



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE CARACAS  
DOCTORADO EN EDUCACIÓN



**Liderazgo transformacional del gerente educativo como factor clave en el  
sinergismo de equipos de alto desempeño en las instituciones básicas rurales**

Tesis presentada como requisito parcial para optar al título de  
Doctor en Educación

Autora: Lila Marcela Díaz Daza

Tutora: Xiomara Rojas

Caracas, noviembre de 2024



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
RECTORADO

N°20241234-57-204

**“LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DEL GERENTE EDUCATIVO COMO  
FACTOR CLAVE EN EL SINERGISMO DE EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO  
EN LAS INSTITUCIONES BÁSICAS RURALES DE LA GUAJIRA, COLOMBIA”**

***POR: Lila Marcela Díaz Daza***  
***Pas. BD543225***

Tesis del **Doctorado de Educación**, aprobada en nombre de la *Universidad Pedagógica Experimental Libertador* por el siguiente Jurado, a los 9 días del mes de diciembre de 2024.



Dra. Xiomara Rojas  
C.I. N.- 10.377.885  
(Tutor)



Dra. Moraima Esteves  
C.I. N.- 5.596.653



Dra. Laura Mendoza  
C.I. N.-3.796.736



Dra. Josefina Palacios  
C.I. N.- 9.428.476



Dra. Delia Mera  
C.I. N.- 14.287.767

La presente acta se encuentra registrada en la Coordinación de Estudios de Postgrado del Instituto Pedagógico de Caracas, bajo el N° de Control:



2<sup>o</sup> 024123 457204

## **Dedicatoria**

Dedico esta tesis doctoral, primeramente, a Dios, cuya infinita bondad y guía han sido mi fortaleza y mi luz en cada paso de este camino. Sin su sabiduría y amor, no hubiera sido posible llegar hasta aquí.

Lila Marcela Díaz Daza

## **Reconocimiento**

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a Dios por su bondad y guía constante.

A mi familia, cuya constante motivación y apoyo incondicional me han sostenido durante todo este proceso. A mi amado esposo, por su paciencia, comprensión y por creer en mis capacidades incluso en los momentos de mayor dificultad. A mis hijos, que son mi mayor fuente de inspiración y alegría; este logro es también para ustedes, para que sepan que, con dedicación y esfuerzo, todo es posible.

A mi querida tutora, la Dra. Xiomara Rojas, por su valioso acompañamiento y por compartir su vasto conocimiento. Sus aportes han sido concluyentes para la estructuración y desarrollo de este trabajo, y siempre estaré agradecida por su dedicación y compromiso.

A la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL), por abrirme las puertas y proporcionar un ambiente académico propicio para la investigación. Su apoyo ha sido fundamental para que este proyecto se hiciera realidad. A todo el equipo Upelista, que con su asesoría y orientación me ayudó a delimitar el tema y definir los aspectos teóricos y pedagógicos necesarios para la creación de esta teorización.

También quiero expresar mi gratitud a las instituciones básicas rurales de San Juan del Cesar, en el Departamento de La Guajira, Colombia. Su disposición y colaboración permitieron la recolección de datos esenciales para este estudio. Su compromiso con la educación y su apertura para participar en esta investigación han sido fundamentales para su éxito.

A todos aquellos que, de una u otra forma, han contribuido a la finalización de este trabajo doctoral, gracias. Cada palabra de aliento, cada gesto de apoyo, y cada consejo recibido han sido piezas importantes en este arduo pero gratificante camino hacia la consecución de este logro académico. Esta tesis es el reflejo de un esfuerzo colectivo, y a todos ustedes les dedico este éxito.

Lila Marcela Díaz Daza

## Tabla de contenidos

Lista de tablas.....	VII
Lista de figuras .....	IX
Introducción .....	1
<b>CAPÍTULO I .....</b>	<b>4</b>
Contexto empírico.....	4
Propósitos de la investigación .....	11
Propósito general .....	11
Propósitos específicos.....	12
Justificación de la investigación.....	12
<b>CAPÍTULO II .....</b>	<b>14</b>
Estudios previos de la investigación .....	14
Revisión conceptual del liderazgo transformacional .....	23
Componentes que prevalecen en los gerentes educativos en el marco del liderazgo transformacional.....	26
Revisión conceptual del sinergismo en equipos de trabajo.....	32
Etapa de formación .....	34
Etapa de conflicto .....	35
Etapa de normalización .....	35
Etapa de desempeño .....	35
Etapa de terminación.....	35
Aproximación conceptual de equipo de alto desempeño .....	36
Indicadores de gestión en equipo de alto desempeño .....	39
Bases legales que sustentan el estudio.....	40
<b>CAPÍTULO III .....</b>	<b>44</b>
Sendero metodológico .....	44
Concepción paradigmática cualitativa-interpretativa .....	44
Posturas epistemológicas.....	47
Diseño de investigación emergente, flexible y abierto .....	53
Método Comparativo Constante (MCC).....	58
Descripción del contexto en el que se realiza la investigación.....	61

Informantes .....	64
Técnicas e instrumentos de recolección de información .....	66
Entrevista semiestructurada .....	67
Guion de entrevista .....	70
Procedimiento para el análisis e interpretación de la información .....	70
Criterio de rigor y calidad de la investigación .....	74
Fundamentación racional de la ética en la investigación educativa .....	79
Limitaciones teóricas, metodológicas y prácticas .....	80
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>83</b>
Análisis e interpretación de la información .....	83
Categorías y subcategorías de las narrativas de los informantes .....	84
Comparación constante (proceso de triangulación) .....	120
Definición categorial de elementos emergentes confrontados con los referentes teóricos y la interpretación de la docente investigadora .....	120
Mecanismos y transposición del liderazgo transformacional del gerente educativo en las Instituciones Básicas Rurales .....	130
<b>CAPÍTULO V .....</b>	<b>135</b>
Teorética .....	135
Criterios que sustentan la teorética basada en el liderazgo transformacional del gerente educativo como factor clave en el sinergismo de equipos de alto desempeño en las instituciones básicas rurales .....	135
Proyecciones desarrollo del liderazgo transformacional del gerente educativo..	147
Socialización de la investigación .....	148
Conclusiones de la socialización y proyección de la investigación .....	168
<b>CAPÍTULO VI .....</b>	<b>172</b>
Reflexiones finales .....	172
Orientaciones sugeridas .....	179
Referencias .....	182
Anexos .....	192

## Lista de tablas

	pp.
1 Aproximación conceptual de los componentes que prevalecen en los gerentes educativos en el marco del liderazgo transformacional .....	30
2 Aspectos clave de la comunicación .....	31
3 Destrezas sinérgicas para el trabajo conjunto .....	33
4 Características fundamentales de un equipo de alto desempeño.....	38
5 Estrategias de articular la investigación cualitativa para el logro de los objetivos.....	45
6 Sujetos de la investigación.....	65
7 Característica clave de los sujetos informantes seleccionados .....	66
8 Generación de categorías desde las informaciones: Narrativas del primer informante (Directivo).....	85
9 Categorización selectiva del informante 1 .....	89
10 Generación de categorías desde las informaciones: Narrativas del informante 2. (Docente 1) .....	90
11 Categorización selectiva del informante 2. (docente 1) .....	97
12 Generación de categorías desde las informaciones: Narrativas del informante 3. (Docente 2) .....	98
13 Categorización selectiva del informante 3. (docente 2) .....	102
14 Generación de categorías desde las informaciones: Narrativas del informante 4. (Docente 3) .....	104
15 Categorización selectiva del informante 4. (docente 3) .....	106
16 Generación de categorías desde las informaciones: Narrativas del informante 5. (Docente 4) .....	108
17 Categorización selectiva del informante 5. (docente 4) .....	112
18 Estructuración o integración de categorías apriorísticas y nuevas categorías emergentes .....	115
19 Unidades de significado / Categorías emergentes (Directivo – Docentes)	120
20 Opinión de los participantes director – docentes sobre aspectos clave...	152
21 Opinión de los participantes estudiantes sobre aspectos clave .....	155

22	Opinión de los participantes miembros de la comunidad educativa: padres de familia y miembro del gobierno escolar. sobre aspectos clave	158
23	Observaciones de los agentes educativos en la socialización .....	160

## Lista de figuras

	pp.
1 Características básicas de los directivos como líder gerencial .....	25
2 Componentes que prevalecen en los gerentes educativos en el marco del liderazgo transformacional .....	28
3 Etapas para la conformación del sinergismo en equipos de trabajo .....	34
4 Características de un equipo de alto desempeño .....	37
5 Recorrido metodológico de la investigación en educación .....	52
6 Diseños del proceso de investigación cualitativa: una ilustración previa...	54
7 Visión holística emergente, abierta y flexible .....	56
8 Fases de la entrevista semiestructurada .....	69
9 Focalización del objeto de estudio hacia la construcción de una nueva teoría .....	73
10 Criterios de rigor y calidad en la investigación .....	75
11 Sinergismo en equipos de alto desempeño .....	132
12 El liderazgo transformacional en el éxito de los equipos de alto desempeño .....	134
13 Presencia de las categorías apriorísticas .....	135
14 Postulado teórico: Ser un líder transformacional es un compromiso de todos .....	136
15 Postulado teórico: Ser un equipo de alto desempeño depende de cada miembro, la fuerza de cada miembro hace imparable al equipo .....	138
16 Postulado teórico: Somos una comunidad de aprendizaje proactiva en constante transformación y crecimiento .....	139
17 Postulados teóricos del liderazgo transformacional en equipos de alto desempeño en escuelas rurales .....	146
18 Invitación del encuentro de socialización .....	149
19 Evidencia fotográfica de la socialización con los participantes involucrados .....	152
20 Directivo docente y docentes presentes en la socialización .....	153

21	Estudiantes del Centro Educativo Corral de Piedras y las sedes de Zambrano, Villa del Rio y Guayacanal presentes en la socialización .....	156
22	Padres de familia y miembros de la comunidad educativa del Centro Educativo Corral de Piedras presentes en la socialización .....	158

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE CARACAS  
DOCTORADO EN EDUCACIÓN

**Liderazgo transformacional del gerente educativo como factor clave en el  
sinergismo de equipos de alto desempeño en las instituciones básicas rurales  
del municipio de San Juan del Cesar, Departamento de La Guajira, Colombia**

Tesis presentada como requisito para optar al grado de  
Doctor en Educación

Autora: Lila Díaz  
Tutora: Xiomara Rojas  
Fecha: noviembre 2024

### **Resumen**

El propósito de esta tesis es generar una teoría basada en el liderazgo transformacional del gerente educativo como factor clave en el sinergismo de equipos de alto desempeño en las instituciones básicas rurales del municipio de San Juan del Cesar, Departamento de La Guajira, Colombia. La investigación comenzó examinando la literatura existente sobre liderazgo y sinergismo, profundizando luego en el liderazgo transformacional y en el fenómeno de equipos de alto desempeño, estableciendo la vinculación de ambos constructos a través de un estudio cualitativo, se entrevistó un directivo y cuatro docentes para comprender cómo han desarrollado su forma de liderar, teniendo en cuenta el contexto rural, su perfil y la interacción con los otros. Los hallazgos muestran cómo los actores de la educación han ido tejiendo un estilo común, el liderazgo transformacional, centrado en el desarrollo de una cultura institucional basada en valores como la responsabilidad, equidad y excelencia. Además, han convertido la teórica barrera del fenómeno del sinergismo de equipos de alto desempeño en una palanca para que cada miembro pueda mejorar sus habilidades y potenciar su efectividad como líderes. Este estudio devela los criterios que sustentan una teoría basada en el liderazgo transformacional del gerente educativo como factor clave en el sinergismo de equipos de alto desempeño. Como reflexión final, existe un vínculo significativo del liderazgo transformacional en el sinergismo de equipos de alto desempeño al fomentar la motivación intrínseca, la creatividad, la innovación y la cohesión del equipo, hallazgos esenciales para alcanzar logros demostrativos.

**Descriptores:** gerente educativo, instituciones básicas rurales, liderazgo transformacional, sinergismo de equipos de alto desempeño.

## Introducción

La educación tiene un carácter universal que no distingue entre contextos rurales y urbanos. Sin embargo, surge la necesidad de una pedagogía adaptada a la formación de niñas y niños rurales, considerando factores como la cultura, la seguridad alimentaria, el uso del espacio, los recursos disponibles y las razones éticas de desarrollo. No obstante, el currículo actual en las aulas rurales a menudo no refleja la realidad cotidiana de estos estudiantes y utiliza modelos ajenos a su contexto cultural. Al analizar la planificación curricular, se observa que la propuesta educativa básica resulta extraña para los estudiantes rurales en términos de objetos y contenidos. Por lo tanto, es fundamental desarrollar un modelo educativo específico para la escuela rural que no pongan en desventaja a las escuelas rurales frente a las urbanas.

Este planteamiento, asoma un liderazgo transformacional como un enfoque fundamental en la gestión educativa, especialmente en contextos desafiantes como el de las instituciones básicas rurales. Este tipo de liderazgo se caracteriza por su capacidad para inspirar y motivar a los equipos, promoviendo un ambiente de trabajo colaborativo y orientado al alto desempeño. En el municipio de San Juan del Cesar, ubicado en el Departamento de La Guajira, Colombia, las instituciones educativas rurales enfrentan numerosos desafíos, entre ellos la dispersión geográfica, limitaciones de recursos y un acceso desigual a oportunidades educativas de calidad.

El proceso educativo rural se basa en el conocimiento universal y ofrece a los estudiantes conocimiento científico, experiencias de aprendizaje naturalistas, saberes empíricos que consoliden su talento en el quehacer diario. De esta forma, la tendencia de las escuelas rurales se orienta en la autorrealización y concibe a la educación de la persona como una forma continua de establecer relaciones cognitivas en la que la cooperación entre la escuela - comunidad rural y el principio de aprender haciendo faciliten la participación activa del estudiantado, en contacto directo con la realidad social, la situación geográfica y la dinámica del día a día.

El presente estudio se centró en el análisis del liderazgo transformacional ejercido por los gerentes educativos y su impacto en el sinergismo de equipos de alto desempeño dentro de estas instituciones. La conjetura central de esta investigación es que el liderazgo transformacional puede ser un factor clave para fomentar un entorno educativo

más eficaz y cohesionado, capaz de superar las barreras inherentes a las escuelas rurales. Para el logro de este indicio, la presente tesis doctoral se estructura en seis capítulos donde cada uno de estos, permitió a la investigadora su abordaje en el siguiente sentido.

En primer lugar, el capítulo I, que da cuenta de la problemática percibida en las instituciones educativas rurales en el municipio del San Juan del Cesar, departamento de La Guajira, marcada por el direccionamiento del gerente educativo en relación con el liderazgo transformacional de manera que permita compartir información de acuerdo con los lineamientos del sistema educativo colombiano en el contexto rural, supeditado al sinergismo en equipo de alto desempeño todo esto asociado a toma de decisiones asertivas. La trazabilidad de estos constructos permitió la construcción del capítulo II, explorando estudios previos relacionados con las categorías del estudio, destacando su relevancia en el ámbito educativo rural. Posteriormente, se examina el contexto específico de las escuelas rurales en San Juan del Cesar, abordando las particularidades socioeconómicas y culturales que influyen en el desempeño de estas instituciones.

El capítulo III, reservado para el abordaje metodológico a través, de un enfoque metodológico cualitativo, para ofrecer una visión integral del fenómeno estudiado, se trabajó un directivo y cuatro docentes para recolectar datos y generar la teoría, como parte de la construcción de conocimientos en este tipo de investigación, por ello, el Capítulo IV, de la presente producción doctoral tiene el rigor de encuadrar postulados teóricos con respecto a la praxis pedagógica del líder educativo transformacional en el sinergismo de equipos de alto desempeño, a partir de lo que expresaban los informantes clave por medio de sus diálogos y experiencias, datos que fueron analizados y contrastados, así como se establecieron nexos e interrelaciones con los hallazgos para el proceso de la teorización. Esto significa que para analizar la información se partió de la categorización, la estructuración, la contrastación y la teorización de acuerdo a lo planteado por Martínez (2009).

Como punto de reflexión en cuanto a los postulados teóricos, momento V, se concibe los procesos cognitivos como elementos que siguen siendo parte constitutiva del director como líder educativo, también se consideran los mecanismos de transposición pedagógica como parte fundamental que contribuyen a encontrar una gama de aspectos

que se pueden emplear para fortalecer la sinergia en equipos de alto desempeño. Dando origen al capítulo VI, donde los postulados generados en este proceso investigación fueron socializados a la comunidad educativa de las instituciones educativa rurales en el municipio del San Juan del Cesar, departamento de La Guajira y llegar a conformar las reflexiones finales y conclusiones de todos los saberes emanados de este macro proceso cognitivo y experiencial en función del impacto socioeconómico generado en el desarrollo del estudio.

Finalmente. este estudio pretende aportar al conocimiento académico sobre el liderazgo educativo y ofrecer recomendaciones prácticas para la implementación de estrategias de liderazgo transformacional en entornos rurales. Se espera que los hallazgos contribuyan a mejorar la gestión educativa rural en La Guajira y sirvan como modelo para otras regiones con contextos similares. En definitiva, la investigación busca resaltar la importancia de un liderazgo inspirador y adaptativo como motor de cambio y desarrollo en la educación rural, fomentando el sinergismo y el alto desempeño de los equipos educativos.

# CAPÍTULO I

## Contexto empírico

El liderazgo transformacional en el ámbito educativo es una estrategia clave para impulsar el cambio y la innovación dentro de las instituciones. En el contexto de las instituciones básicas rurales de La Guajira, este tipo de liderazgo se convierte en un factor esencial para fortalecer el sinergismo de los equipos de trabajo, permitiendo que cada miembro del equipo se sienta motivado y comprometido con los objetivos educativos. La capacidad del gerente educativo para inspirar y guiar a su equipo hacia el logro de metas comunes mejora el rendimiento académico y fortalece la cohesión organizacional, permitiendo enfrentar los desafíos propios de las zonas rurales con mayor efectividad y eficiencia.

La elección del tema responde a una necesidad concreta en las instituciones educativas rurales, donde el liderazgo transformacional del gerente educativo se convierte en un factor clave para potenciar la efectividad y sinergia de los equipos de alto desempeño. Este tipo de liderazgo tiene la capacidad de transformar el entorno escolar, estimulando la participación activa de los docentes y mejorando el rendimiento académico de los estudiantes. Las instituciones educativas rurales enfrentan desafíos específicos, como la falta de recursos, el aislamiento geográfico y la escasez de personal capacitado. En este contexto, la figura del gerente educativo se convierte en un agente transformador que debe implementar estrategias de liderazgo que favorezcan la cooperación y el trabajo en equipo.

Investigaciones previas como la desarrollada por Etkin (2012) ha demostrado que en contextos rurales, el liderazgo transformacional puede ser un medio eficaz para mejorar la calidad educativa y la cohesión de los equipos de trabajo. Sin embargo, también se han identificado vacíos en la implementación efectiva de este liderazgo, especialmente en áreas con limitaciones estructurales y socioeconómicas. Asimismo, estudios sobre liderazgo educativo como el de Stewart (2010) ha señalado que en muchos casos, los gerentes educativos en zonas rurales no cuentan con la formación y las herramientas adecuadas para implementar prácticas de liderazgo que favorezcan el desarrollo de equipos de alto desempeño.

Al respecto, gestionar los programas formativos ha sido a través de los tiempos una tarea compleja, en especial cuando se espera superar viejos paradigmas para adaptarse a la demanda de los tiempos actuales, implicando evidentemente la transformación del conocimiento para el renacimiento de nuevas visiones enmarcadas dentro del campo educativo y social con distintas personas, agentes, instrumentos, técnicas y estrategias enfocadas a un norte enmarcado en lograr dimensionar los diversos impactos de las acciones que involucran la sinergia en los equipos de alto desempeño que tengan como resultado un nivel mayor en la calidad educativa.

La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 2017) ha propuesto y promovido la implementación de reformas educativas para mejorar la calidad de la educación, es imprescindible una efectiva gestión de las instituciones educativas tanto urbanas como rurales en términos de administrar la educación, donde tenga lugar la capacidad, habilidades, profesionalismo y liderazgo en el uso de herramientas e instrumentos de control para la gestión de la calidad educativa. Hoy, el liderazgo, juega un papel importante en la determinación de los grupos de interés que buscan el bienestar colectivo.

Asociado al asunto Rojas (2012), menciona que los docentes que tienen autoridad en sus aulas, es decir, que muestran "actitudes, comportamientos y rasgos que dan confianza, estabilizan el mundo, crean una atmósfera de cordialidad, paz y civilidad y por esa vía infunden respeto y se les sigue" esto también apunta a un liderazgo transformacional. Al decir de Balda y Guzmán (2015), quien enfrenta hoy el reto de dirigir una institución educativa, más que un administrador tendrá necesariamente que ser un líder educativo. Actualmente existen muchos estudios sobre el liderazgo que han analizado su impacto en el desarrollo del talento humano (Maritain, 2014; Aponte, 2013). Aquí es importante considerar el postulado de Covey (2003) al conceptualizar el líder, como "un ser humano ético que se desempeña en una organización educativa, en cualquier nivel de formación" (p.124), al complementar el líder con lo educativo, adquiere un sentido formativo y de proyección en las instituciones educativas.

Por tanto, el líder educativo, se convierte en la persona que, con condiciones específicas, frente al sentido de la educación, orienta a la comunidad educativa, como estudiantes, docentes, padres de familia y personas que manejan procesos educativos,

en la búsqueda de mejorar la calidad educativa, el clima y la cultura organizacional en crecimiento personal, representada en la formación integral de las instituciones (Rodríguez, 2009). Así, se permite la proyección del ser, hacia el sentido de la educación humana, la cual se refleja en todas sus dimensiones y escenarios los cuales garantizan mejorar la calidad de vida, en lo profesional y personal, sustentado sobre la ética y en la valoración de los recursos de las generaciones futuras (Hargreaves y Dean, 2003).

Al respecto, otros estudios se basan en tres enfoques que explican las características esenciales de los líderes. Primer enfoque, la teoría de los rasgos, que según Villacreces (2013), da cuenta de la “personalidad, inteligencia, aptitudes y habilidades que poseen los líderes” (p.74). Segundo enfoque, la teoría del comportamiento, que examina como lo explica Daft (2014) “las características específicas de los buenos líderes en lugar de los líderes ineficaces” (p.43). Tercer enfoque, “la teoría del liderazgo transformacional, en la que se basa el presente documento, explica la forma en que un líder motiva a sus seguidores a lograr un alto desempeño” (Manucci, 2014, p.51).

Cobra fuerza, el liderazgo transformacional como esa forma de *transfigurar* a la gente y a las instituciones educativas, cambiar la forma en que actúa antes de cambiar la forma en que piensa y siente. Gerstner (1996) lo define como “el proceso de influir sobre las personas para dirigir sus esfuerzos hacia el cumplimiento de determinadas metas” (p.143) lo cual, se concibe como una estrategia para construir un equipo de alto desempeño, direccionado a lograr mejores resultados, competitividad y eficiencia educativa, lo que implica del líder transformacional planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades, funciones o tareas de la institución educativa.

Para entender con mayor claridad este aspecto, se ha querido refrescar el postulado de Jaramillo (2015) al afirmar, un Equipo de Alto Desempeño (EAD) “es aquel que llega a cumplir sus metas y tiene una forma de llegar a ellas donde todos aprenden, crecen y tienen fluidez” (p.94), significa, un conjunto de personas que logran adquirir las habilidades necesarias para realizar sus tareas, superando las ventajas y características del equipo tradicional.

Actualmente en los países latinoamericanos, el liderazgo educativo es un factor crítico que requiere ser examinado desde la lupa de expertos en la búsqueda de la eficacia y calidad de la educación, de tal modo que las transformaciones para el

mejoramiento de la educación pasen en primer orden por el modelo de gestión de las instituciones educativas, por lo que es pertinente señalar, lo que plantea Bolívar (2012)

La capacidad para mejorar un centro escolar depende, de manera relevante, de equipos directivos con liderazgo que contribuyan a dinamizar, apoyar y animar a que aprenda a desarrollarse, contribuyendo a construir la capacidad interna de mejora. Esto implica, realizar cambios en sus procesos y formas de dirección (p.124)

Por lo antes expuesto, se vislumbran los Equipos de Alto Desempeño (EAD), aquellos evidentemente diferenciados de los grupos y equipos de trabajo tradicionales. Y es que cada miembro del grupo realiza actividades interdependientes vinculándose con las tareas de los demás integrantes, con el firme propósito de aunar esfuerzos hacia el logro de resultados programados, deseados y esperados, este proceso se denomina sinergia según, Covey (2003) “es la esencia del liderazgo transformador que cataliza, libera y unifica las energías del interior de la persona” (p.205) significa, esa capacidad propia de un grupo para mantenerse unido y ayudarse según lo requiera la educación, se fortalecerá dependiendo de las características culturales e históricas que rodean al grupo en términos de aspectos morales, políticos, económicos y sociales.

En Colombia, el Ministerio de Educación Nacional (MEN, 2018), señala que un 70% de los niños y jóvenes que no acceden a la educación provienen de las zonas rurales, regiones apartadas del centro del país, la ausencia de instituciones educativas y de acceso a los servicios básicos, representa una de las principales amenazas para la educación. Evento que dificulta la gestión del líder educativo dejando de lado el desarrollo y consolidación de equipos de alto desempeño como uno de los desafíos importantes, y a su vez genera un impacto poco favorable en la forma de direccionar las instituciones educativas de hoy, aumentando el grado de dificultad en las actividades académicas del docente.

En ese sentido, Morantes (2018) afirma los datos presentados por el Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE, 2017), indican que la tasa de analfabetismo existente en el país correspondía a 5,24%, equivalente a un millón 857 mil colombianos. Sin embargo, en el Censo Nacional Agropecuario (2016), se identificó que en el sector rural colombiano la tasa de analfabetismo corresponde al 12,6%. Por lo tanto, es posible afirmar que la población censada en el sector concentra el 50% de las

analfabetas. Razones que evidentemente preocupan al líder transformacional en la gestión directiva de las instituciones educativas rurales sin un efecto tangible del impacto en el trabajo en equipo, en la productividad educacional, el desarrollo organizacional y el fortalecimiento del talento humano.

Al respecto, el sistema educativo colombiano se estructura en cuatro niveles: preescolar, básica primaria, secundaria (media) y superior, y es estructurado por el Ministerio de Educación Nacional, el cual declara que “en Colombia la educación es obligatoria entre los cinco y quince años, la cual abarca un grado obligatorio de preescolar y nueve de educación básica” (Vélez et al., 2006). A este respecto, la asistencia escolar y cobertura no es equitativa a lo largo del país.

Lo anterior tiene sentido al examinar la brecha existencial entre las áreas urbanas y rurales en Colombia, muchos gerentes líderes de instituciones educativas del área rural, no tienen los requisitos básicos para gestionar equipos de alto desempeño con los cuales se pueda conjugar esfuerzos en pro de un objetivo común (Codina, 2017). Aquí se exponen a criterio de la autora de este proyecto algunos factores que lo frenan, resalto el sustantivo “Falta” de instalaciones educativas, de preparación de muchos docentes, escuelas de educación en diferentes poblados y muchas otras situaciones precarias que obstaculizan al máximo el potencial docente y con ello el logro de resultados en la calidad educativa.

Continuando con la línea de investigación analizamos las Instituciones Básicas Rurales en el Departamento de La Guajira, en las cuales se muestra cómo es el liderazgo en las escuelas del sector rural, el cual es considerado como una estrategia o valor agregado para generar competitividad, teniendo como principal objetivo orientar el diseño, desarrollo de programas, proyectos educativos y gestión gerencial.

Lo incomprensible del asunto, viene sustentado por Gargallo (2012), al señalar que tradicionalmente, el sector más desfavorecido del tejido social es el rural, el que finalmente sufre el síndrome de discriminación sistemática debido a que aumenta la necesidad de protección social incluidos en estos, el acceso a la educación que se escurre por las grietas de las responsabilidades del equipo gubernamental que forman consecuentemente “el talón de Aquiles” en la gestión de la educación a través de la

endeble historia de la burocracia lo que hace suponer que las instituciones educativas rurales objeto de este estudio, no son ajenas a algunas dificultades de este orden.

De lo anterior se evidencian causas subyacentes de esta problemática relacionadas con la falta de preparación y formación especializada en liderazgo transformacional en los gerentes educativos, particularmente en áreas rurales. Debilidad en el direccionamiento del gerente educativo. Conflictos en las funciones directivas. Sobrecarga de las tareas y acciones a realizar. Limitada disponibilidad de recursos para implementar programas de desarrollo profesional y formación continua para los docentes. Condiciones socioeconómicas adversas en las comunidades rurales que afectan la motivación y el compromiso de los equipos de trabajo. Aislamiento geográfico y social de las instituciones educativas, lo que dificulta el trabajo colaborativo y el intercambio de buenas prácticas entre docentes.

En un proceso de observación directa de la investigadora de este estudio en dichas instituciones y, en diferentes momentos de la actividad educativa, se pudo percibir que una de las situaciones del origen problemático que se vive en estas instituciones viene dada por la debilidad en el direccionamiento del gerente educativo marcada, por los conflictos en las funciones directivas con los docentes, sobrecarga de las tareas y acciones a realizar, lo que ha conducido presuntamente al deterioro de las interacciones interpersonales e intergrupales, obstaculizando integrar un equipo de alto desempeño con el fomento de respuestas más flexibles y adaptativas, la promoción de competencias diversas para abordar un problema de manera que se comparta información de acuerdo con los lineamientos del sistema educativo colombiano, todo esto asociado a una falta asertiva en la toma de decisiones.

Esta decadencia en principio, puede desanimar a las personas que conforman el quehacer educativo rural y conducir a una evidente falta de identidad institucional, impidiendo promover acciones que vayan más allá del simple hecho de educar, esto denota la ausencia de un liderazgo conducente a transformar los procesos escolares rurales que pudiera estar reflejada en la actitud del gerente al no coordinar charlas, talleres de motivación para la equidad, armonía, conocimiento, buen vivir y sus múltiples beneficios. Aunado a ello, ausencia de acciones de parte del personal docente de cómo mantener un equilibrio armónico con el entorno por la incoherencia entre lo que se dice

y se hace, sumado al desconocimiento de los representantes de la secretaría de educación regional acerca de deberes y obligaciones para con sus representados en la institución educativa. No basta con reunir los requisitos necesarios para el cargo, sino tener una visión más allá de los parámetros de un centro educativo.

Estas situaciones descritas, profundizan el problema de esta investigación, lo que trae como consecuencias de no abordar esta problemática referida a la falta de un liderazgo transformacional adecuado puede resultar en deterioro de las interacciones interpersonales e intergrupales. Obstáculos al integrar un equipo de alto desempeño. Falta asertiva en la toma de decisiones, desmotivación y falta de compromiso de los docentes, lo que afecta directamente la calidad educativa y el rendimiento académico de los estudiantes. Por otro lado, la falta de sinergia entre los miembros del equipo educativo puede generar un ambiente laboral desfavorable, con baja moral y escaso sentido de pertenencia, donde los estudiantes, al no contar con un equipo docente altamente motivado y coordinado, podrían experimentar resultados académicos mediocres y una baja tasa de retención escolar.

De continuar esta situación en las instituciones educativas que hacen parte del conglomerado rural del municipio de San Juan del Cesar, La Guajira, la comunidad educativa estaría sumergida en un letargo desorientador en cuanto a prácticas tan elementales de comportamiento conducentes a la conformación de EAD. Ante este panorama y, en línea con lo anterior, si el gerente de educación es considerado un líder transformador, es, en este sentido, quizás el proceso más importante del enfoque transformador sea enfatizar el papel de regular las actitudes de sus colaboradores.

En esta dirección, la gerencia educativa debe asumir un rol activo en la implementación de prácticas de liderazgo transformacional, donde se valore la participación, la motivación y el desarrollo de las habilidades tanto de los docentes como del personal administrativo. La gerencia educativa debe asumir un rol activo en la implementación de prácticas de liderazgo transformacional, donde se valore la participación, la motivación y el desarrollo de las habilidades tanto de los docentes como del personal administrativo.

La implementación de un liderazgo transformacional efectivo contribuirá a crear una cultura organizacional positiva, caracterizada por el trabajo colaborativo, la

innovación pedagógica y la mejora continua. La intención es evidenciar cómo el liderazgo transformacional de los gerentes educativos puede convertirse en un factor determinante para fomentar la sinergia en equipos de alto desempeño, superando las dificultades inherentes al contexto rural, y mejorando así la calidad educativa.

Es por esto que esta investigación se propone generar teorética basada en el liderazgo transformacional de los gerentes educativos como factor clave en el sinergismo de equipos de alto desempeño en las instituciones educativas rurales, que deje de planearse desde lo urbano, es por ello que cada actor del quehacer educativo gerente, docentes, líderes comunales y comunidad rural debe preguntarse ¿Qué ha hecho por la educación de los niños y jóvenes de la comunidad rural? Por las razones mencionadas anteriormente, y en la medida en que la gestión de los gerentes institucionales del sector rural pueda estar implícitamente incluido en los procesos de gestión de la formación, se plantearon las siguientes interrogantes que condujeron el proceso investigativo desde su demostración teórica hasta la construcción de los postulados:

¿Cómo generar teorética basada en el liderazgo transformacional del gerente educativo como factor clave en el sinergismo de equipos de alto desempeño en las instituciones básicas rurales?

¿Qué concepción acerca del liderazgo transformacional tiene el gerente educativo como factor clave en el sinergismo de equipos de alto desempeño en las instituciones básicas rurales?

¿Cuál es el estilo de liderazgo que practica el gerente educativo como factor clave en el sinergismo de equipos de alto desempeño en las instituciones básicas rurales?

¿Qué criterios sustentaría una teorética basada en el liderazgo transformacional del gerente educativo como factor clave en el sinergismo de equipos de alto desempeño en las instituciones básicas rurales?

## **Propósitos de la investigación**

### ***Propósito general***

Generar una teorética basada en el liderazgo transformacional del gerente educativo como factor clave en el sinergismo de equipos de alto desempeño en las instituciones básicas rurales.

### ***Propósitos específicos***

Interpretar la concepción acerca del liderazgo transformacional que tiene el gerente educativo como factor clave en el sinergismo de equipos de alto desempeño en las instituciones básicas rurales.

Caracterizar el estilo de liderazgo que practica el gerente educativo como factor clave en el sinergismo de equipos de alto desempeño en las instituciones básicas rurales.

Develar los criterios que sustentarían una teórica basada en el liderazgo transformacional del gerente educativo como factor clave en el sinergismo de equipos de alto desempeño en las instituciones básicas rurales.

### **Justificación de la investigación**

A medida que avanza el presente siglo, es imperativo que la autonomía escolar avance, se preste más atención a los resultados educativos basados en los principios de calidad de la educación y repensar el rol de liderazgo y la conformación de equipos de trabajo. Según Méndez (2012), la justificación en la investigación privilegia carácter teórico, práctico y metodológico del proceso investigativo.

En relación con las implicaciones, la importancia de este proyecto de investigación empeñado en desarrollar dicha temática en las instituciones educativas básicas rurales, ya que es de especial importancia los equipos de alto desempeño como herramienta gerencial para el efectivo direccionamiento del querer hacer institucional. En esta línea, Hernández et al., (2015) sostienen que es necesario justificar las razones que motivan el estudio. Por tanto, esta investigación se justifica desde los siguientes pilares:

*Valor teórico*, se sustenta en la posibilidad de generar conocimientos científicos en cuanto a la gestión directiva, representando un aporte a las explicaciones sinérgicas que en materia educativa se han generado a través del desarrollo de las orientaciones teóricas relacionadas con los EAD en el área educativa.

*Implicaciones prácticas*, por cuanto una institución desde el punto de vista del desarrollo del proceso educativo y la calidad de la educación, que tiene como objetivo conocer las sinergias necesarias para lograr una gestión eficaz en este caso específico de este proyecto en las instituciones educativas básicas rurales del municipio de San Juan del Cesar, en el Departamento de La Guajira, Colombia.

*Utilidad metodológica*, se trata de un estudio enmarcado en el paradigma post-positivista bajo un enfoque cualitativo orientado a obtener información relevante de acuerdo al estado actual de las instituciones educativas básicas rurales en el municipio de San Juan del Cesar en el departamento de La Guajira, Colombia, por cuanto permitirá diseñar e implementar técnicas e instrumentos válidos y confiables a nivel local.

*Pertinencia o relevancia social*, es relevante porque enfatiza la importancia del funcionamiento efectivo del sector educativo para el desarrollo de la región y los resultados pueden ser útiles para revisiones gubernamentales y pueden aplicarse para recopilar información relacionada con la gestión del gerente.

*Perspectiva institucional*, servirá de herramienta funcional para evaluar el nivel de integración institucional y conocimiento de las escuelas, especialmente las seleccionadas para este estudio, a través de la gerencia transformacional para atender las necesidades más urgentes en las áreas de desarrollo institucional y optimización de recursos. En línea con lo anterior, el liderazgo transformacional y el sinergismo se ha convertido en una prioridad en el sector educativo ya que incide en el comportamiento interno y externo de los responsables de liderar las instituciones educativas, destacando características que influyen en la dirección, motivación, carisma, comunicación e integración a la gestión del sistema educativo.

Esta justificación es concordante con el Plan Decenal de Desarrollo (2016 – 2026) que incluye la hoja de ruta orientada a garantizar el derecho fundamental a la educación pública para los próximos 10 años. En este sentido, el presente proyecto se vincula con el Objetivo 1, referido a fortalecer las instituciones educativas para mejorar la prestación de servicios y la gobernabilidad aprovechando plenamente las oportunidades potenciales de un director - docente comprometido con los valores socio-educativos, generador de compromisos y con sentido de identidad para gestionar los recursos de manera más eficiente, eficaz y transparente.

Su importancia radica en la implementación de un conjunto de acciones pedagógicas, técnicas, administrativas y financieras que guían los retos de modernización del sistema educativo, con el concurso de un líder plagado de comportamientos éticos para mejorar la calidad educativa y lograr una mayor equidad garantizando el acceso y la permanencia de todos estudiantes en el sistema educativo.

## CAPÍTULO II

### Estudios previos de la investigación

Este capítulo toma en cuenta los documentos que sirven de bases científica y sustento académico para la investigación, es decir, se debe determinar cómo se trató el tema liderazgo transformacional de los gerentes educativos, cómo ha progresado, qué relevancia tiene como factor clave en el sinergismo de equipos de alto desempeño y cómo ha sido el desarrollo de esta temática en el contexto educativo. Por ello, se abordan una serie de aspectos teóricos que permiten que el lugar de investigación aproveche mejor su desarrollo. Para los efectos de la búsqueda de evidencia, se tratarán los elementos básicos que sustentan los antecedentes, las bases teóricas y la definición de las categorías en referencia del cual se extraen las dimensiones y los indicadores que la estructuran desde una mirada teórica.

Los antecedentes de esta investigación hacen referencia a estudios previos de otros investigadores que orientan el trabajo sobre la variable a tener en cuenta (liderazgo transformacional, gerentes educativos, sinergismo, alto desempeño) también contienen dimensiones e indicadores similares, permiten ampliar el conocimiento sobre el tema con el fin de comparar los resultados en última instancia. Para los fines de esta investigación objeto de estudio se han tenido en cuenta las tesis doctorales y los artículos referenciados que se han encontrado en contextos nacionales e internacionales. También se incluyen artículos de revistas arbitradas, con esto se ha querido reflexionar sobre lo escrito en un periodo de tiempo no superior a diez años con lo cual se lograrían contenidos actualizados.

Desde esta perspectiva, a continuación, se enumeran los antecedentes en relación con los problemas del liderazgo transformacional del gerente educativo y el sinergismo de equipos de alto desempeño, que sirven de referencia para confrontar, contrastar y contextualizar el fenómeno estudiado. En consecuencia, en los trabajos previos debidamente publicados y consultados se aprecian tendencias y regulaciones especificadas que muestran su compatibilidad con el trabajo doctoral que se desarrolla entre los cuales se tienen:

*A nivel internacional*, se registra el artículo desarrollado por Garcés (2023), titulado “El estilo de liderazgo transformacional de los docentes del área de ciencias básicas del

programa educativo de ingeniería industrial del TecNM/ITSLP y su relación con el desempeño académico de los estudiantes” En Revista Científica Multidisciplinar Ciencia Latina Internacional. El objetivo del presente trabajo es identificar la relación entre el estilo de liderazgo transformacional de los docentes del departamento de ciencias básicas, que imparten clases en el programa de ingeniería industrial del Tecnológico Nacional de México/Instituto Tecnológico de San Luis Potosí, y el desempeño académico de los estudiantes. La investigación sigue un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental, de corte transversal, y se clasifica como un estudio correlacional-descriptivo.

Para recolectar los datos de desempeño académico de los estudiantes, se utilizó el reporte final del semestre agosto-diciembre 2022, por docente. Adicionalmente, se aplicó una encuesta de liderazgo transformacional a los docentes que imparten clases en el programa de ingeniería industrial, específicamente en materias de ciencias básicas, utilizando el cuestionario multifactorial de liderazgo, versión corta, conocido como MLQ (form 5X-Short). El análisis de los datos reveló que solo el 3% de los grupos estudiados alcanzaron un nivel excelente de competencia, mientras que el 20% de los estudiantes no alcanzó la competencia requerida y el 13% de los estudiantes desertó. Entre los docentes, solo el 21.74% mostró un liderazgo transformacional excelente.

Los resultados del estudio demostraron que el liderazgo transformacional y sus dimensiones tienen una correlación positiva y significativa con el desempeño académico de los estudiantes. Estos hallazgos sugieren que un liderazgo transformacional efectivo por parte de los docentes puede influir positivamente en el rendimiento académico de los estudiantes, subrayando la importancia de fomentar este estilo de liderazgo en el ámbito educativo.

La pertinencia radica en que ambos estudios exploran el liderazgo transformacional, un estilo que se centra en inspirar y motivar a los miembros del equipo para alcanzar su máximo potencial y promover un cambio positivo. La validación de este estilo de liderazgo en un entorno educativo y su impacto positivo en los resultados proporciona una base teórica sólida y evidencia empírica que puede ser relevante para su investigación. La metodología cuantitativa, con un diseño no experimental y de corte transversal utilizada en el estudio de los docentes, puede servir como un modelo útil para

su investigación. Además, el uso de instrumentos como el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ) ofrece una herramienta probada para medir el liderazgo transformacional, que podría ser adaptada a su estudio en instituciones básicas rurales.

Por otra parte, se seleccionó la investigación doctoral desarrollada por Domínguez (2022) titulada “Mujeres en la alta dirección: Un estudio sobre el liderazgo transformacional y el fenómeno del impostor” Universidad Pontificia Comillas. Madrid, España. El objetivo de esta tesis es analizar el desarrollo del liderazgo en las mujeres de la alta dirección. La investigación comenzó con una revisión exhaustiva de la literatura sobre liderazgo y género, para luego profundizar en el liderazgo transformacional y el fenómeno del impostor. Se exploró la relación entre ambos constructos mediante un estudio cuantitativo. Además, se realizaron entrevistas a una muestra de 34 altas directivas españolas para comprender cómo han desarrollado su estilo de liderazgo, considerando su contexto, perfil e interacciones.

Los resultados revelan que estas mujeres han adoptado un estilo común de liderazgo transformacional, centrado en el desarrollo de las personas. Asimismo, han logrado convertir la barrera del fenómeno del impostor en una herramienta para mejorar su desempeño profesional. Este estudio busca contribuir al avance de la incorporación del talento femenino en la alta dirección de las empresas y potenciar su efectividad como líderes. Esta tesis representa el inicio de mi viaje en el ámbito académico, tras una carrera profesional como directiva en el sector de gran consumo. Ha sido fascinante investigar el lento pero prometedor cambio social hacia la igualdad de género en los niveles directivos.

Esta tesis doctoral es pertinente para el presente estudio. Al manifestarse en varios aspectos clave como en el fundamento teórico común, centrado en el liderazgo transformacional, proporcionando una base teórica sólida y evidencia empírica que puede ser aplicada al contexto de los gerentes educativos en instituciones rurales, asimismo, el impacto del liderazgo transformacional, la demostración de que el liderazgo transformacional es eficaz para desarrollar a las personas y mejorar el rendimiento es relevante para el estudio del sinergismo en equipos de alto desempeño. Los hallazgos sugieren que el liderazgo transformacional es un estilo efectivo que puede ser adoptado por gerentes educativos para fomentar equipos eficientes y cohesionados.

Asimismo, se tiene el artículo realizado por Zamarripa, Vega & Ortega (2022). El rol de líder transformacional en equipos diversos y sus efectos en variables emergentes, para entender el desempeño grupal. Revista Trascender, contabilidad y gestión. En la actualidad, la diversidad de equipos se ha convertido en el modelo común de unidad de trabajo en las organizaciones, impulsado por la transculturalidad, la globalización y la interacción de diversas generaciones de empleados en un mismo sistema. La gestión de un equipo diverso presenta importantes desafíos en el entorno organizacional. En este contexto, el líder juega un papel crucial al gestionar los recursos y los estados emergentes del equipo para lograr resultados efectivos, como el desempeño grupal.

Este artículo presenta una revisión de la literatura para identificar los elementos que interactúan entre el liderazgo transformacional y el desempeño de los equipos de trabajo en las organizaciones. Se trata de un estudio descriptivo y exploratorio, basado en una revisión documental exhaustiva. La conclusión principal es que las organizaciones deben comprender la importancia del liderazgo transformacional en el desempeño de los equipos de trabajo. Factores como la diversidad de características de los miembros, el compromiso grupal, la cohesión del equipo y la gestión de conflictos son cruciales. Un mayor conocimiento de estas características permite implementar estrategias que mejoren la efectividad del liderazgo transformacional y, en consecuencia, el desempeño grupal.

La pertinencia del artículo con la investigación que se desarrolla se manifiesta en que ambos estudios se centran en el liderazgo transformacional, proporcionando una base teórica robusta y evidencia empírica que puede ser aplicada al contexto de los gerentes educativos en instituciones rurales. Asimismo, en los factores de éxito en el liderazgo transformacional como el compromiso grupal, la cohesión del equipo y la gestión de conflictos, son igualmente significativos en el contexto educativo.

Seguidamente, fue seleccionado un artículo de reflexión desarrollado Barriga y Cortez (2021) el cual titularon “Percepción del liderazgo transformacional y gestión del talento humano en el personal administrativo de una Universidad Privada De Lima” en Revista Científica TecnoHumanismo. El presente artículo explora la relación entre la percepción del liderazgo transformacional y la gestión del talento humano. La investigación se desarrolló con un enfoque descriptivo y un diseño correlacional. La

muestra, compuesta por 44 trabajadores administrativos, fue seleccionada mediante un muestreo no probabilístico de tipo intencionado.

Para la recolección de datos, se utilizaron el cuestionario de evaluación del liderazgo transformacional y la escala de gestión del talento humano. El análisis de los datos reveló una correlación significativa entre la percepción del liderazgo transformacional y la gestión del talento humano, con un valor de  $r = 0,752$  y un nivel de significancia de  $p < 0,01$ . Además, se encontraron correlaciones significativas entre las cuatro dimensiones del liderazgo transformacional y la gestión del talento humano, también al nivel de  $p < 0,01$ . La dimensión de reconocimiento laboral mostró la correlación más alta, con un valor de  $r = 0,650$ . Por otro lado, la dimensión de desarrollar personas en la gestión del talento humano presentó una correlación significativa con el liderazgo transformacional, con un valor de  $r = 0,685$ .

En conclusión, los resultados indican una relación significativa entre la percepción del liderazgo transformacional y la gestión del talento humano en el personal administrativo de la universidad estudiada. Esta relación sugiere que los líderes que adoptan un estilo de liderazgo transformacional, caracterizado por inspirar y motivar a sus empleados, pueden influir positivamente en la gestión del talento humano, fomentando un ambiente de trabajo más eficaz y satisfactorio. Específicamente, la alta correlación observada entre la dimensión de reconocimiento laboral y la percepción del liderazgo transformacional destaca la importancia de reconocer y valorar el trabajo de los empleados como una práctica fundamental para mejorar la gestión del talento humano. Este reconocimiento no solo eleva la moral y la satisfacción del personal, sino que también puede traducirse en un mayor compromiso y productividad.

Asimismo, la significativa correlación entre la dimensión de desarrollar personas y el liderazgo transformacional subraya la relevancia de invertir en el desarrollo profesional y personal de los empleados. Los líderes que se enfocan en el crecimiento y la capacitación continua de su equipo no solo mejoran las habilidades y competencias individuales, sino que también fortalecen la cohesión y la efectividad del grupo de trabajo.

En el mismo orden de ideas, Riveras (2020), tituló su estudio “La influencia del liderazgo del director en la construcción de una cultura organizativa orientada a la innovación de las escuelas” Universidad Autónoma de Barcelona, España. La tendencia

investigativa se articula con la línea de investigación, liderazgo, cultura organizacional e innovación educativa, adaptado a un sistema educativo cambiante, exigente y desafiante, crucial para que el gerente o director educativo desempeñe una función decisiva en la mejora de los resultados escolares al influir en las motivaciones y en las capacidades de su equipo colaborador.

Lo anterior, en correspondencia directa con la tendencia teórica al considerar esa necesidad fundamental donde las organizaciones escolares ejerzan su influencia a partir de un liderazgo transformacional unido a la capacidad de innovar (Anderson, 2017; Ramírez et al., 2017; Fullan y Quinn, 2016) y que esa capacidad esté institucionalizada. No de forma aislada, sino como parte de su cultura (Maureira y Rojas, 2013; Maureira et al., 2017; Gairín, 2015) entendido como la consecución de mejores resultados educativos.

Para el abordaje metodológico se consideró un enfoque mixto (cuali-cuantitativo) considerando la complementariedad de ambos enfoques, descriptivo, descifrando con mayor claridad la información referente a la gestión del director en la construcción de una cultura organizacional. Con una población de docente y directores del programa ministerial que mide el desempeño de establecimientos que reciben aportes de Estado, se aplicaron como instrumentos cuantitativos un cuestionario a los docentes y una entrevista a los directivos. Las conclusiones del estudio, en cuanto a la influencia que ejerce el director, se basa fundamentalmente en acciones que tienen que ver con aspectos emocionales más allá de lo vinculado a los aspectos técnicos administrativos. Un segundo aspecto relacionado con los docentes y la innovación tiene que ver con los espacios para reflexionar juntos en la búsqueda de soluciones a los problemas de la institución.

Con base a lo anterior esta investigación tiene vinculación ya que ofrece ideas en la búsqueda de los procesos de cambio e innovación basados en los esfuerzos de la gerencia académica y en la gestión gerencial con la confianza de que traerá un impacto positivo en el aprendizaje de los estudiantes. Por consiguiente, no es posible manifestar que una escuela es innovadora si replica tal o cual estrategia. Pero si es posible que el director a través de un liderazgo transformacional identifique ciertas características o elementos que permiten reconocer el trabajo conjunto con los colaboradores los mismos

que poseen un potencial que se orienta en el camino hacia una educación impartida en términos de calidad. El trabajo colaborativo y el compromiso aparece como primordiales en esta tarea.

En general los estudios previos muestran su vínculo con el presente estudio en la descripción y análisis del liderazgo transformacional en los directivos de las instituciones educativas con el fin de obtener información para tomar medidas tendientes a mejorar la gestión de educativa a partir de un liderazgo transformacional logrando el compromiso continuo y motivación de los colaboradores para lograr las metas predeterminadas. En realidades encaminadas a mejorar los sistemas educativos, se advierte la influencia del liderazgo transformacional en el desempeño docente, repercutiendo en gran medida a las prácticas pedagógicas en los estudiantes en cuanto a sus funciones formativas. Este liderazgo debería ayudar a proporcionar a los docentes retroalimentación sobre su desempeño. El equipo docente debe contar con un buen líder, que debe mantener una comunicación efectiva. De esta manera, la influencia de las buenas prácticas del buen liderazgo directivo refleja un conocimiento que mejora los resultados educativos.

A *nivel nacional y regional*, el artículo de Restrepo & Villamil (2022), titulado “Incidencia del liderazgo directivo/docente en el rendimiento académico de instituciones colombianas”. Revista praxis Pedagógica. Uniminuto. Bogotá, Colombia. Este artículo presenta los resultados de un estudio realizado en dos instituciones colombianas, cuyo objetivo fue determinar la incidencia del liderazgo directivo y docente en el rendimiento académico de los estudiantes. La investigación utilizó una metodología mixta (cuantitativa y cualitativa), empleando entrevistas y cuestionarios para medir los estilos de liderazgo aplicados por los directivos de las instituciones educativas seleccionadas. Además, se utilizaron técnicas estadísticas para analizar el rendimiento de los estudiantes en cinco áreas fundamentales evaluadas en las Pruebas Saber. Los resultados revelaron que los estilos de liderazgo de los docentes y directivos en ambas instituciones presentaron prácticas similares, indicando que no hubo una incidencia directa en el rendimiento académico de los estudiantes.

El artículo científico referido es pertinente para el estudio del liderazgo transformacional del gerente educativo como factor clave en el sinergismo de equipos de alto desempeño en las instituciones básicas rurales, al manifestarse en aspectos clave

como el enfoque en el liderazgo educativo. Los dos estudios investigan el impacto del liderazgo en contextos educativos, proporcionando un fundamento teórico común y relevante para comprender cómo diferentes estilos de liderazgo pueden influir en el desempeño académico y en la cohesión de los equipos. La utilización de una metodología mixta en el artículo colombiano puede servir como referencia metodológica para el estudio sobre el liderazgo transformacional en instituciones rurales. La combinación de datos cuantitativos y cualitativos permite una comprensión más completa del fenómeno del liderazgo educativo.

La identificación de prácticas similares en los estilos de liderazgo de docentes y directivos puede informar el estudio sobre el liderazgo transformacional en gerentes educativos. Comprender las prácticas comunes y su efectividad puede ayudar a desarrollar estrategias específicas para mejorar el liderazgo y el rendimiento en contextos rurales.

Los hallazgos del artículo subrayan la importancia de evaluar y adaptar las estrategias de liderazgo para mejorar los resultados académicos. En el contexto del liderazgo transformacional en instituciones rurales, esto implica diseñar intervenciones que mejoren el liderazgo y promuevan la cohesión y el desempeño del equipo, subrayando la importancia de un liderazgo efectivo para lograr equipos de alto desempeño y mejores resultados académicos.

De igual forma, el artículo desarrollado por Fajardo-Castro (2021) titulado “Evaluación, diagnóstico e intervención: Equipos de alto desempeño” Universidad Católica de Colombia. La tendencia investigativa se enmarca en el desarrollo y consolidación de equipos de alto desempeño como desafío en las organizaciones modernas dado que los cambios en las estructuras y procesos organizacionales han afectado significativamente la forma en que se realiza el trabajo, además de aumentar la dificultad de las tareas, no pueden tratarse por separado. Por ello, las organizaciones reconocen el impacto del trabajo en equipo en la productividad, el desarrollo organizacional y el desarrollo del talento (Torrelles et al., 2011).

La tendencia teórica se soporta en delimitar los conceptos de grupo de trabajo y equipo de alto desempeño, un grupo de trabajo se refiere a un conjunto de personas con habilidades y competencias específicas donde cada uno de sus miembros busca un

resultado ante una tarea u objetivo establecido (Uribe et al., 2013; Robbins, 2004), en un equipo de trabajo de alto desempeño sus miembros interactúan entre sí y conjugan sus esfuerzos (Blanchard & Ridge, 2010), comparte información con el fin de que cada miembro rinda al máximo de su potencial (Blanchard & Bowles, 1999) y con ello logren resultados en pro de un objetivo en común (Katzenbach & Smith, 2000; West, 2003).

En lo relacionado a la tendencia metodológica, tuvo lugar el paradigma interpretativo bajo un enfoque cualitativo, a partir de la revisión de la literatura sobre el tema se consideraron distintos métodos de recolección de información grupales, como: tormenta de ideas (diagnóstico e intervención), los grupos Delphi (consenso de expertos a través de cuestionarios en profundidad), la técnica Phillips 66 (confrontación de ideas), los grupos nominales (identificación del problema y posibles alternativas de solución), los grupos focales y las entrevistas (investigador y participantes).

En conclusión, con este estudio se pudo determinar que la suma de los esfuerzos, habilidades y competencias de los miembros de un equipo contribuyen en gran medida a la calidad y efectividad de los objetivos trazados por una organización. Es pertinente en el sentido que permite reflexionar acerca del liderazgo transformacional del director en las instituciones educativas el cual debe desarrollar mecanismos para fomentar sistemas de gestión en armonía con los equipos de alto desempeño y que estos puedan mejorar sus habilidades y alinearse con la estrategia de la institución, y a su vez, puedan participar activamente en la toma de decisiones. No obstante, es importante señalar que los equipos de trabajo son efectivos en la medida en que las actividades a realizar requieran múltiples habilidades como el caso de las actividades educativas.

Seguidamente fue seleccionado el artículo elaborado por Riascos y Becerril-Arostegui (2021) titulado “Liderazgo educativo docente. Un modelo para su estudio, discusión y análisis” Universidad de la Sabana. Este artículo es producto de la tesis doctoral en investigación y docencia liderazgo educativo en instituciones oficiales de la zona rural de Tuluá, Valle del Cauca-Colombia. El propósito preciso de este estudio es desarrollar un modelo de investigación de liderazgo en formación docente que permita el análisis del liderazgo docente en el aula y su impacto en las variables escolares en el contexto rural.

El estudio es de tipo cualitativo y exploratorio-descriptivo, basado en la revisión documental, con la finalidad de detectar trabajos empíricos y conceptos clave (Hernández, et al, 2014), con la participación de expertos. Se llevó a cabo en cuatro etapas: 1) de revisión bibliográfica, 2) de estudio y análisis de propuestas para desarrollo del modelo, 3) de estudio exploratorio y 4) de validación del instrumento. Evidentemente incluyó una revisión bibliográfica exhaustiva; una propuesta de modelo de análisis de investigación; un estudio exploratorio de factibilidad del modelo; validación del modelo por expertos; y finalmente, se probó el instrumento con la participación de docentes y estudiantes. Como resultado de la investigación se obtuvo el modelo y su incidencia, conformado por 15 variables divididas en primer y segundo nivel y efectos o resultados, cada variable definida conceptual y operativamente de acuerdo a la formación educativa; finalmente, el modelo está asociado a un instrumento compuesto por 82 preguntas que permiten la medición de cada una de las 15 variables.

La pertinencia radica en la conceptualización de varios autores que han estudiado el liderazgo a lo largo del tiempo en diferentes escenarios y con diferentes metodologías, lo cual permitirá contextualizar de manera efectiva con los resultados alcanzados en este estudio al concluir que el liderazgo promueve el compromiso y crea confianza en los participantes del equipo, aumenta la productividad y mejora las relaciones interpersonales teniendo en cuenta que es el sector educación, el primero en enfocar el impacto del liderazgo del director en la institución.

Los estudios citados que referencian el contexto educativo rural, muestran pertinencia en cuanto sirven de aporte desde lo empírico y teórico al enfatizar en el diseño de un modelo que probablemente permitirá soportar las bases para la propuesta empeñada en esta investigación que permita mejorar o transformar las prácticas del gerente educativo como líder transformacional para que se generen consigo mayores innovaciones a partir de un liderazgo activo en la gestión directiva confirmando una influencia directa positiva sobre el equipo de alto desempeño en constructos específicos del ámbito educativo.

### **Revisión conceptual del liderazgo transformacional**

A lo largo de los años, ha habido una gran cantidad de trabajo intelectual sobre el tema del liderazgo, se han desarrollado varios enfoques para lograr una mayor eficiencia

en su aplicación y cambio de paradigma. Sin embargo, también apunta a la necesidad de un liderazgo que facilite la creación de nuevas organizaciones que movilicen a sus empleados a niveles más altos de compromiso y comportamiento (Moreno y Godoy, 2012). En esta dirección, el desarrollo de la gestión transformacional va de la mano con el desarrollo de la teoría de la gestión general (Núñez, 2012). Contextualizar este desarrollo permite ubicar históricamente el liderazgo transformacional y también visualizar su importancia en el mundo de la teoría gerencial (Mite, 2015).

Por lo tanto, el director como líder transformacional, debe desarrollar habilidades en el campo de la comunicación para poder interactuar con la sociedad, que se presenta como determinante y exigente ante los diferentes cambios de orden cultural, social, político, ético, moral y en las cuales se encuentra el líder educativo como ente mediador para lograr canalizar de la mejor manera dichos cambios a través de la escuela.

En este orden de ideas, Núñez (2012) identifica seis características básicas que deben tener los directivos como líderes gerenciales, tal como se muestra en la figura 1. Estas características son fundamentales para guiar eficazmente a sus equipos y promover un entorno de alto desempeño. La primera es la capacidad de visión estratégica, que permite a los directivos anticipar tendencias y oportunidades, estableciendo objetivos claros y metas a largo plazo. La segunda característica es la competencia para la toma de decisiones efectivas, lo cual implica evaluar información de manera crítica y seleccionar las mejores alternativas para el beneficio de la organización.

Además, los líderes gerenciales deben poseer habilidades interpersonales que fomenten un ambiente colaborativo, facilitando la comunicación abierta y el trabajo en equipo. La cuarta característica es la aptitud para la gestión del cambio, esencial para navegar y liderar procesos de transformación dentro de la organización. La integridad y ética profesional representan la quinta característica, asegurando que las acciones y decisiones del líder se alineen con los valores y principios éticos de la organización. Estas seis características definen a un líder efectivo, también son esenciales para crear y mantener equipos de alto desempeño en cualquier contexto organizacional. En la figura 1 se presentan las características básicas que debe poseer un directivo para destacarse como líder organizacional, ilustrando cómo estos atributos se traducen en prácticas concretas que potencian el rendimiento y la efectividad del equipo.

**Figura 1**

*Características básicas de los directivos como líder gerencial*



Nota: la figura anterior da cuenta de las características que debe tener un buen directivo para delegar funciones entre sus colaboradores, haciéndolos responsables de la correcta ejecución de las tareas, bien sea individualmente o en equipo. Para ello el directivo como líder, debe tener la capacidad para saber discernir que tareas puede delegar y cuáles no.

**Fuente:** Núñez (2012), adaptado por la investigadora (2022).

Se trata de una serie de capacidades autodirigidas para realizar actividades de liderazgo. Estos recursos permiten gestionar, coordinar y dirigir de la manera más eficiente las acciones de la dirección organizacional y generar confianza en el equipo de trabajo, características que suelen ser ambiciosas y competitivas. A continuación, se detallan cada una de ella:

**a) La habilidad mental,** significa que el gerente debe tener una inteligencia superior a la de los demás miembros de la organización, pero debe ser manejada cuando se quiere comunicar las metas a alcanzar (Núñez, 2012), en este sentido, el gerente debe tener las habilidades apropiadas del rol que se le ha asignado. Estos incluyen la orientación y posicionamiento de los diversos actores del sector educativo, la gestión de los recursos para asegurar la calidad de los servicios prestados, así como la relación de la institución con el entorno que la rodea, optimizando el currículo, procesos educativos y administrativos.

**b) La madurez emocional,** se trata de la confianza que los líderes efectivos tienen en sí mismos y en lo que hacen, que saben exactamente lo que quieren del resto de la organización y que tienen la madurez para enfrentar los errores de esos miembros.

**c) La necesidad intrínseca de logro**, enfatiza la necesidad inherente de los líderes de alcanzar metas. Estos líderes tienen una inclinación natural hacia la excelencia y están impulsados por un deseo interno de sobresalir y ser exitosos en sus esfuerzos. Les gusta establecer metas desafiantes pero alcanzables, ya que encuentran satisfacción y motivación en el proceso de trabajar hacia estos objetivos y eventualmente alcanzarlos. Esta orientación hacia el logro impulsa su rendimiento personal, también inspira a sus equipos a esforzarse por alcanzar altos estándares de desempeño.

**d) La habilidad para resolver problemas**, ocurre cuando los líderes efectivos saben cómo separar la causa del efecto y, por lo tanto, centran sus esfuerzos en la primera prioridad. También aprenden a administrar los recursos disponibles para resolver estos problemas.

**e) La empatía**, está relacionada con la capacidad que permite a los gerentes efectivos identificarse emocionalmente con los demás y ver las cosas desde la perspectiva del empleado en lugar de estar de acuerdo con ellos. Ser capaz de ponerse en el lugar de otra persona le permite ponerse en una posición privilegiada para dar órdenes. La empatía es la capacidad de desarrollar una comprensión integral de la situación y los sentimientos de otra persona y relacionar esta comprensión con esa persona.

**f) La representatividad**, enfatiza las responsabilidades de los gerentes como representante de su personal ante las demás organizaciones y jefes de nivel superior. Dado el enfoque de cada habilidad, los líderes de las instituciones educativas, deben combinar estas habilidades a tal manera que fortalezcan su liderazgo para dirigir de manera efectiva a los miembros de la organización y lograr la integración con el entorno sociocultural en el que se desenvuelve la escuela.

### **Componentes que prevalecen en los gerentes educativos en el marco del liderazgo transformacional**

El director es indudablemente un líder en el campo de la educación y asumir un papel de liderazgo en la promoción de una comunicación efectiva, el éxito no solo depende de las cualidades personales necesarias y deseadas del individuo, sino que también requiere amplias habilidades profesionales: conocimiento teórico, práctica, experiencia de los hechos educativos y reflexión sobre su impacto, y una revisión integral

de la filosofía, principios y política de la educación. Al respecto, Cardona y Miller (2015) afirma,

El gerente o director educativo, además de desarrollar el liderazgo, deben realizar labores administrativas, aplicar conocimientos, habilidades y destrezas para ejecutar actividades con la intención de lograr metas, lo que se denomina liderazgo transformacional (p. 439).

Sin embargo, teniendo en cuenta el rol del liderazgo educativo, existe la necesidad de líderes que sean capaces de asegurar la calidad de la educación y prever la participación de la comunidad educativa en el desarrollo de innovaciones pedagógicas de acuerdo con los objetivos del marco de liderazgo transformacional y para mejorar los procesos en cuanto a enseñanza y el aprendizaje, mejoramiento de entorno familiar, social, escolar, natural, que permitirá establecer planes de intervención que promuevan actitudes positivas a través de experiencias de capacitación y trabajo colaborativo del cuerpo docente.

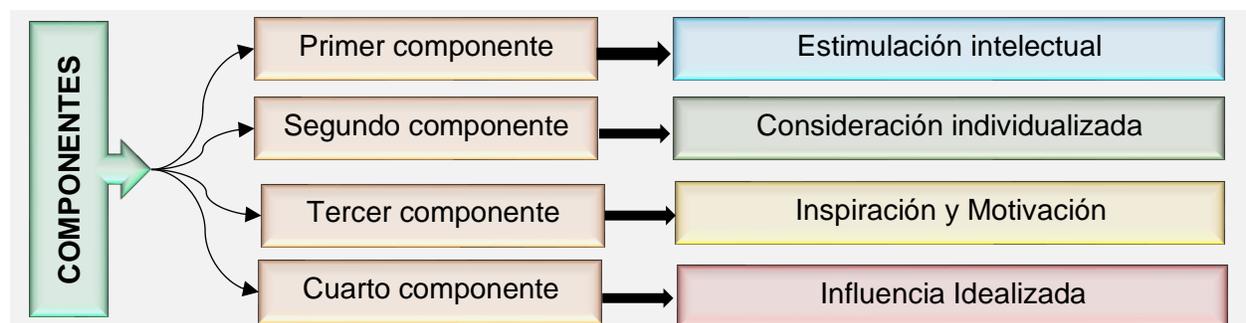
Al respecto, los docentes juegan un papel importante en los programas educativos, ser un agente de cambio en esta sociedad por una sociedad más justa, humana y creativa; por lo tanto debe ser: mentor, asesor, facilitador, investigador, motivador, participante y creador de oportunidades para contribuir a la enseñanza y el aprendizaje, facilitar el uso de métodos y estrategias de enseñanza y estimular la actividad académica en función de las necesidades e inquietudes de los estudiantes (Requeijo, 2008).

Por lo tanto, la educación rural en Colombia necesita sufrir grandes cambios, el objetivo principal es la calidad de la formación de los estudiantes, es decir, la búsqueda constante de la excelencia de los estudiantes a partir de la eficacia y eficiencia de los métodos pedagógicos utilizados en el proceso de aprendizaje. La calidad de la educación depende primordialmente del directivo y cómo éste realiza sus funciones administrativas: planificación, organización, dirección y control que tenga como resultado la transformación. Teniendo en cuenta los argumentos anteriores Rodríguez (2018), ha ideado cuatro componentes que prevalecen en los gerentes educativos en el marco del liderazgo transformacional mostrados en la figura 2. Estos componentes incluyen la capacidad de inspirar y motivar al personal docente, fomentar un clima de confianza y

colaboración, promover el desarrollo profesional continuo y gestionar los recursos de manera eficiente. Cada uno de estos elementos contribuye a la creación de una cultura educativa que valora la excelencia y está comprometida con la mejora continua.

## Figura 2

*Componentes que prevalecen en los gerentes educativos en el marco del liderazgo transformacional*



Nota, se indica que los componentes se enmarcan en las teorías del liderazgo transformacional de (Bass, 1999, y Requeijo, 2008) el líder además de poseer estas características debe ser carismático, prestar especial atención a los intereses y las necesidades de desarrollo personal de sus colaboradores, los impulsan a trascender de sus intereses individuales por los grupales.

Estos componentes no solo refuerzan el papel del directivo como líder transformacional, sino que también destacan la importancia de un enfoque holístico que integra la gestión administrativa con el liderazgo pedagógico. En última instancia, el éxito de las iniciativas educativas en las zonas rurales dependerá de la capacidad de los directivos para liderar con visión, compromiso y una profunda comprensión de las necesidades y potencialidades de su comunidad educativa.

Desde este punto de vista, el liderazgo eficaz en las instituciones educativas está compuesto por directivos comprometidos con la calidad de la educación, enfocados en formar ciudadanos capaces de satisfacer las necesidades de la sociedad. Estos líderes no solo gestionan recursos, sino que también inspiran y motivan a sus equipos para alcanzar objetivos comunes. El liderazgo transformacional, en particular, juega un papel crucial en la relación entre directivos (rectores) y docentes. Este tipo de liderazgo se caracteriza por su capacidad para tomar decisiones estratégicas y controlar su área de trabajo con el fin de mejorar la calidad de la educación.

El liderazgo transformacional es esencial para generar procesos de enseñanza y aprendizaje efectivos tanto dentro como fuera del aula. Este enfoque no solo promueve la innovación pedagógica, sino que también fortalece la cohesión y colaboración entre el personal educativo. Al implementar un liderazgo transformacional, los directivos pueden fomentar un entorno educativo dinámico y adaptativo, donde los docentes se sienten empoderados para experimentar con nuevas metodologías y enfoques didácticos.

Este tipo de liderazgo se caracteriza por su capacidad para inspirar y motivar a los educadores, promoviendo una cultura de confianza y respeto mutuo. Los líderes transformacionales actúan como modelos a seguir, demostrando compromiso y pasión por la enseñanza, lo que a su vez influye positivamente en la actitud y el desempeño de los docentes. Al alentar la participación activa y la contribución de ideas, estos líderes facilitan un ambiente donde el aprendizaje colaborativo y el intercambio de buenas prácticas se convierten en normas. La importancia de este tipo de liderazgo radica en su capacidad para abordar los desafíos educativos contemporáneos, promoviendo una cultura de mejora continua y excelencia académica. Los directivos que adoptan un enfoque transformacional están mejor equipados para responder a las demandas cambiantes de la sociedad y las expectativas de la comunidad educativa.

Además, el liderazgo transformacional es fundamental para enfrentar y gestionar el cambio en el ámbito educativo. En un mundo en constante evolución, las instituciones educativas deben ser capaces de adaptarse rápidamente a nuevas demandas y desafíos. Los líderes transformacionales poseen las habilidades para guiar a sus equipos a través de estos cambios, proporcionando la visión y el apoyo necesarios para implementar nuevas estrategias y tecnologías educativas.

A continuación, se presenta una aproximación teórica de cada componente del liderazgo transformacional según Molins (2018). Los mismos proporcionan un marco conceptual que describe las características y acciones específicas que definen un liderazgo eficaz, al incluir la visión inspiradora, la comunicación efectiva, la gestión del cambio, el desarrollo personal y profesional de los docentes, y la creación de un ambiente de trabajo colaborativo y motivador. En conjunto, estos componentes delinean un enfoque integral del liderazgo transformacional, subrayando la importancia de cada uno en la construcción de una cultura educativa sólida y eficaz. La tabla 1 desglosa estos

componentes a la vez, ofrece una guía práctica para los líderes educativos que buscan implementar y fortalecer estas características en su gestión diaria.

**Tabla 1**

*Aproximación conceptual de los componentes que prevalecen en los gerentes educativos en el marco del liderazgo transformacional*

<b>Estimulación Intelectual</b>	<b>Consideración Individualizada</b>	<b>Inspiración y Motivación</b>	<b>Influencia Idealizada</b>
El líder transformacional no solo desafía el estatus quo en la organización educativa, sino que también fomenta la creatividad en sus seguidores, animando siempre a su equipo a explorar nuevas formas de hacer las cosas nuevas	Los líderes transformacionales mantienen líneas abiertas de comunicación con los seguidores, tanto individual como colectivamente, de esta manera, se garantiza que las nuevas ideas den lugar a innovaciones permitiendo a los líderes reconocer sus seguidores	Gracias a su visión clara, los líderes transformacionales tienen la capacidad de expresarse ante sus seguidores. De esta forma, el directivo consigue transmitir su empuje e ilusión y así conseguir que los empleados estén más motivados e implicados en la organización.	Los líderes transformacionales son modelos a seguir para los seguidores. Debido a su confianza y respeto por él, quieren imitarlo. Es así como surgen nuevos líderes transformadores en las organizaciones porque el liderazgo es una habilidad innata que se puede desarrollar.

Nota: Los componentes así descritos hacen que el líder educativo utilice una perspectiva diferente en su trabajo, liderando el aprendizaje y dándole valor desde el punto de vista social, personal, laboral y profesional. En relación con esto, según Gerstner (1999), las tres dimensiones básicas son: a) comunicación, b) motivación y por último, c) toma de decisiones.

a) La comunicación como una forma interactiva para que los líderes educativos promuevan el liderazgo transformador, relacionando lo expuesto con el trabajo educativo, es necesario que entre los directivos y demás involucrados en el proceso educativo, exista una comunicación amplia que permita realizar funciones básicas en el interior de un grupo u organización ello son: planificar, organizar, liderar y evaluar, ya que se utiliza de diferentes maneras para controlar el comportamiento de los recursos humanos y en este caso particular para apoyar el liderazgo transformacional del líder (Pascuali, 2003).

Por lo tanto, es claro que, para apoyar el liderazgo transformacional de los líderes educativos, los miembros de la comunidad escolar deben estar preparados para explorar las posibilidades de cambio, apertura, participación y compromiso colectivo, como se utiliza para opinar, conversar, proponer y participar en las decisiones. En tal sentido, los aspectos claves en la comunicación interpersonal según Kelinger (1998) se describen en la tabla 2.

**Tabla 2***Aspectos clave de la comunicación*

Aspectos clave	Descripción
<b>Desarrollar las relaciones</b>	Como un nivel fundamental de la organización que ayuda a los individuos a influir en el comportamiento de los demás, porque las cosas que afectan la vida organizacional solo se pueden lograr a través de acciones interconectadas y coordinadas.
<b>La reciprocidad</b>	Significa que el comportamiento de cada participante en la relación depende del comportamiento del otro participante.
<b>La influencia y la motivación</b>	Se refieren al grado en que una persona ejerce un esfuerzo para lograr un objetivo en particular. Hay muchos factores en la motivación humana. Los dos factores principales son los incentivos intrínsecos basada en la adhesión a creencias y valores personales y extrínsecos basada en la provisión de valiosas recompensas, bienes y servicios.
<b>La comunicación terapéutica</b>	Entendida como las relaciones interpersonales que ayudan a que los demás se comprendan mejor a sí mismos y se comuniquen de forma más eficaz para alcanzar sus objetivos.
<b>La honestidad</b>	Se refiere a la capacidad de comunicarse en forma veraz, franca y sinceramente.
<b>La validación</b>	Ocurre cuando un comunicador siente que los otros comunicadores aceptan o respetan lo que dice.
<b>El cuidado</b>	Se refiere al nivel de indicación emocional que los comunicadores expresan entre sí.

Nota, la comunicación efectiva se fundamenta en elementos clave como las relaciones, reciprocidad, motivación, honestidad, empatía, escucha activa y la adecuación a contexto y al receptor. Estos aspectos son esenciales para garantizar una transmisión precisa y comprensible del mensaje, fomentando relaciones interpersonales más sólidas y efectivas.

Teniendo en cuenta estas consideraciones, es necesario señalar la importancia de la comunicación en una institución educativa para fortalecer el liderazgo del líder, que lo ayude a integrar a todos los actores involucrados en el proceso, ya que la participación es la esencia de la estrategia educativa, tal como lo establece la Ley 115 de 1994 o Ley orgánica de Educación en Colombia, en el cual se resalta el hecho de promover la integración de la familia, comunidad y todas las instituciones que hacen vida activa en un ambiente donde se desarrollan las actividades educativas.

b) La motivación en la gestión del gerente educativo hacia el fortalecimiento del liderazgo transformacional, que sin dudas juega un papel importante en las instituciones educativas, se refiere a que en los cambios de transformación educativa se genera la motivación y cómo el director logra mantenerla mientras alcanzan una meta. Por lo tanto, Robbins (2012), define la motivación como la voluntad de ejercer un esfuerzo significativo para alcanzar los objetivos organizacionales. Al respecto, Rodríguez (2015) afirma que la motivación, es un proceso dinámico en el que un individuo dirige su comportamiento

para satisfacer una necesidad creada por un determinado estímulo que debe ir acompañado de retroalimentación para conocer el avance de las metas planeadas y la forma de lograrlas.

c) Toma de decisiones y su predominio para potenciar el liderazgo transformacional, dado que la calidad de la enseñanza en las escuelas depende en gran medida del liderazgo de los directores, su formación se considera crucial en la toma de decisiones encaminadas al logro de los objetivos institucionales visto así, el proceso de toma de decisiones es la capacidad de elegir la mejor y más conveniente solución entre un conjunto de opciones posibles (Melinkoff, 2001), todos los participantes aceptan y apoyan la misma decisión (Banks, 2012) Esto no significa que todos estén de acuerdo en todo, sino que existe un estándar común que actúa como denominador común. Para llegar a un consenso, se recomienda: a) considerar todos los aspectos de la situación; b) analizar varias alternativas de solución; c) utilizar de buena fe; d) aclarar preocupaciones e) empujar a los equipos a encontrar mejores soluciones.

Se estaría hablando entonces de equipos de trabajo en sincronía con la gestión escolar, en un proceso que oriente y conduzca la labor docente y administrativa de la institución educativa y sus relaciones con el entorno, tiene lugar la sinergia como esa empatía en asociación al equipo de trabajo, temática que se aborda a continuación.

### **Revisión conceptual del sinergismo en equipos de trabajo**

Según, Katzenbaum (2011) una sola persona no puede responder a todas las preguntas, satisfacer todas las necesidades organizacionales, involucrarse en todas las áreas, especializarse en todas las disciplinas existentes o brindar soluciones a todos los problemas. En este sentido, destaca que “la opción es crear un equipo interdisciplinario para llevar a cabo estas tareas. En este caso, la sinergia puede ser el resultado más importante del trabajo en equipo” (p. 21), el sinergismo es equivalente a la acción de dos o más causas, cuyo efecto activo y sinérgico es superior a la suma de los efectos individuales, es decir, la capacidad de los miembros del grupo para mantener la solidaridad y ayudarse como miembros de un mismo grupo, crea la personalidad del grupo y la armonía ideal de los intereses de todos (Sancho y Giró, 2015) entonces se puede demostrar que la sinergia ocurre solo cuando la meta lograda por el todo es mucho mayor que la lograda por la contribución de cada parte.

Trasladando esta conceptualización al escenario educativo y teniendo en cuenta la recomendación del Ministerio de Educación Nacional (MEN, 2013) cuando los elementos que componen el sistema educativo están bien integrados y coordinados entre sí, surge la sinergia positiva. Por tanto, el sinergismo se refiere a asociaciones que se refuerzan mutuamente. En consecuencia, los resultados de cualquier proceso sinérgico son cualitativamente superiores a la suma de acciones aisladas e individuales. En opinión de Schön (2013), se requiere crear, fortalecer y mantener un espacio y luego una cultura grupal de trabajo conjunto que valore las siguientes destrezas sinérgicas expuestas en la tabla 3.

**Tabla 3**  
*Destrezas sinérgicas para el trabajo conjunto*

<b>Visión compartida (Efecto Pigmalión)</b>	<b>Crear expectativas de participación</b>	<b>Compartir información</b>	<b>Explorar la diversidad</b>
El potencial sinérgico surge del equipo y las visiones individuales del futuro. Presupone que los miembros del grupo hayan aceptado e internalizado su misión y acordados valores fundamentales que son compartidos por todo el efecto Pigmalión muestra lo que la mente colectiva puede concebir y evidentemente, el grupo puede realizar.	La sinergia requiere crear una cultura organizacional donde la falta de compromiso se vea como un rasgo inaceptable. Al crear este espacio, cada participante entiende que su participación no es una licencia o un privilegio, sino una obligación de contribuir a la optimización del proceso colaborativo.	Todos los miembros del equipo deben tener acceso a toda la información, el conocimiento y las habilidades necesarias para completar las tareas de manera oportuna y eficiente.	Cuanto mayor sea la diversidad de actores, mayor será el potencial de sinergia. Ardila (2012) no ve las diferencias individuales en la percepción y el comportamiento como barreras a la productividad, pero reconoce que estas mismas diferencias pueden conducir a una mayor sinergia si existen suficientes procesos para lograrlo.

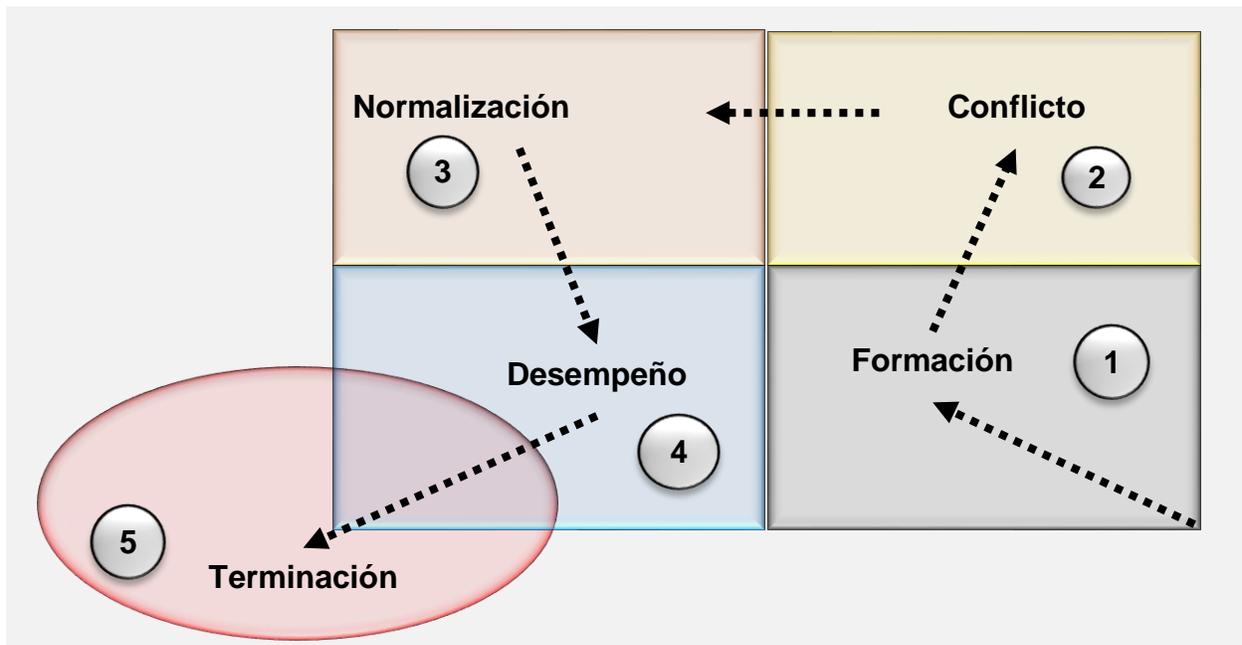
Nota: En ese marco, y atendiendo tanto a los procesos académicos como a los administrativos se destacan elementos del sinergismo: (a) organización administrativa, (b) integración social interinstitucional, (c) integración familia – escuela, (d) cooperación entre docentes, (e) cooperación social (Posada, 2015), se indica además, que los elementos del sinergismo son generadores de organización social y, por tanto, de comunidad, pues la humanidad debe su existencia precisamente a su aplicación (Bruce y Pepitone, 2013) la solidaridad, la igualdad, la equidad, el respeto, la responsabilidad social y la democracia constituyen una filosofía comunal, contraria al individualismo y competición de otros modelos (Guillen, 2010).

Con esa finalidad, se puede decir que el sinergismo, tiene una orientación sistemática de soporte al trabajo armónico y sólo es así, cuando los integrantes del

equipo educativo están interrelacionadas entre sí, situación que es reforzada por Díaz (2015) cuando coinciden en exponer que el sinergismo está caracterizado por un esfuerzo planeado que abarca toda la organización en el ámbito administrativa y académico para aumentar la eficiencia de la escuela con intervenciones a través de los procesos administrativos, técnicos, operativos y educativos – pedagógicos, empleando los conocimientos de las ciencias del saber y del comportamiento.

**Figura 3**

*Etapas para la conformación del sinergismo en equipos de trabajo*



Nota: El modelo definido por Tuckman y Jensen (1977) puntualiza cinco fases o etapas para el desarrollo y el crecimiento de los equipos, la última etapa es fija, las primeras cuatro etapas no son necesariamente lineales, ya que los grupos experimentan cambios regulares e impredecibles debido a la naturaleza de las tareas grupales.

*Etapa de formación*

Definida como la fase emocional en la que los miembros no se conocen entre sí y existen límites para un comportamiento grupal aceptable. Están emocionados y orgullosos de ser elegidos como parte del equipo, e implementan y logran las metas del proyecto con miedo y entusiasmo. En esta fase, el líder trata de evitar conflictos y

generar confianza entre sus colaboradores, activa las funciones de coordinación de equipos y acuerda los procedimientos para las tareas a realizar.

#### *Etapa de conflicto*

Se caracteriza porque los integrantes del equipo empiezan a identificar cuál será su rol dentro del mismo, expresan sus ideas con mayor facilidad y sienten más seguridad para dar su punto de vista. El equipo genera cierto grado de confianza, pero también se presentan conflictos y polarización por las formas de pensar de cada uno de sus miembros. La insatisfacción se produce por la falta de conocimiento detallado sobre las tareas a realizar y la falta de claridad sobre el estilo de gestión utilizado.

#### *Etapa de normalización*

Se establecen reglas y comportamientos para crear una identidad de equipo, los integrantes identifican la posición que van a emplear para resolver problemas, desarrollan procedimientos con el fin de gestionar los conflictos y tomar decisiones acertadas, crean sentido de cooperación y ayuda mutua, fortaleciendo el espíritu de trabajo en equipo.

#### *Etapa de desempeño*

Es la etapa donde el equipo se desempeña con eficiencia. Sus miembros desarrollan fortalezas individuales y buscan minimizar las debilidades. Hay unión entre los miembros del equipo, tienen claras cuáles son sus tareas a ejecutar, poseen mayores capacidades para relacionarse y se empiezan a evidenciar resultados. En esta fase el líder permite que los integrantes del equipo puedan tomar decisiones, ya que demuestran capacidad para resolver problemas de manera constructiva, tienen la facultad de ser creativos y prácticos, aceptan otros puntos de vista, no existen conflictos, hay participación total y esfuerzo voluntario. También es útil documentar las perspectivas y las lecciones aprendidas, creando una base de conocimiento que el equipo puede consultar y construir en el futuro.

#### *Etapa de terminación*

Esta es una de las etapas más difíciles, ya que el líder debe introducir nuevas tareas o proyectos y con diferentes responsabilidades. Sus miembros pasan por un

momento de incertidumbre y su motivación puede disminuir, puesto que han concluido con el proyecto y no saben si pasaran a un siguiente desafío. Es importante que los miembros del equipo hagan un balance sobre su trabajo desarrollado, comenten sobre el valor percibido, los resultados y experiencias para identificar que se podría mejorar. Esto ayuda a identificar áreas de mejora, también fortalece la cultura de colaboración y mejora continua dentro del equipo. Este enfoque proactivo y reflexivo es clave para el desarrollo y éxito sostenido del equipo.

### **Aproximación conceptual de equipo de alto desempeño**

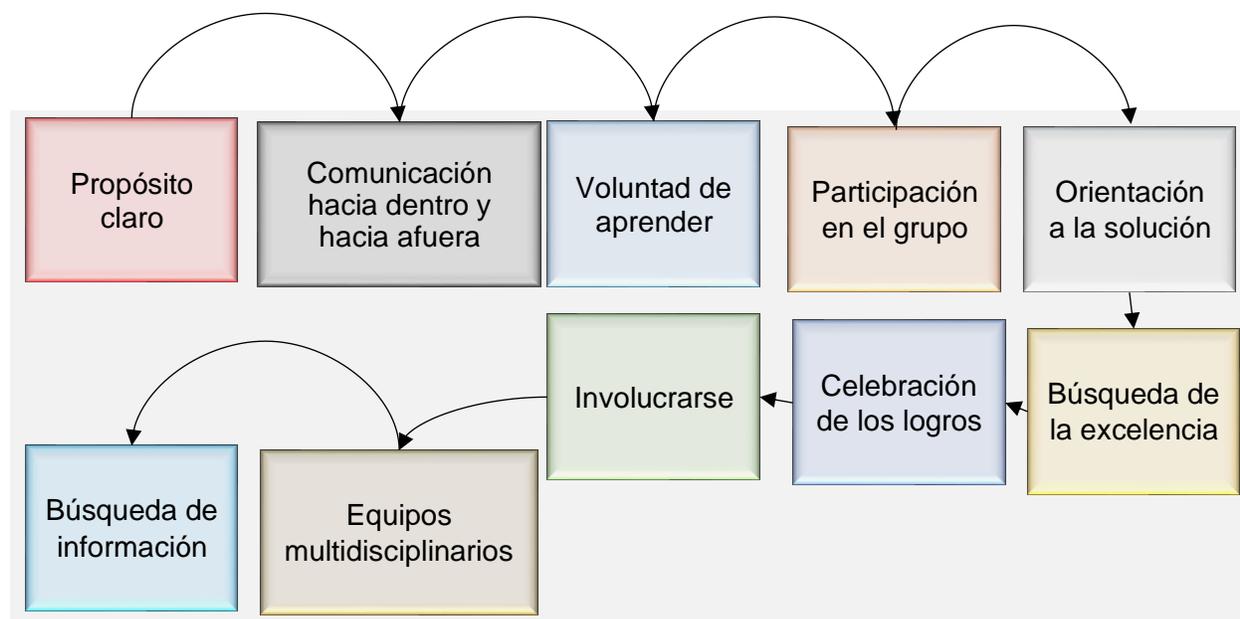
La creciente complejidad del mundo del siglo XXI y la rapidez de los procesos organizativos, exigen la resolución de situaciones tanto de forma individual como en equipos de trabajo (Cantú, 2001). El trabajo en equipo de alto desempeño es considerado uno de los valores centrales en las organizaciones que producen buenos resultados (Moreno y Godoy, 2012), una organización puede fácilmente y con frecuencia demostrar una tendencia a querer que sus empleados trabajen en equipo e incluso lograr buenos resultados en la dinámica del equipo de trabajo. El gran desafío de los gerentes educativos es trasladar las prácticas de los equipos de alto desempeño a su institución, lo que no solo tiene que ver con la formación del trabajo en equipo, sino también con la visión de la institución educativa sobre cómo se forman las relaciones entre sus colaboradores (Franco, 2001).

Según Cantú (2001), los equipos de alto desempeño, “es un número pequeño de personas, que comparten conocimientos, habilidades y experiencias complementarias y que, comprometidos con un propósito común, se establecen metas realistas, retadoras y una manera eficiente de alcanzarlas, asegurando resultados oportunos, previsibles y de calidad, por los cuales los miembros se hacen mutuamente responsables” (p. 85). Dentro de este postulado se percibe que, un equipo de alto rendimiento posee una visión de un objetivo común, cuya interdependencia tiene un impacto en el resultado global del equipo. Este sentido de responsabilidad compartida fortalece la cohesión del equipo y garantiza que todos estén alineados con los objetivos comunes.

Las características fundamentales de un equipo de alto desempeño, según Blanchard (2007), se ilustran en la figura 4. Esta figura proporciona una representación visual de los elementos esenciales que constituyen a estos equipos, incluyendo la visión

compartida, la interdependencia, la capacidad de establecer y alcanzar metas desafiantes, la eficiencia operativa y la responsabilidad mutua. Estos componentes trabajan juntos para crear un entorno donde la excelencia es la norma y los resultados positivos son predecibles y sostenibles.

**Figura 4**  
*Características de un equipo de alto desempeño*



Nota: estas características se abordan ampliamente desde un punto de vista teórico-práctico para establecer las diferencias entre los equipos de trabajo de alto rendimiento respecto a los equipos de trabajo convencionales. De esa manera, se garantiza que el gerente educativo desarrolle destrezas y habilidades necesarias para liderar equipos comprometidos con el cumplimiento de los objetivos de la institución y con el desarrollo profesional de cada uno de sus integrantes, se produce un “bucle prodigioso” en el que las habilidades individuales y colectivas se potencian mutuamente.

**Fuente:** Blanchard (2007), adaptado por la investigadora (2022).

La efectividad y el éxito de las organizaciones dependen en gran medida de la capacidad de sus equipos para trabajar de manera eficiente y cohesiva. En el ámbito educativo, especialmente en las instituciones básicas rurales, la formación de equipos de alto desempeño es crucial para superar los desafíos y maximizar los resultados. Un equipo de alto desempeño no solo cumple con sus objetivos, sino que también excede las expectativas mediante la colaboración, la innovación y un compromiso compartido

con la excelencia. Según Blanchard (2007), existen ciertas características fundamentales que definen a estos equipos y que son esenciales para su funcionamiento óptimo. Estas características, detalladas en la Tabla 4, proporcionan un marco para entender cómo los equipos pueden alcanzar niveles superiores de rendimiento y productividad.

**Tabla 4**  
*Características fundamentales de un equipo de alto desempeño*

<b>Características</b>	<b>Fundamento teórico</b>
<b>Tener un propósito claro</b>	Todos los miembros del equipo deben saber exactamente cuál es el objetivo a alcanzar. Así sabrán cómo pueden contribuir al logro del mismo y podrán focalizar su energía y trabajo en ello.
<b>Comunicación efectiva hacia adentro y hacia afuera</b>	Un intercambio de información permite asegurar la adopción oportuna de las decisiones y no existirán dudas en los miembros del equipo respecto a qué hacer, cuándo, cómo y por qué.
<b>Voluntad de aprender de los demás</b>	Cada proyecto es una iniciativa única. Por lo tanto, es importante que los miembros del equipo estén dispuestos a aprender nuevas técnicas o métodos para usar en el proyecto.
<b>Participación en el grupo</b>	Los miembros del equipo del proyecto se consideren parte del mismo, cada uno de ellos debe involucrarse activamente: los miembros del equipo no solo deben realizar tareas específicas, sino también sentirse involucrados en la discusión de los temas y decisiones tomadas.
<b>Orientación a la solución de problemas</b>	La dinámica del equipo debe estar orientada a la resolución de problemas, no a la culpa. Esto crea una atmósfera de unión y confianza, lo que aumenta significativamente la motivación de los miembros del equipo. Que esto suceda o no depende básicamente del estilo de gestión del gerente.
<b>Búsqueda de la excelencia</b>	No solo en términos de tecnología, sino también en términos de sus participantes y otras personas involucradas, la responsabilidad por el trabajo y sus resultados.
<b>Celebración de los logros</b>	Celebrar los éxitos alcanzados es otro factor que contribuye a la motivación de los miembros del equipo. Cuando se alcanzan hitos importantes, celebrar el logro en equipo hará que cada miembro sienta que ha hecho algo importante si se logra la calidad esperada.
<b>Involucrar a todas las personas relevantes</b>	Cuando hay un problema por resolver y varios miembros del equipo tienen la experiencia para ayudarlo, la tarea debe resolverse en equipo. Nadie puede entender o resolver problemas solo.
<b>Equipos multidisciplinarios para problemas multidisciplinarios</b>	Si el problema involucra diferentes áreas funcionales (como finanzas, recursos humanos y operaciones), la búsqueda de soluciones debe ser realizada por un equipo multifuncional.
<b>Búsqueda de la innovación</b>	El intercambio de ideas que se da en equipos interdisciplinarios crea nuevas formas de ver y resolver problemas. Por lo tanto, equipos con estas características son la mejor forma de innovar proyectos.

**Fuente:** Blanchard (2007), adaptado por la investigadora (2022).

Al conocer los elementos principales de un equipo vale la pena explicar por qué es muy importante construir y madurar los equipos de trabajo de alto desempeño en las organizaciones y entre éstas las educativas. Los estudios al respecto demuestran que la productividad, calidad y moral de las escuelas es mejor cuando se tienen implementados mecanismos para fomentar el trabajo en equipo.

### **Indicadores de gestión en equipo de alto desempeño**

Un equipo de alto desempeño puede nacer de un equipo de trabajo, a medida que sus experiencias laborales y aptitudes van creciendo. Es importante contar con indicadores de gestión que no solo sea motivo de cumplimientos de metas y mayores desempeños, sino que aliente, motive, anime y respalde al equipo o a sus integrantes en el momento que sienta que van a desfallecer o que decae el rendimiento efectivo de su trabajo.

En el marco de esta experiencia se requiere de un individuo capaz, con visión clara, es decir un proyectista que se convierta en líder del grupo, aquel que marca la pauta en las transformaciones del ritmo de trabajo, que da valor a las funciones y responsabilidades al ubicar a cada integrante de su grupo, en el lugar o puesto indicado y ejerce supervisión que agregue valor y así poder informar a la alta gerencia los avances de las actividades en función de garantizar los resultados previamente planificados.

En consideración, MacMillan (2011), refiere unos indicadores propios de un equipo de alto desempeño como son: a) Propósito común, b) Roles claros, c) Liderazgo apropiado, d) Buena comunicación, e) Confianza mutua, f) Habilidades de negociación. En definitiva, en un equipo de alto rendimiento debe haber un líder facilitador, un grupo de personas idóneas en distintas disciplinas, deben contar con capacidades excepcionales, debe ser coordinados durante sus proyectos, deben tener claros sus roles con resultados efectivos, reglas a cumplir, metas alcanzables y su misión, la comunicación debe ser efectiva, saber manejar los conflictos, debe haber reuniones efectivas continuamente para que haya retroalimentación y mejora en sus tareas y finalmente una toma de decisiones correctas.

Para Ortega (2018) el hablar de alto desempeño no solo se refiere a trabajar en pro de obtener los objetivos planteados por la organización en cada uno de sus niveles, sino que también se enfoca a la excelencia de la misma, de las áreas que la componen

y de sus colaboradores. Estos indicadores evalúan el desempeño de la gente inmersa en equipo de alto rendimiento que incluyen los elementos para alcanzar las metas, el desarrollo del talento, el compromiso con los objetivos, la calidad del trabajo individual que beneficia al equipo y el progreso de todos sus integrantes sin importar la función o cargo que desempeñe.

En este marco, se le presta atención a la formación de equipos bajo la dirección de un líder transformacional que facilite la toma de decisiones como herramienta fundamental para una gestión de la institución educativa y de la educación bajo los cánones de la excelencia. Retomar a Graffe (2010), es revivir su pensamiento al indicar que formar equipo implica lograr que el directivo y el resto de los actores de la escuela, constituyan un grupo cooperativo, armonioso y trabajador, de alta calidad y eficiente en el desarrollo de las tareas que han acordado como metas.

Ello exige que el directivo ejerza su liderazgo, entendido por Álvarez (2008), como la conducta visible que genera en los docentes y demás sujetos el deseo de seguirlo y emularlo para juntos mejorar continuamente la calidad y la excelencia del servicio educativo, en función del proyecto educativo y la visión de la escuela, basados en la integridad, fidelidad a la misión, principios y valores que comparten. de manera tal que cada miembro desempeña el papel asignado, haciendo el mejor uso de su talento para integrar sus habilidades, acentuar sus fortalezas y disminuir sus debilidades, donde es vital la autoevaluación como mecanismo de retroalimentación para identificar los problemas y planear las acciones correctivas que aseguren resultados exitosos.

### **Bases legales que sustentan el estudio**

La historia ha demostrado que los líderes poseen la capacidad de dirigir transformaciones importantes dentro de las sociedades y organizaciones, a través del uso permanente de la resolución de problemas, un fuerte compromiso con su visión, la persistencia para alcanzar objetivos y la utilización de los recursos necesarios como la creatividad, el valor y el afrontar riesgos. En este sentido, La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 2020) ha descrito los desafíos de la dirección escolar emergentes en la pandemia que los directivos docentes han tenido que abordar, dentro de los que se encuentran:

a) Mantener el contacto y la continuidad educativa de todos los estudiantes, teniendo en cuenta también aquellas poblaciones que tienen mayores dificultades de acceso (ruralidad), trabajando por reducir la deserción en los entornos educativos, lo que contribuyen al desarrollo integral, creando así un sistema educativo más efectivo y resiliente.

b) Apoyar el desarrollo profesional de su equipo docente y la formación continuada, teniendo en cuenta que las maestras y maestros han sido actores fundamentales en la respuesta a la pandemia originada por el Covid-19 y han debido atender una serie de demandas emergentes de diverso orden durante la crisis sociosanitaria.

c) Acompañar y apoyar al equipo docente y a los estudiantes en materia socioemocional y de salud mental, en las etapas de trabajo académico en casa, de alternancia y de regreso a la presencialidad.

La Constitución Nacional (1999) Art, 67, establece: La educación es un derecho de la persona y un servicio público que tiene una función social; con ella se busca el acceso al conocimiento, a la ciencia, a la técnica, y a los demás bienes y valores de la cultura. En Colombia a través del programa “Educación para Todos” del Ministerio de Educación Nacional (MEN, 2021) en cumplimiento de sus competencias relacionadas con la formulación y seguimiento de las políticas y objetivos para el desarrollo del sector educativo refiere “El liderazgo Directivo: Una propuesta por la calidad de la Educación en Colombia” que da cuenta de las principales apuestas en torno a programas o líneas estratégicas que se han gestado en el marco del Plan Nacional del Desarrollo 2018-2022 “Pacto por Colombia, “Pacto por la equidad” y el Plan Sectorial “Pacto por la equidad, pacto por la educación” se propuso,

El reconocimiento de los docentes y directivos docentes como agentes de cambio y liderazgo en el propósito de lograr una mejor calidad educativa. En cumplimiento de este propósito creó la Escuela de Liderazgo para Directivos Docentes como un sistema de desarrollo profesional, cuyo objetivo es transformar y fortalecer las prácticas de liderazgo de estos profesionales, para mejorar el aprendizaje y el desempeño de los estudiantes de los establecimientos educativos de preescolar, básica y media. (p.8)

De esta forma, la política del Estado en materia educativa, documenta el proceso de construcción por el mejoramiento de la calidad de la educación y analiza la pertinencia

del fortalecer el rol y la gestión de los directivos docentes en Colombia, impulsando su liderazgo transformador a través del reconocimiento de sí mismos, de sus prácticas en el ejercicio de sus funciones en los establecimientos educativos que dirigen y en las comunidades educativas que acompañan.

Ley General de Educación (Ley 115 de 1994), la dirección educativa en los diversos contextos de Colombia es una tarea muy importante que implica atender múltiples dimensiones de la vida escolar El Art 126 establece,

Los educadores que ejerzan funciones de dirección, coordinación, programación (planeación y administración), supervisión e inspección, tienen el carácter de directivos docentes. En este contexto, en cumplimiento de su función como líderes orientadores de los procesos institucionales, los directivos docentes son responsables del acceso y la permanencia en el establecimiento educativo, de una mejora en la calidad del servicio ofrecido que impacte los aprendizajes de los estudiantes y de configurar ambientes cada vez más dignos para aprender y convivir. Por supuesto, son concebidos como administradores, como actores líderes transformadores, proactivos y propositivos de los cambios pedagógicos e institucionales que requiere la escuela. (p.11)

Al respecto, el Decreto 1278 de 2002, Art, 6, señala: Los directivos docentes en Colombia ocupan los cargos de rector, director rural o coordinador en los establecimientos educativos, pero también de supervisores y directores de núcleo a nivel de la entidad territorial. Los dos primeros tienen responsabilidades directas sobre el personal docente, coordinadores a su cargo, administrativos y estudiantes. El rector es el responsable en los establecimientos educativos, mientras que el director rural lo es de los centros educativos. El coordinador auxilia y colabora con el rector o director rural en las labores propias de su cargo y en las funciones de disciplina de los estudiantes.

En el mismo sentido, la Fundación Empresarios por la Educación (FExE, 2012), acuerda que la institución educativa es el lugar en donde se gesta el proceso de aprendizaje de niños, niñas y jóvenes; es el espacio donde además de adquirir competencias para la vida, desarrollan lazos de amistad y confianza que le permiten construir y fortalecer, en conjunto con sus familias, las estructuras cognitivas, éticas y de convivencia que la sociedad requiere. Pero una institución educativa que responda a estas necesidades debe estar liderada por un rector con el apoyo de sus coordinadores con un alto nivel de liderazgo y un conjunto de habilidades y competencias tanto a nivel personal como profesional que le permitan desempeñar retos que enfrenta la institución.

El Proyecto Educativo Institucional (PEI) dentro de su estructura conceptual refiere los directivos docentes tienen a su cargo la orientación de los procesos institucionales que se desarrollan en los diferentes ámbitos de la gestión escolar y a partir del reconocimiento de su rol como líderes institucionales, son los responsables directos del agenciamiento y la consecución de los resultados contenidos en el Proyecto Educativo Institucional (PEI) de cada institución educativa en particular.

La línea de liderazgo pedagógico del “Programa Todos a Aprender”. implementado en Colombia por el Ministerio de Educación Nacional vigente en el año (2023) Desde este componente el proceso conlleva intercambiar con los directivos docentes e interpelarlos para incentivar un actuar distinto; ofrece, articula y fortalece programas que promueven la formación de los equipos directivos de las escuelas, los diplomados en liderazgo directivo y las especializaciones y maestrías asociadas, en función de transformar las prácticas de liderazgo de los directivos docentes.

Así mismo, el Plan Nacional Decenal de Educación (PNDE, 2016-2026) constituye un documento orientador de la política educativa, que se materializa en estrategias, proyectos y acciones, para avanzar hacia una educación que contribuye a la equidad compensando las desventajas socioeconómicas y para generar igualdad de oportunidades y logra resultados socialmente deseables para todos, contempla unos desafíos atendiendo la diversidad y la inclusión como prioridades, como son: garantizar el derecho a la educación en condiciones de equidad y la permanencia en el sistema educativo desde la educación inicial hasta la educación superior, en este plan se insiste en una educación que reconoce a los estudiantes como seres humanos y sujetos activos de derechos, ayuda a la transformación para una sociedad democrática y pacífica.

A partir de lo antes expuesto, se señala la relevancia de las prácticas de liderazgo y el trabajo en equipo en el desarrollo de condiciones del establecimiento educativo para hacer posible el éxito académico, el directivo (rector) encargado de liderizar los programas y proyectos de desarrollo educativo y social en las Instituciones educativas en contextos rurales tiene a bien fomenta el desarrollo de dichas prácticas a través de cinco componentes: 1) formación, 2) bienestar y desarrollo personal, 3) redes y comunidades de aprendizaje, 4) investigación y 5) banco de recursos. En su conjunto estos componentes recogen una visión integral del directivo - docente para activar su ser, saber y hacer en función de su desarrollo personal y profesional.

## **CAPÍTULO III**

### **Sendero metodológico**

El presente capítulo da cuenta de la base conceptual relacionados con la epistemología de la investigación en la educación, la explicación del hecho objetivo (Interpretativo), los supuestos conceptos de conocimiento y ciencia que abraza la teoría del conocimiento (Epistemología), deber ser conocimiento cierto y confiable, objeto de estudio equivalente de la realidad social (Ontológico), valores (Axiología) y métodos donde se pueda demostrar (Metodología), paradigmas del pensamiento que conducen a la acción, la ética como ciencia que regula y orienta el carácter o desarrollo del ser.

#### **Concepción paradigmática cualitativa-interpretativa**

Representa según Martínez (2009), un enfoque fundamental en la investigación social y científica. Este paradigma se centra en comprender y dar sentido a la realidad desde la perspectiva de los participantes, resaltando la importancia de la subjetividad y la interpretación profunda y contextual de fenómenos, buscando captar la complejidad inherente a la experiencia humana. En este sentido, la educación como disciplina de las ciencias sociales ha permitido estructurar nuevos sistemas teóricos, diseñar mejores métodos y afinar técnicas que posibilitan un mayor y mejor conocimiento de la realidad social, abogando por el análisis de lo individual y concreto, por medio de la comprensión o interpretación de los significados inter subjetivos de la acción social.

Esta orientación efectúa un rescate del sujeto y de su importancia. Tal como lo plantea Martínez (2009) así, la observación no sería pura e inmaculada, sino que implicaría una inserción de lo observado en un marco referencial o fondo, constituido por nuestros valores, intereses, actitudes y creencias, que es el que le daría el sentido que tiene para esta investigación. Lo que importa en este caso en particular es conocer la intensión de los dos enfoques, que ambas perspectivas colindan tanto en la estrategia seguida como en la recogida de la información como en su análisis, debido a su vinculación afin con la apariencia paradigmática. Esta cimentación, permite a la investigadora comprender que la “teoría” emerge de las propias manifestaciones de los

informantes y quizá para pensar una explicación del fenómeno que sea consecuente con su aparición en el mundo educacional como lo sostiene Martínez (2009),

En los estudios cualitativos, que generalmente se guían por enfoques paradigmáticos como el sistémico, hermenéutico, fenomenológico, etnográfico y humanista, la interpretación se centra en la comprensión profunda de los significados y experiencias humanas. Desde esta perspectiva, la confiabilidad no se mide por la replicabilidad externa, sino por la concordancia interpretativa entre diferentes observadores o evaluadores del mismo fenómeno, destacando la validez interna del proceso interpretativo. (p.319)

En síntesis, el paradigma cualitativo constituye un intercambio dinámico de modificaciones constantes entre la teoría, los conceptos y los datos con retroinformación, basándose en la información obtenida. Al respecto, Hurtado y Toro (2010), señalan que la estrategia de articular el paradigma cualitativo con la investigación deriva del modo de recoger la información y de las técnicas de análisis que utiliza implicando un alto nivel de validez. Este nuevo y perfeccionado “marco de explicación” se halla caracterizado por una preocupación por el descubrimiento de la nueva teoría integrada en un diseño de evaluación, más que por su comprobación al considerar los aspectos que se exponen en la tabla 5.

**Tabla 5**

*Estrategia de articular la investigación cualitativa para el logro de los objetivos*

Aspectos	Investigación cualitativa
Origen y contexto histórico	Siglo XX. Antropología social
Racionalidad	Experiencias hermenéuticas
Obtención del conocimiento	Subjetividad
Relación, sujeto – objeto	Interdependencia
Papel de la teoría	Sistematización de la teoría
Percepción de la realidad social	Comprensión interpretativa de la realidad
Concepción de la investigación	Cíclica ideográfica
Método	Pluralidad cognoscitiva y de métodos
Conceptos claves	Significado, contexto, interpretación
Concepción global	Fenomenológicas, estructuralistas, subjetivista

*Nota:* A medida que estos aspectos se contextualizan, se lleva a cabo un proceso iterativo de interpretación y análisis, permitiendo al investigador descubrir patrones emergentes y conexiones significativas.

**Fuente:** Hurtado y Toro (2010), adaptado por la investigadora.

La estrategia de articular la investigación cualitativa para el logro de los objetivos implica un enfoque metodológico que busca entender y explorar fenómenos desde una perspectiva profunda y contextual. En este enfoque, la investigadora se sumerge en el

terreno de estudio, empleando técnicas como entrevistas, observaciones y análisis de contenido para capturar las experiencias, creencias y significados de los participantes. Necesariamente, una investigación científica que descansa sobre alguna teoría de la ciencia permite al investigador conocer la existencia real o efectiva de las cosas en su esencia. Esto indica que el sujeto investigador construye el enfoque paradigmático que más se acerque a su realidad tal y como lo sugiere Martínez (2009), cuando expresa que,

El hombre de cada generación se ve continuamente impulsado a buscar coherencia intelectual y realización por su deseo de un conocimiento que sea seguro y digno de confianza, además de estar basado en la verdad y la ciencia. Sin embargo, cualquier ciencia, teoría, método o investigación sólo puede tener sentido o significado en el contexto de un trasfondo epistemológico o una base epistémica sólida. (p.3)

En este sentido, el paradigma de la investigación con el que se identifica la investigadora es el *interpretativo*. Este paradigma se centra en comprender y dar sentido a la realidad a través de la interpretación profunda y contextual de las experiencias humanas y admite por convicción que el conocimiento es consecuencia de la interacción recíproca entre el investigador y el objeto investigado. Esto es, relación intersubjetiva (sujeto – objeto) considerando el contexto social como un todo integrado y como tal será estudiado.

En derivación y a criterio de la investigadora, los hallazgos que se pretenden producto de este proceso investigativo, se presentan bajo condiciones específicas debido a que están destinados a interpretar la realidad utilizando los significados proporcionados por el tema en estudio. Esto se debe a que la variedad de métodos, técnicas y enfoques analíticos empleados por la investigadora confiere rigor, amplitud y profundidad a la investigación.

Esta investigación tiene un *enfoque cualitativo* donde el conocimiento es consecuencia de la interacción recíproca e intersubjetiva entre el investigador y el objeto (sujeto) investigado, tal como lo plantea Denzin y Lincoln (1994), estudiando la realidad en su contexto natural y como sucede, intentando sacar sentido de o interpretar, los fenómenos de acuerdo con los significados que tienen para las personas implicadas, haciendo uso de diversos métodos, técnicas y formas de análisis. El objetivo de este

tipo de enfoque, según Martínez (2009), es conocer la verdadera naturaleza de las realidades y su estructura dinámica. Para definir el fenómeno y crear o establecer una unidad analítica, se estudia el fenómeno desde una perspectiva integrada. Estas dos ideas filosóficas conducen directamente a lo que se ha denominado la "dimensionalidad de la investigación" (p.124), que es un mentefacto, un marco conceptual creado para abordar las dimensiones que subyacen a la actividad investigadora y se expresan en una de sus manifestaciones más significativas cómo se describe en las posiciones epistemológicas a continuación.

### **Posturas epistemológicas**

La postura epistemológica en la investigación cualitativa juega un papel fundamental al determinar cómo se concibe el conocimiento y cómo se aborda la realidad social y humana. En contraste con los enfoques cuantitativos que buscan la objetividad y generalización, la investigación cualitativa adopta una postura constructivista o interpretativista. Esto implica reconocer que el conocimiento es subjetivo y está influenciado por las percepciones y experiencias individuales de los participantes. En correspondencia, la investigadora de este documento se sumerge en el contexto y las perspectivas de los sujetos de estudio, buscando entender las múltiples realidades y significados que emergen. Esta postura epistemológica valora la riqueza de las narrativas personales y el entendimiento profundo de los procesos sociales y culturales que dan forma a la realidad.

Lo anterior implica una práctica contextualizada desde la cual se aborda el conocimiento y la realidad adoptando principalmente una postura constructivista e interpretativista, donde se reconoce que el conocimiento es construido por las personas a través de sus experiencias y percepciones. Se entiende entonces, que la autora de esta investigación doctoral asociada a los sujetos participantes cocrea el significado a medida que interactúan y exploran el fenómeno de estudio.

Esta postura enfatiza la importancia de comprender las perspectivas individuales y los contextos en los que se desarrollan, lo que lleva a un enfoque en la interpretación profunda y contextual de las manifestaciones de las experiencias humanas y los contextos sociales. En este enfoque constructivista e interpretativista, se reconoce que la realidad es subjetiva y está influenciada por las percepciones, los valores y las

interacciones de las personas involucradas. Por lo que esta investigación doctoral se fundamenta en la filosofía y asume elementos iniciales de una dimensionalidad epistemológica, en la que se conjugan elementos del ser, del pensar y del hacer al considerar las dimensiones ontológica, axiológica, metodológica y teleológica, respectivamente. A continuación, se exponen cada una de estas dimensiones dentro del marco de una cosmovisión para el desarrollo del liderazgo transformacional de los gerentes educativos como factor clave en el sinergismo de equipos de alto desempeño en las instituciones básicas rurales.

*Visión ontológica*, se refiere a la comprensión de la realidad y sobre todo al ser del hombre; a lo que es y a lo que deberá ser, y cómo esta comprensión influye en el dialogo con la cual tiene que realizar su ser auténtico o su educación al educando (Heidegger, 2003). En el contexto de la investigación cualitativa, la visión ontológica es esencial para determinar cómo se conciben los fenómenos sociales y humanos, así como las relaciones entre el investigador y los participantes. Es decir, cuáles son los factores que rodea o inciden en el liderazgo transformacional de los gerentes educativos como factor clave en el sinergismo de equipos de alto desempeño ¿Cómo los conoce?, cuáles son los recursos empleados por el directivo para llevar a cabo el proceso “preguntar por” que es de algún modo “interpelar a”, cuál es su actitud, que sabe del proceso y cómo es su práctica de gestión en la institución educativa rural.

Sobre el asunto Freire (2006), señala que lo preguntado debe ser determinado y llevado al concepto con lo cual obtiene su finalidad, (teorética). En el caso de este estudio, lo preguntado es el ser (hombre); lo interpelado es el ente (directivo – docentes); y lo requerido es el sentido del ser (fortalecimiento de equipos de alto desempeño). Queda implícito entonces, el que pregunta por el ser tiene ya un saber. De otro modo no podría formular la pregunta. ¿A qué viene todo esto? ¿Qué tiene que ver con la educación? Evidentemente tiene que ver porque las posibilidades de conocimiento no es un apostar teórico vacío, sino que se sustenta en modelos educativos que respondan a las nuevas realidades, no de un ideario, sino del hombre que vive, sueña, trabaja y tiene derecho de conocer y aprender del mundo. Percibido de esta form, el acto educativo se concretiza en la existencia humana.

*Perspectiva axiológica*, en el ámbito educativo la aplicación de valores éticos y principios educativos pueden ser el resultado de la comprensión del hombre, donde se trata de relacionar la composición de la personalidad con la realidad objetiva. De este modo “la educación en valores está especialmente vinculada al derecho educativo por el carácter multidimensional que tiene, el campo de conocimientos que abarca y por el carácter formativo en beneficio de los derechos sociales y educativos de cada sujeto” (González y Guzón, 2017, p.118). Por tanto, un objetivo que nos plantea la configuración del quehacer investigativo en el marco de la educación son los diversos escenarios donde se aplican los valores. Abordar y relacionar lo axiológico y lo educacional es uno de los aportes del presente estudio doctoral. Para esto será necesario establecer una escala de valores segmentado en las múltiples responsabilidades del director educativo, sobre todo en el cuerpo docente que hace parte de la institución educativa rural. Al respecto Parra (2003) afirma,

Si la transmisión de valores considerados fundamentales, era indispensable en las sociedades tradicionales con el fin de preservar sus tradiciones y sus formas de vida como acontece en las sociedades democráticas actuales, tanto más necesaria se hace la tarea de una educación en valores para el mantenimiento de la cohesión social. (p.70)

La premisa anterior traduce, que si la sociedad espera un sujeto desarrollado con conocimientos y valores éticos, los directivos y docentes de las instituciones educativas deben cumplir con un rol formador, lo que requiere esfuerzo, sacrificio y buenas actitudes para conformar un nuevo mundo de aprendizaje que abre mayores posibilidades de desarrollo, considerando que el cambio generacional que heredan los estudiante de hoy debe ser abierto y flexible a la innovación que proporciona la tecnología en todos los campos del saber. En otras palabras, se examina cuál y qué impacto adquieren las acciones del directivo que producen un equilibrio sobre la cosmovisión de los docentes en la formación de equipos de alto desempeño.

Esto supone, desde la postura del gerente educativo en su rol de líder transformacional una apuesta por equipos de alto desempeño en el marco de la globalización de los contenidos académicos, que permita a los docentes en general participar en situaciones formativas en las que puedan transmitir conocimientos de una manera sistemática y estratégicamente acorde con los valores socioculturales y de convivencia en las instituciones educativas básicas rurales, partiendo de un análisis

pedagógico emergente que incorpore los aportes de la complejidad y transdisciplinariedad educativa del siglo XXI.

*Enfoque teleológico*, la presente investigación adoptó un enfoque teleológico al plantear desde la orientación filosófica que todo ser y todo cambio se deben explicar en función del *para qué*, es decir, la explicación del fin o los logros. Evidentemente tiene implicaciones profundas en el campo educativo en la administración de las instituciones escolares, como transformaciones en el modo de coordinar y sus roles en la organización, la estructura y diseño de los procesos, la cultura, la estrecha relación entre la gerencia y los docentes a fin de lograr resultados constructivos en equipos de alto desempeño, que conjuntamente destacan modelos de enseñanza adaptables a las circunstancias educativas rurales actuales y demuestran activamente el conocimiento de su complejidad y eficacia. Van Den Berghe (2015) indica,

A la gerencia y administración de la organización le corresponde la conducción de la institución hacia el logro de sus objetivos al realizar una labor de guía partiendo de elementos provenientes del entorno y del seno organizacional a modo de información, que permitan la toma de decisiones adaptativas acordes con el cumplimiento de sus metas mediante actividades efectuadas por las personas que trabajan en ella, considerando la organización y división del trabajo. (p.3)

En el caso gerencial, las funciones de planificación, coordinación, dirección, ejecución y control se involucran con el cambio, las cuales han de adaptarse, siguiendo a Drucker (2012), a las condiciones del entorno en donde se hallan los docentes, los recursos, medios informáticos y el estudiantado, cuya integración ha de orientarse a las metas y propósitos de la institución. Consecuentemente, la gerencia educativa debe poseer los conocimientos y competencias para gestionar el cambio, a partir de la visión institucional, la formación del profesorado, los lineamientos establecidos y el pensamiento estratégico que combinado de modo efectivo se logra un equipo de alto desempeño que se corresponden con la mejora de la calidad educativa.

Ahora bien, lograr el sinergismo de equipos de alto desempeño en las instituciones educativas rurales, debe involucrar nuevas formas de gestionar la escuela y los procesos de enseñanza a fin de lograr de modo integral tal relación que implique un trazo estratégico y, por lo tanto, alcances a corto, mediano y largo plazo que para estas

instituciones se requieren descubrir de acuerdo con las circunstancias que conducen el cambio.

*Camino metodológico*, dado el paradigma de investigación interpretativo, que Colás (1999) enmarca dentro del enfoque de investigación cualitativo, el cual se fundamenta en la acción, la práctica y el cambio dirigido a “comprender los fenómenos y explorarlos desde las percepciones de los participantes en su propio contexto” (Hernández *et al*, 2015, p.409). En consideración la dimensión o camino metodológico para este proceso investigativo doctoral alude al *cómo*, es decir, a los modos de conducir el quehacer investigativo, también se incluyen las respuestas en torno a “*cuándo* (dimensión temporal), *con qué* (dimensión instrumental), y *dónde* (dimensión espacial)” (González, 2008, p.54). Lo que indica que, la realidad se debe estudiar desde la complejidad de las reflexiones, intercambios e interacciones en este caso entre directivo y docentes teniendo como foco de atención liderazgo transformacional del gerente educativo y el sinergismo en equipos de alto desempeño.

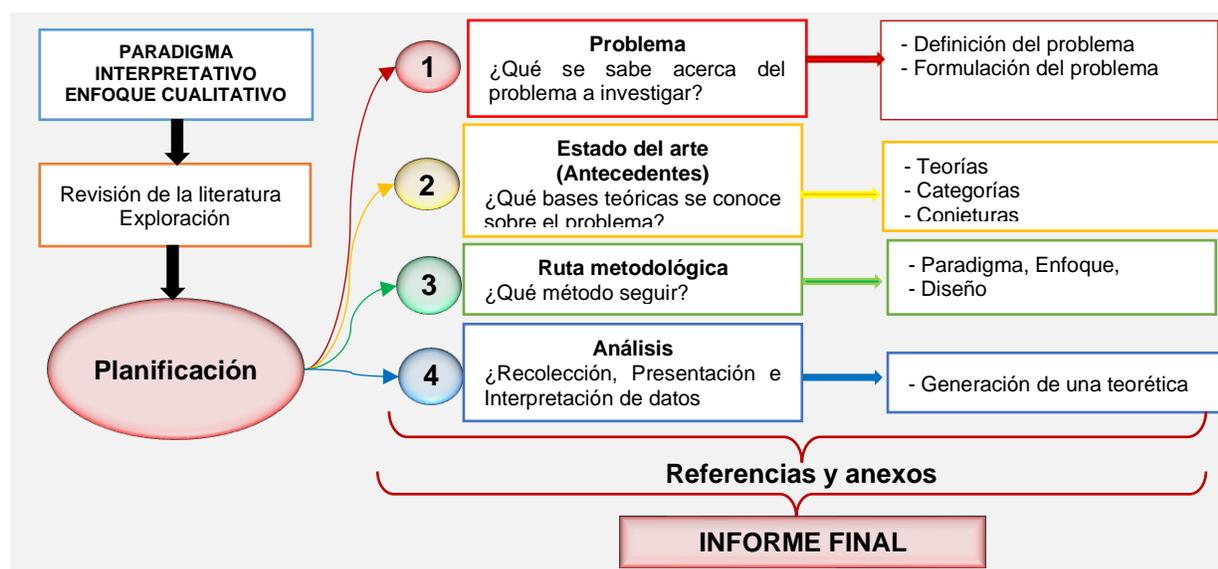
De acuerdo con lo anterior, la presente investigación constituyó un proceso complejo que abarca múltiples dimensiones cognitivas. Este proceso implica percibir, interpretar, razonar y observar la realidad dentro de un marco global e intencional. Para llevar a cabo este tipo de investigación, la investigadora debe tomar decisiones fundamentales en varias áreas clave. En primer lugar, debe tomar decisiones epistemológicas, que se refieren a la relación que mantiene con el objeto de estudio. Estas decisiones determinan cómo se concibe el conocimiento y qué métodos se consideran válidos para su obtención. La investigadora debe reflexionar sobre la naturaleza del conocimiento y su proceso de construcción, considerando cómo su perspectiva y sus experiencias influyen en la investigación.

En segundo lugar, las decisiones ontológicas son esenciales, ya que están relacionadas con la parte de la realidad a la cual se dirige intencionadamente su atención. Estas decisiones implican definir claramente el objeto de estudio y delimitar los aspectos de la realidad que serán investigados. La investigadora debe preguntarse qué elementos de la realidad son relevantes y cómo estos interactúan entre sí. Además, las decisiones axiológicas son cruciales, ya que están vinculadas con los valores que la investigadora suscribe en relación con su visión del sujeto investigado. Estas decisiones reflejan las

creencias y principios éticos de la investigadora, influyendo en cómo se aborda el estudio y cómo se trata a los participantes. Es fundamental que la investigadora sea consciente de sus propios valores y cómo estos pueden afectar la interpretación de los datos y las conclusiones del estudio.

Por último, las decisiones metodológicas son indispensables, ya que se refieren a los modos de conducir el proceso de búsqueda, procesamiento de información y producción de conocimientos. Estas decisiones incluyen la selección de técnicas y herramientas de investigación, así como los métodos de análisis de datos. La investigadora debe diseñar un plan de investigación riguroso y coherente que garantice la validez y fiabilidad de los hallazgos. La figura 5 muestra el recorrido metodológico que se asumirá en la presente investigación, ilustrando cada una de estas decisiones clave y cómo se interrelacionan para formar un enfoque de investigación integral. Este recorrido metodológico no solo guía el proceso de investigación, sino que también asegura que todas las dimensiones cognitivas y decisiones críticas sean consideradas y abordadas adecuadamente.

**Figura 5**  
*Recorrido metodológico de la investigación en educación*



Nota: La realidad metodológica se debe estudiar desde la complejidad de las diversas reflexiones, intercambios comunicativos, interacciones entre los directivos y docentes, cuya racionalidad práctica estará centrada en el liderazgo transformacional y el sinergismo en equipos de alto desempeño.

**Fuente:** elaborado por Díaz (2023).

El investigador define criterios específicos para determinar el tipo de investigación más adecuado, lo que le permite profundizar en el fenómeno u objetivo de estudio. Este conocimiento es esencial para evitar errores en la elección del método apropiado para un procedimiento particular. Esta proposición es complementada por Hurtado (2009) cuando indica que el tipo de investigación,

Es aquel asociado con el diagnóstico inicial de la realidad que se va a abordar cuyo propósito consiste en exponer el evento estudiado, haciendo una descripción detallada de sus características, de modo que en los resultados se pueden obtener dos niveles, dependiendo del propósito del investigador: un nivel elemental, en el cual se logra una clasificación de la información en función de sus características comunes y, un nivel sofisticado en el cual se ponen en relación los elementos observados a fin de obtener una interpretación más detallada. (p.101)

Por tal razón, se plantea y justifica gracias al referente ontológico la relación entre liderazgo transformacional y el sinergismo en equipo de alto desempeño. Siendo necesario comprender cuáles son los elementos que se dan en esa práctica o intercambio de saberes a partir de medios concurrentes proporcionados por recursos pedagógicos y se posicionan como fundamentos facilitadores de la apropiación y reelaboración del conocimiento.

### **Diseño de investigación emergente, flexible y abierto**

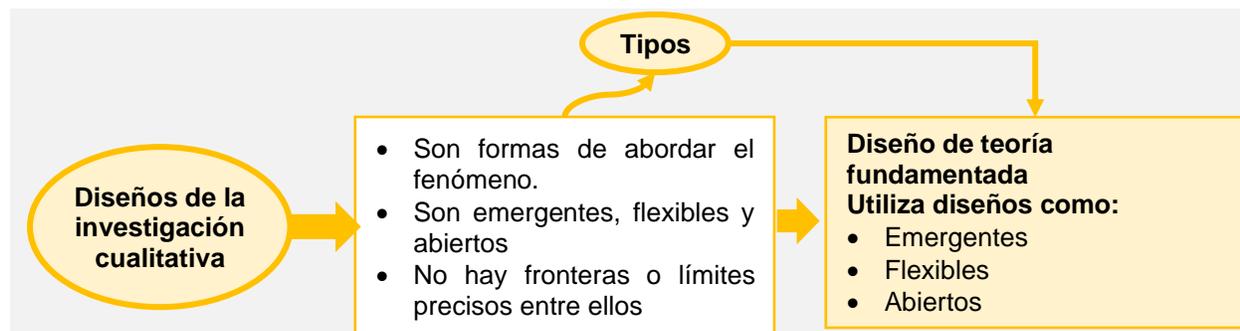
Este apartado en el proceso investigativo, da cuenta de la selección del diseño, una vez se ha decidido el enfoque que adoptará el estudio en función de los propósitos tanto el general como los específicos. Al respecto, Hernández et al., (2015), señalan “el término diseño de investigación, se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea” (p.421). Significa que las investigaciones cualitativas están sujetas a las condiciones de cada contexto en particular.

Por tanto, el diseño se refiere a la forma de abordar el fenómeno de interés que, Taylor y Bogdan (1990) lo denominan estrategia de indagación emergente, flexible y abierto. Varias son las tipologías de los diseños cualitativos, la investigadora ha adoptado el más común y reciente que abarca el marco interpretativo del presente estudio teniendo en cuenta, ante todo, el planteamiento del problema. La figura 6 ilustra el diseño metodológico adoptado, destacando cómo este enfoque interpretativo se alinea con el planteamiento del problema y las metas del estudio. La figura también resalta la naturaleza emergente del diseño, mostrando las fases clave del proceso de investigación

y cómo estas permiten una indagación profunda y contextualizada del fenómeno de interés.

### Figura 6

*Diseños del proceso de investigación cualitativa: una ilustración previa*



Nota: Se define el concepto de diseño en la investigación cualitativa. Asimismo, se consideran los diseños o abordajes más comunes en el proceso inductivo: a) diseños de teoría fundamentada, b) diseños etnográficos, c) diseños fenomenológicos, d) diseños de investigación-acción y e) diseños narrativos. En este caso se selecciona el diseño de teoría fundamentada ideada por Strauss y Corbin (1990), ya que en su abordaje se consideran las acciones más importantes que se realizan en el ambiente y el proceso de indagación. Se resalta que los diseños cualitativos son flexibles y abiertos, y su desarrollo debe adaptarse a las circunstancias del estudio. Por otra parte, se señala la naturaleza iterativa de los diseños cualitativos y el hecho de que realmente no hay fronteras entre ellos.

**Fuente:** elaborado por Díaz (2024).

Teniendo esto en cuenta, las instituciones educativas en contextos rurales como espacios de generación de conocimientos, el directivo al articular sus funciones sustantivas en torno a los programas y proyectos educacionales, posibilita desde su ejecución y desarrollo competencias investigativas como pauta central para el pensamiento crítico, reflexivo, interpretativo y creador del docente. Sobre el asunto Carrizo et al., (2016) argumenta “no puede haber desarrollo y calidad educativa si no existe una verdadera integración directivo – docente, donde la investigación sea el motor impulsor que genera nuevos conocimientos retroalimentadores y generadores de los procesos” (p.3).

En este sentido, la investigación está siempre vinculada a la realidad, al campo de conocimiento disciplinar de aplicación al contexto cultural, social en el que se desarrolla y se convierte en la fuente de generación de pensamiento libre y útil cuya

difusión enriquece la formación y orienta a los actores involucrados. Es posible precisar algunas características más sistematizadas del diseño cualitativo:

*Es flexible*, si bien hay que tener algunas coordenadas de inicio del trabajo, las mismas se pueden modificar durante la marcha; la aplicación de nuevas técnicas, mejora de las pautas de observación, agregar otros temas en función de lo que aportan los sujetos investigados. Todas posibilidades de reconducir el camino de la investigación. Esto es una estrategia metodológica, ya que la actitud es captar la subjetividad de los actores sociales, y para comprender esa subjetividad, se apela a las técnicas disponibles, siempre cuidando la reactividad de las mismas, procurando que las menos reactivas vayan primero y las más reactivas después, a efectos de no alterar excesivamente la situación observada.

*Es holista*, busca abarcar la totalidad del fenómeno, es decir, todas sus manifestaciones y, además, hacerlo en profundidad, de ahí la necesidad de mezclar técnicas, siempre teniendo como objetivo, desentrañar el sentido del fenómeno

*Comprende el fenómeno y su contexto*, toda interpretación es un viaje de ida y vuelta del centro del fenómeno y el contexto socio-histórico que lo genera, esa es la forma de construir interpretaciones con sentido.

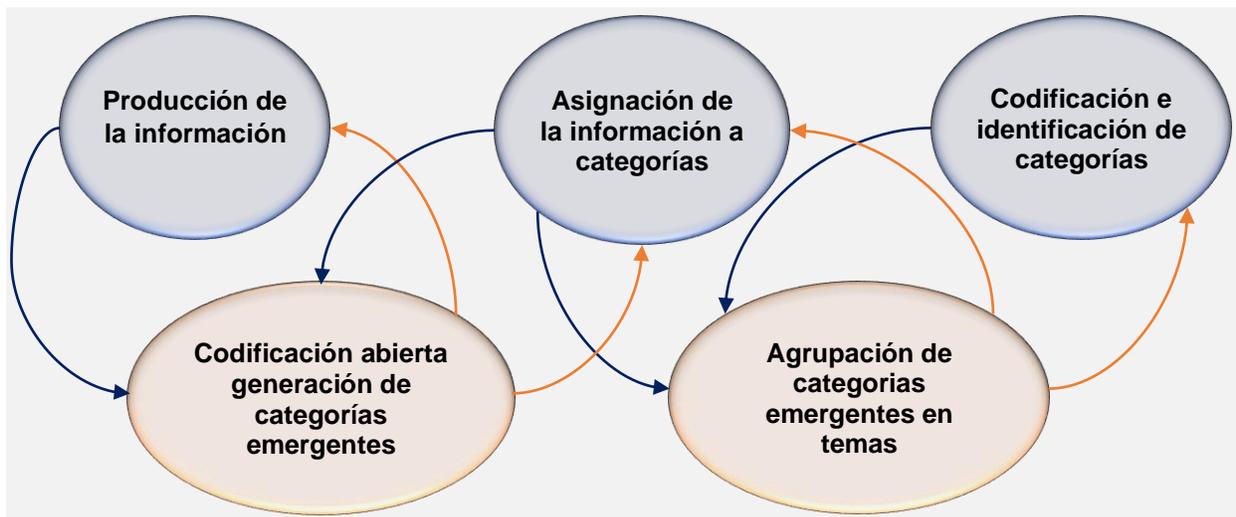
*Exige esfuerzo personal del investigador*, implicando a éste, ya que no es posible hacer investigación cualitativa sin hacer inmersión en el campo estudiado. En ese sentido, compromete al investigador en su totalidad, y quizás su preocupación principal en este estado de situación, será el sostenimiento de la distancia del rol profesional a efecto de impedir su conversión como nativo en la investigación.

*Requiere de un análisis continuo de las manifestaciones*, si una cosa hace al investigador cualitativo, es su análisis constante, anota interpretaciones, corrige pautas de observación, compara con los conceptos de la teoría, va construyendo poco a poco el análisis, desde el momento mismo en que le toca diseñar los instrumentos.

*Exige la autoreflexión constante del investigador*, como investigadora siempre es conveniente pensar y poner explícito nuestro propio prejuicio desde que lugar se está observando el fenómeno. No es una mirada neutral, sino poner en claro el fenómeno para su interpretación, se asocia a un diseño emergente. En tanto, el diseño emergente, interpretando a Taylor y Bogdan (1990), es aquel donde los componentes principales del

diseño van generándose durante el proceso de investigación. El propósito es generar nueva teoría local sobre el problema concreto de estudio. Esta visión holística, se interpreta en la siguiente figura 7 que a continuación se presenta.

**Figura 7**  
*Visión holística emergente, abierta y flexible*



Nota: De todas formas, habrá un diseño del trabajo de campo y la recogida de información, el análisis de los datos y la redacción del informe, e incluso su publicación. Siempre bajo la regla de que la planificación será mayormente flexible, permitiendo la modificación de la estrategia y de las técnicas, o incluso la ampliación de las técnicas en todo momento. Vale decir, que el producto del diseño resulta de un conjunto de decisiones justificadas que cooperan con el objetivo pensado de la investigación. **Fuente:** elaborado por Díaz (2024).

Resulta interesante quizás, incorporar aquí, la idea de circularidad del proceso, de forma de abonar la explicación sobre diseño proyectado o método emergente. El diseño circular representa con mayor verosimilitud la forma de trabajo cualitativo, dejando a la orden del investigador la posibilidad de modificar las técnicas programadas, agregar nuevas técnicas o explorar nuevos asuntos, son las particularidades de este tipo de diseño. En cualquier caso, se deberá tener muy presente la reactividad de las intervenciones, a efectos de evaluar posibles influencias sobre la población.

En efecto el diseño *emergente, abierto y flexible*, alude a la capacidad de reconocer lo que es importante en la información, de modo que se le pueda asignar significado (Taylor y Bogdan, 1990). Este enfoque llevado al extremo, requiere no acudir

a ninguna literatura previa, asistiendo al terreno de modo completamente inocente (Denzin y Lincoln (2011), tiene como objetivo principal,

La búsqueda de generar una teoría sustantiva o local a partir de la información de los sujetos y la observación constante del investigador incorpora la rigurosidad estrecha de la dialéctica datos/conceptos, de forma que las conclusiones que se obtengan, siempre tengan una referencia en los datos producidos. (p.192)

En consideración, el concepto de diseño de investigación cualitativa emergente al decir de Taylor y Bogdan (1990), se basa en un enfoque abierto, flexible y adaptativo para llevar a cabo investigaciones cualitativas y consiste en la *flexibilidad y adaptabilidad*: donde la investigadora estuvo dispuesta a ajustar su enfoque y métodos a medida que avanza la investigación, de esta forma, el diseño emergente permite mayor adaptación a las nuevas perspectivas y descubrimientos a lo largo del proceso investigativo denotando una *exploración inductiva*, lo que significa que la investigadora comienza con una pregunta general de interés en el estudio, lo que permite que la información y las observaciones guíen la formulación de teorías o conclusiones producto de la *recopilación de datos continuos*.

Aquí la investigadora recopiló datos a medida que avanzaba y pudo ajustar sus métodos de recopilación en función de lo que descubría. Esto implicó escuchar atentamente a los participantes, estar dispuestos a explorar nuevas áreas de interés y permitir que los temas emergieran naturalmente durante las entrevistas, observaciones u otras formas de compilar la información.

Lo anterior permite el *análisis iterativo de la información*, a medida que se recopiló información, la investigadora comienza a analizarlos y buscar patrones emergentes. Este análisis inicial llevó a la formulación de nuevas preguntas de investigación o la necesidad de recopilar información adicional lo que implicó la *participación activa de la investigadora*, quien jugó un papel activo en el proceso de investigación, interpretando las manifestaciones de los sujetos informantes y participando en la construcción de significados. Esto incluye evidentemente la reflexión constante sobre los mensajes y las suposiciones personales que pueden influir en la interpretación. Situación que permite la *colaboración y apertura a las voces de los participantes*, la investigadora valora la colaboración con los participantes y está abierta a incorporar sus perspectivas y voces

en el proceso de investigación, a fin de buscar comprender la realidad desde la mirada de los sujetos informantes y respetar sus experiencias y puntos de vista.

En síntesis, el método es *emergente*, ya que implica crear soluciones que evolucionan a medida que se desarrollan y se obtienen más información o se identifican nuevas oportunidades y se basa en la capacidad de adaptación y de respuesta a medida que se obtiene retroalimentación y se aprende más sobre el fenómeno abordado, es *flexible*, cuando permite que una solución sea versátil y pueda cumplir múltiples funciones o adaptarse a diferentes contextos sin requerir cambios significativos, y es *abierto*, cuando implica la colaboración y la participación de una comunidad más amplia en el proceso de diseño basado en compartir conocimientos, recursos y tecnologías con otros para fomentar la innovación y la mejora continua. Indudablemente este enfoque puede ser especialmente valioso para la adecuación de una teoría basada en el liderazgo transformacional de los gerentes educativos como factor clave en el sinergismo de equipos de alto desempeño orientada a propiciar mejoras de calidad educativa.

### **Método Comparativo Constante (MCC)**

El desarrollo de esta investigación, sigue una lógica cualitativa en su estructura y contenido para el abordaje de los resultados con los cuales se busca generar una reflexión sobre los aportes del Método Comparativo Constante (MCC) ampliamente utilizado en el contexto de la construcción de la teoría fundamentada, la cual según Strauss y Corbin (1990) tiene como propósito generar teoría desde los datos en lugar de probar o verificar una teoría preexistente.

El procedimiento es inductivo y genera la comprensión del fenómeno estudiado, a través de procedimientos de codificación: la codificación abierta, interpretando a Strauss y Corbin (1990), es la primera fase del análisis cualitativo donde el investigador examina los datos de manera detallada para identificar conceptos y categorías preliminares. Lo que implica, a) lecturas minuciosas, el investigador revisa repetidamente las transcripciones, b) segmentación de datos, se divide el texto en fragmentos más pequeños, como frases o párrafos, c) asignación de códigos, cada fragmento se etiqueta con códigos que describen su contenido. Estos códigos representan temas o ideas clave que emergen de los datos, d) generación de categorías, se agrupan los códigos similares

para formar categorías abiertas, que son los temas amplios identificados en esta fase inicial.

En esta fase de codificación abierta (el código nace de los materiales), la investigadora lo realizó mediante códigos proporcionados por la narrativa de los informantes clave de acuerdo al fenómeno estudiado, o generados a partir de su propia formación o mediante codificación “in vivo”, es decir recuperar lo que la propia gente dice, seleccionando expresiones representativas del discurso en análisis.

La codificación axial, se centra en la interrelación de las categorías obtenidas durante la codificación abierta (el código es jerarquizado, generando un esbozo de diagrama o modelo del fenómeno en función de una categoría central). Aquí la investigadora tuvo en cuenta, a) la revisión de categorías a fin de analizar las categorías abiertas para entender cómo se relacionan entre sí, b) desarrollo de subcategorías, que permitieron detallar las dimensiones y propiedades de las categorías principales, c) establecimiento de conexiones, examina cómo las categorías y subcategorías están conectadas, determinando relaciones causales, contextuales y de interacción.

A este respecto, la investigadora agrupó las piezas que produce la codificación abierta en un modelo explicativo, genera conexiones entre categorías y temas, promoviendo la emergencia de la teoría local o sustantiva. El método, también conocido como comparativo constante permite, volver a los datos para fundamentarlo, e incluso hacer nueva entrada a campo o producción de más datos con ese objetivo.

Por último, se produce la codificación selectiva, donde el investigador integra y refina las categorías para construir una teoría coherente, a partir de los siguientes pasos, a) identificación de la categoría central o emergente que representa el tema principal del estudio y que tiene la capacidad de unir todas las demás categorías, b) refinamiento de la teoría, las otras categorías se relacionan con la categoría central para construir una narrativa teórica coherente, c) validación de relaciones, se validan las relaciones entre las categorías mediante la revisión de datos adicionales y la consulta con participantes o expertos, d) teorización, elabora una teoría fundamentada en los datos que explica el fenómeno investigado de manera exhaustiva y detallada.

La investigadora ideó una narración que vincula las categorías abiertas y axiales y describe el proceso del fenómeno, generando el respectivo informe que garantiza que

las categorías abiertas, axiales y selectivas se obtienen de manera rigurosa, proporcionando una base sólida para la teoría emergente. Significa que la investigadora genera la nueva teoría a partir de la voz de los actores educativos entrevistados (directivo – docentes), lo que envuelve una estrategia potente y fructífera en la búsqueda de la generación de teoría, la comprensión y la especificidad para pensar fenómenos que se multiplican a escala local (municipio de San Juan del Cesar) y regional (Departamento de La Guajira) para el andamiaje de trayectorias escolares que permita dar cuenta de una serie de categorías comunes, pensadas a partir de la comparación constante.

Un punto de inflexión en este recorrido lo marcó el Ministerio de Educación Nacional (MEN, 2018), al señalar que un 70% de los niños y jóvenes que no acceden a la educación provienen de las zonas rurales, razones que evidentemente preocupan al director (rector) en la gestión directiva de las instituciones educativas rurales sin un efecto tangible del impacto en el trabajo en equipo, en el desarrollo organizacional y la productividad educacional, lo que dio un renovado impulso dirigido al desarrollo de un liderazgo transformacional de los gerentes educativos como factor clave en el sinergismo de equipos de alto desempeño en las instituciones básicas rurales.

En este sentido, Glaser y Strauss (1967, como se citó en Strauss y Corbin, 1990), afirman que el método comparativo constante, se basa en la construcción de teoría a partir de la constante comparación para analizar información y buscar similitudes y diferencias. Siguiendo el método MCC, esta investigación partió de considerar conceptos generales de las categorías iniciales y durante el proceso se fueron generando nuevas categorías. A partir del análisis de los registros se desarrolló un proceso de construcción sintetizado en diferentes etapas:

*Generación de categorías desde las informaciones*, en lugar de comenzar con una teoría existente, la investigadora utiliza la teoría fundamentada para recopilar la información de manera abierta y sin prejuicios, a través de las entrevistas a los informantes clave. En esta etapa se comenzó con la comparación de las manifestaciones de todos y cada uno de los sujetos informantes, asignando tantas categorías como fue necesario.

*Codificación y categorización selectiva*, aquí, la investigadora ejecuta un proceso sistemático de codificación abierta con la narrativa de los sujetos informantes, donde

selecciona fragmentos de información relevante (aquellas que van apareciendo en los registros) y los agrupa en categorías permitiendo identificar patrones emergentes y conceptos clave en las manifestaciones.

*Estructuración o Integración de categorías*, del proceso de codificación surgen una gama de categorías producto de las manifestaciones de los sujetos implicados que en esta etapa se integran para formar el núcleo de la teoría emergente. En esta etapa la investigadora asume un conjunto de categorías que convergen en una unidad conceptual, que a su vez integra la realidad expresada por los sujetos informantes del proceso investigativo.

*Comparación constante*, esta característica distintiva implica comparar y/o contrastar continuamente la información previamente codificada con las nuevas categorías. Esto permite a la investigadora matizar las categorías emergentes, identificar conexiones y relaciones entre ellas, a fin de refinar la teoría como producto de la investigación.

### **Descripción del contexto en el que se realiza la investigación**

La investigación cualitativa flexible y abierta, según la propuesta de Taylor y Bogdan (1990), se enmarca en un contexto dinámico y diverso en el que las experiencias humanas, las percepciones y las realidades sociales son intrincadas y multifacéticas. En este enfoque, el contexto de la investigación desempeña un papel fundamental, ya que se reconoce que las investigaciones científicas deben adaptarse a las complejas interacciones y cambios que caracterizan a las situaciones estudiadas.

Sobre el asunto Briones (2014), refiere que todas las investigaciones científicas deben estar orientadas a asociar el fenómeno que se estudia en el contexto específico en el cual tiene lugar las experiencias y las perspectivas de las personas en la comprensión de fenómenos sociales, cuyo propósito apunta a reconocer y documentar tejidos culturales, sociales e institucionales, porque la educación siempre se desarrolla en un contexto único, por lo que debe actuar detenidamente antes de las generalizaciones, especialmente con respecto a la elaboración y proyección de estudios educativos.

En este contexto, se vislumbra un esfuerzo por superar las limitaciones de los enfoques rígidos y predefinidos, reconociendo la importancia de la adaptación y la

apertura a nuevas interpretaciones y descubrimientos a medida que avanzan en su investigación. Esta orientación permite explorar las voces y narrativas de los participantes en su contexto real, capturando la riqueza y la complejidad de sus experiencias. Esta investigación busca arrojar luz sobre los matices y dinámicas de los fenómenos estudiados en un mundo en constante cambio y evolución. En consonancia con Briones (2014), se consideran los contextos departamental, local e institucional, los cuales se exponen a continuación.

*Contexto departamental*, el escenario de investigación es la República de Colombia, en la Región Caribe, específicamente en el Departamento de La Guajira, donde se resaltan las características siguientes: superficie: 20.848 km<sup>2</sup> con una población de 985.498 habitantes, creado en el año de 1964, su gentilicio se distingue con el nombre guajiro, su capital es Riohacha, hoy Distrito, Turístico y Cultural, sus principales municipios son: Dibulla, Maicao, Manaure, Uribia, Albania, Hatonuevo, Barrancas, Fonseca, Distracción, San Juan del Cesar, El Molino, Villanueva, Urumita y La Jagua del Pilar, La Guajira, “santuario de flamencos y salinas, río, arena, brisa, desierto, artesanía, playa y comercio” lugar preferido del astro rey tiene un componente humano peculiar, en sus tierras de arena infinita confluyen las etnias Wayuu, Wiwa, Kogui, Arhuaco y Kankuamo en comunión con libaneses, turcos, sirios y otras nacionalidades de oriente medio que encontraron en esta entrada de Colombia un magnífico mercado para comerciar todo tipo de mercancías llegadas por barcos a este puerto precioso sobre el Océano Atlántico.

Ello ha hecho que se incentive el crecimiento del turismo en el sector, lo cual se visibiliza en que cada vez aumentan más las estancias, hoteles y otras formas de hospedaje, factores tangibles e intangibles que atraen a los turistas, entre ellos se destacan: artesanías, gastronomía, bebidas típicas, música, leyendas, literatura, carnavales, festivales, ferias y fiestas religiosas. Sin embargo, La Guajira enfrenta problemas ambientales y educativos que ponen en riesgo su sostenibilidad en el largo plazo los débiles procesos de planificación y de gestión con los que se viene desarrollando, han generado desequilibrios económicos, sociales, culturales y ecológicos, afectando el paisaje natural y la biodiversidad, y con ello alterando tanto

tejido social como la riqueza cultural, que ha ido perdiéndose por el deficiente manejo de los desechos sólidos.

La Guajira en el contexto educativo, según lo señala Roca (2007), existe una estrecha relación entre el capital humano guajiro y la etnicidad, en el que la pobreza existente está correlacionada con los bajos niveles de cobertura en educación y estos, a su vez, con el alto porcentaje de población indígena allí existente, la cual durante muchos años ha sido excluida sistemáticamente de la participación en la vida del departamento y la nación, a pesar de su potencialidad económica y riqueza cultural, padece de un entorno socioeconómico adverso, caracterizado por un alto porcentaje de la población con Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI)

Bajo esta premisa, es importante garantizar el acceso de todos los niños, niñas, jóvenes y adolescentes a la educación, además de promover una educación con calidad, orientando los procesos de enseñanza–aprendizaje con principios de equidad, ciudadanía y multiculturalidad, de tal forma que se generen aprendizajes en y para toda la vida. Cobran fuerza entonces, los estudios en el ámbito educacional con enfoque diferencial hacia el mejoramiento de la calidad educativa, la generación de un ambiente sano como propicio para el desarrollo científico y tecnológico, que incida no sólo en la forma sino en el fondo de los problemas que adolecen en el departamento de La Guajira, los niños y las niñas que hacen parte del Sistema Educativo Oficial.

*Contexto municipal*, San Juan del Cesar, es un municipio colombiano ubicado en el departamento de La Guajira, es encontrado en el valle del río Cesar, entre la sierra nevada de Santa Marta y la serranía del Perijá, con una población de 40.069 habitantes hasta el año 2020, con una elevación sobre el nivel del mar de 250 metros, una superficie de 1.415 km<sup>2</sup> la estructura territorial del municipio es estudiada a partir del sistema de asentamientos, las funciones que éstos cumplen con respecto al área rural y los vínculos, conexiones y comunicaciones existentes entre el conjunto de asentamientos y entre ellos y área rural de influencia. Las principales actividades económicas son agricultura (yuca, arroz, plátano, maíz, algodón, sorgo, tabaco, caña de azúcar, frijol y banano), ganadería (vacuna y caprina) y minería (caliza). Ahora bien, el escenario objeto de investigación, es el Municipio de San Juan del Cesar, La Guajira, en el conglomerado rural específicamente en el Centro Educativo Corral de Piedras, Sede Principal y las Sedes

de Zambrano, Villa del Rio y Guayacanal de donde provienen los estudiantes y donde el gerente educativo ejerce sus funciones de dirección.

*Contexto institucional*, una de las situaciones del origen problemático que se vive en las instituciones educativas en contextos rurales, viene aparejada por el débil direccionamiento del gerente educativo que en las prácticas docentes se presentan como acción obstaculizadora para la integración de equipos de alto desempeño y consigo una efectiva la toma de decisiones. En un intento de entender acontecimientos y conductas, la investigación cualitativa tiene preferencia por la contextualización. Es prácticamente inseparable del tema del holismo, que implica la preferencia por examinar entidades sociales – escuelas - comunidades. El énfasis está puesto, en la necesidad de interpretar que está pasando en términos de un entendimiento del gerente educativo como un todo y del significado que tiene para los docentes que hacen parte del Centro Educativo Corral de Piedras ubicada en el mismo corregimiento con infraestructura propia. Las diferentes sedes ubicadas en los caseríos de sus mismos nombres, cuentan con infraestructura propia, en buen estado con baterías sanitarias, restaurante escolar y zona de recreación.

Estos establecimientos educativos se ubican en una zona rural, con dificultades de acceso en tiempos de invierno y control territorial de grupos al margen de la ley, los niños y niñas que la integran en su mayoría provienen de familias disfuncionales, con bajo nivel cultural y con pocos ingresos económicos, sólo un padre del núcleo familiar trabaja y en otros casos ninguno de los dos. El supuesto básico de la investigación cualitativa es que los acontecimientos solo pueden comprenderse plenamente si se sitúan en un contexto social e históricamente amplio, independientemente del ámbito en el que se recojan los datos. En este sentido, el proceso más importante para el gerente transformador es enfatizar el papel de regular las actitudes de sus colaboradores.

### **Informantes**

Los sujetos informantes en este estudio doctoral se refieren a las personas o grupos de personas que participan en el estudio proporcionando información, perspectivas y experiencias relevantes sobre el tema de investigación. Así lo expone Balestrini (2008) los sujetos de investigación comprenden elementos comunes sujetos a ser indagados por el investigador y lo define como “personas físicas que de una u otra forma brindan información para desarrollar de la mejor manera esta indagación, con el

fin de determinar las causas y posibles soluciones al fenómeno que se investiga” (p. 210). Estos sujetos informantes son esenciales para la recopilación de datos cualitativos, ya que sus voces y puntos de vista son la base de la investigación y le permiten a la investigadora comprender en profundidad los aspectos sociales, culturales y emocionales relacionado con el tema de estudio. La tabla 6, da cuenta de los sujetos informantes de la presente investigación.

**Table 6**  
*Sujetos de la investigación*

No.	Municipio de San Juan del Cesar, La Guajira Zona Rural	Directivos	Docentes	Total
01	Centro Educativo Corral de Piedras	1	1	2
02	Sede de Zambrano		1	1
03	Sede Villa del Río		1	1
04	Sede Guaya canal		1	1
<b>Total</b>		<b>1</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

*Nota:* La tabla de los sujetos informantes objeto de estudio se visualiza integrada por un rector que lidera y un docente del mismo centro educativo y tres docentes de las respectivas sedes educativas que integran el conglomerado del Centro Educativo Corral de Piedras, entre ellos sede de Zambrano, sede Villa del Rio y la sede Guaya canal.  
**Fuente:** Planta de personal Centro Educativo corral de Piedras. Ministerio de Educación Nacional (2023).

Para el desarrollo de la investigación se seleccionó 1 director del Centro Educativo Corral de Piedra experto en Educación Rural, con más de 15 años de experiencia con estudio postgrado reconocido por la academia (denominado inf-1); y 1 docente rural del mismo centro educativo (denominado inf-2) con más de 8 años de experiencia en educación rural; 1 docente rural de la sede Zambrano nacido en la misma comunidad con más de 10 años de experiencia laboral en la misma sede educativa (denominado inf-3); 1 docente rural de la sede Villa del Rio, especialista en educación rural con 10 años de experiencia criado en esta misma comunidad (denominado inf-4); y 1 docente de la sede Guaya canal con maestría en educación de la especialidad educación rural con 12 años de experiencia (denominado inf-5).

La selección de los sujetos de información fue intencionada condicionada por los siguientes requisitos: que estén vinculados a las instituciones educativas públicas rurales, que trabajen en contextos de vulnerabilidad social rural, que desarrollen estrategias activas para favorecer las trayectorias de los estudiantes, es decir, con un

propósito basado en el principio de que la investigadora logre una comprensión profunda del fenómeno en estudiado. A criterio de la investigadora se exponen en la tabla 7, las características clave de los sujetos informantes en este estudio doctoral.

**Tabla 7**

Características clave de los sujetos informantes seleccionados

Características	Razones validas
<b>Experiencia relevante</b>	Tienen experiencia directa y conocimiento profundo sobre el tema de investigación. Su experiencia surge de su participación en situaciones específicas en la educación y su rol en la comunidad rural.
<b>Diversidad de perspectivas</b>	Con la selección de estos sujetos informantes se busca una diversidad de perspectivas y experiencias relacionadas con el tema de estudio en las diferentes sedes que integran el Centro Educativo Corral de Piedra. Esto permite a la investigadora la inclusión de docentes con diferentes puntos de vista, antecedentes culturales, género u otras características relevantes.
<b>Muestreo deliberado</b>	Fue considerado por la investigadora para seleccionar a los sujetos informantes, lo que implicó seleccionar cuidadosamente a los participantes en función de su capacidad para proporcionar información valiosa sobre el tema.
<b>Colaboración y participación activa</b>	Se tuvo en cuenta el entusiasmo y las ganas de participar activamente en el proceso de investigación. Muestran la mayor intensión de ser entrevistados, observados o involucrados en discusiones y grupo de enfoque, contribuyendo así con sus voces o perspectivas.
<b>Contextualización</b>	Se valora la información contextualizada. Los sujetos informantes ayudan a la investigadora a comprender cómo el tema de estudio se relaciona con su entorno y cómo se experimenta en la vida real.

En síntesis, los sujetos seleccionados, se caracterizan por formar parte de cada comunidad donde se encuentran cada una de las sedes, son líderes naturales, se vinculan con la escuela y comunidad ejerciendo ese rol de educador y líder en asuntos relacionados con la educación. Es por esto que esta investigación se propone generar teorética basada en el liderazgo transformacional de los gerentes educativos como factor clave en el sinergismo de equipos de alto desempeño en las instituciones educativas rurales.

*Nota:* La Tabla 7 presenta un resumen de las características clave de los sujetos informantes seleccionados para este estudio. Estos sujetos fueron escogidos mediante un proceso de muestreo intencional, asegurando la representación de diversas perspectivas y experiencias relevantes para el fenómeno investigado. Las características incluidas en la tabla abarcan aspectos demográficos, profesionales y contextuales, que son fundamentales para comprender el contexto y las contribuciones de cada informante.

### **Técnicas e instrumentos de recolección de información**

En la investigación cualitativa, el uso de técnicas e instrumentos de recolección de información es decisivo para obtener una comprensión profunda y contextualizada de los fenómenos estudiados. Las entrevistas, las observaciones de los participantes, los grupos de discusión y el análisis de documentos son algunas de las herramientas más comunes utilizadas para recopilar datos cualitativos (Taylor y Bogdan, 1990). Estas técnicas permiten a los investigadores adentrarse en las experiencias, perspectivas y

emociones de los sujetos informantes, capturando matices y detalles que pueden ser esenciales para la comprensión completa del tema en estudio.

Al respecto, la flexibilidad inherente a la investigación cualitativa permitió a la investigadora adaptar y ajustar sus métodos a medida que surgían nuevas preguntas o se descubrían patrones emergentes, lo que contribuye a la riqueza y profundidad de los datos recopilados. En conjunto, estas técnicas e instrumentos de recolección de información proporcionaron un valioso contexto y perspectiva al presente estudio, permitiendo una exploración enriquecedora de la realidad social, educativa y humana.

En particular para este estudio doctoral, una vez seleccionado el diseño de investigación de acuerdo con la problemática planteada, la siguiente etapa radica en la selección de técnicas e instrumentos para su aplicación y posterior recolección de la información. Por lo tanto, en función del propósito general trazado en este estudio, se buscó dar respuesta a la interrogante formulada: ¿Cómo generar teorética basada en el liderazgo transformacional de los gerentes educativos como factor clave en el sinergismo de equipos de alto desempeño en las instituciones básicas rurales? Para dar respuesta a la interrogante, la investigadora se apoyó en técnicas e instrumentos que permitieron obtener información de interés como la entrevista semiestructurada y el guion de entrevista, los cuales se explican a continuación.

### **Entrevista semiestructurada**

Esta se destaca como una poderosa herramienta en la investigación cualitativa para recabar datos. Por lo tanto, se percibe como “una conversación que se propone con un fin determinado distinto al simple hecho de conversar” (Báez y Pérez, 2009, p.98). Este enfoque tiene una correspondencia directa con el pensamiento de Martínez (2009) al indicar, que la entrevista semiestructurada, permite al investigador mantener una cierta flexibilidad mientras explora temas complejos y variados.

Sobre el asunto, Taylor y Bogdan (1990) apuntan las entrevistas semiestructuradas ofrecen una guía más amplia, permitiendo que las conversaciones se desarrollen de manera natural. Su ventaja es la posibilidad de adaptarse a los sujetos con enormes posibilidades para motivar al interlocutor, aclarar términos, identificar ambigüedades y reducir formalismos. Volviendo a Taylor y Bogdan (2009), hace una serie de recomendaciones para llevar a cabo las entrevistas semiestructuradas:

- a) Contar con una guía de entrevista, con preguntas agrupadas por temas o categorías, con base en los objetivos del estudio. Estas preguntas servirán como punto de partida, pero permite la flexibilidad para adaptarlas según las respuestas del entrevistado y el flujo de la conversación entre entrevistado y entrevistador.
- b) Elegir un lugar agradable que favorezca un diálogo profundo con el entrevistado y sin ruidos que entorpezcan la entrevista y la grabación. Se debe comenzar la entrevista explicando el propósito del estudio y cómo se utilizarán los datos de manera efectiva y confidencial.
- c) Explicar al entrevistado los propósitos de la entrevista y solicitar autorización para grabarla o videograbarla, esto permite a la investigadora dejando constancia del interés implícito del proceso investigativo.
- d) Tomar los datos personales que se consideren apropiados para los fines de la investigación relacionado directamente con el tema en cuestión.
- e) La actitud general del entrevistador debe ser receptiva y sensible, no mostrar desaprobación en los testimonios.
- f) Seguir la guía de preguntas de manera que el entrevistado hable de manera libre y espontánea, sin que la investigadora manipule o desvíe la información para sus intereses personales en la investigación.
- g) No interrumpir el curso del pensamiento del entrevistado y dar libertad al entrevistador de relacionar otros temas con las preguntas. Es decir, siempre enmarcado en el tema de interés sin sesgo inherentes.
- h) Con prudencia y sin presión invitar al entrevistado a explicar, profundizar o aclarar aspectos relevantes para el propósito del estudio.

En este sentido, durante la entrevista semiestructurada la investigadora asumió decisiones que implicaron algún grado de sensibilidad hacia el curso de la entrevista y al entrevistado, con una buena visión de lo que se ha dicho. Significa, que la investigadora tuvo cierta libertad para adaptar las preguntas según el contexto y las respuestas del entrevistado a medida que avanzaba la entrevista, profundizando en áreas de interés emergentes y explorando las experiencias y perspectivas únicas de los sujetos informantes.

Esta flexibilidad facilitó a la investigadora capturar de detalles significativos, hacia la comprensión profunda y rica del fenómeno estudiando, denotando las fases de la entrevista aquellas ideadas por Taylor y Bogdan (2009) reflejadas en la figura 8 que ilustra claramente estas fases y su aplicación en el proceso de investigación, destacando su importancia en la obtención de información valiosa y comprensiva.

**Figura 8**  
*Fases de la entrevista semiestructurada*



**Fuente:** elaborado por Díaz (2024), adaptado de Martínez (2009)

*Primera fase: preparación.* Es el momento previo a la entrevista, en el cual se planifican los aspectos organizativos de la misma como son los objetivos, redacción de preguntas guía y convocatoria.

*Segunda fase: apertura.* Es la fase cuando se está con el entrevistado en el lugar de la cita, en el que se plantean los objetivos que se pretenden con la entrevista, el tiempo de duración. También, es el momento oportuno para solicitar el consentimiento de grabar o filmar la conversación.

*Tercera fase: desarrollo.* Constituye el núcleo de la entrevista, en el que se intercambia información siguiendo la guía de preguntas con flexibilidad. Es cuando el entrevistador hace uso de sus recursos (para obtener la información que se requiere).

*Cuarta fase: cierre.* Es el momento en el que conviene anticipar el final de la entrevista para que el entrevistado recapitule mentalmente lo que ha dicho y provocar en él la oportunidad de que profundice o exprese ideas que no ha mencionado. Se hace

una síntesis de la conversación para puntualizar la información obtenida y finalmente se agradece al entrevistado su participación en el estudio.

### **Guion de entrevista**

Consiste en el registro escrito de las preguntas que conforman el instrumento de recolección de los datos. El entrevistador debe tener una actitud atenta que favorezca el discurso y no influya en sus respuestas. Desde esta perspectiva, Martínez (2009) concibe la guía de entrevista como “un documento creado por el entrevistador para guiarle a lo largo de la entrevista y asegurarse de que se tratan todos los temas y preguntas pertinentes” (p.147).

Al respecto, “la guía de la entrevista contiene una lista de preguntas, temas o tareas que el entrevistador quiere abordar durante la entrevista” (Taylor y Bogdan, 1990, p.89). No hay espacio para la improvisación. El objetivo es recoger un máximo de respuestas estandarizadas que suelen expresarse a través de preguntas cerradas, guiadas por un conjunto predefinido y muy riguroso de preguntas a las que la investigadora autora de este estudio debe limitarse.

Teniendo en cuenta las premisas expuestas, la investigadora infiere que considerar el guión de entrevista no es más que los puntos a tratar y las preguntas que se han de formular al entrevistado en la conversación, las cuales deben generar respuestas coherentes de acuerdo con la finalidad de la entrevista enmarcada en lo que se está estudiando. Por lo tanto, en este estudio doctoral una entrevista es un diálogo que se da entre la investigadora con el directivo y los docentes que conforman el Centro Educativo Corral de Piedras en el municipio de San Juan del Cesar, departamento de La Guajira, sobre el tema de interés en común, relacionado con el liderazgo transformacional de los gerentes educativos como factor clave en el sinérgico de equipos de alto desempeño en las instituciones básicas rurales, con el propósito de conocer su opinión al respecto, sus creencias y experiencias en el área. Puede ser presencial, es decir, cara a cara, telefónica o virtual, por internet.

### **Procedimiento para el análisis e interpretación de la información**

Grabadas las entrevistas, se transcribe la narrativa para realizar su correspondiente análisis e interpretación y redactar en última instancia el informe de investigación. Interpretando a Martínez (2009), juega un papel fundamental la

investigadora en la recolección de la información, a modo de generar una comprensión que emerge de los testimonios de los sujetos informantes de la investigación producto de las preguntas formuladas.

De esta manera la investigadora en su rol de entrevistadora se sumerge mentalmente en el material primario recogido (transcribir entrevistas y descripciones), para realizar una visión de conjunto que asegure un buen proceso de categorización y así realizar clasificaciones significativas, para que, a medida en que se revise el material se obtengan datos específicos que permiten una visión más compleja y completa de la realidad estudiada.

El énfasis tiene base, en el raciocinio de abstracción creciente de la realidad (base empírica) conducente a la reconstrucción de categorías a partir de un avance en espiral considerando las respuestas de los informantes, es decir, en el hecho de que se construyan nuevas ideas a partir de: una inducción analítica que da lugar a la generación de teoría por medio de la comprensión de la realidad. Con respecto a este vínculo Glaser y Strauss (1960, como se citó en Taylor y Bogdan, 1990), sostienen “a partir de una pregunta inicial para permitir libertad y flexibilidad en la información y en el escenario de estudio, se obtienen respuestas emergentes y más específicas” (p.91)

De esta forma, se orienta y focaliza el objeto de estudio, la pregunta inicial, da lugar a una serie de ideas nuevas donde surgen las categorías emergentes y luego a partir de esta nueva información sustancial se construye los constructos teóricos o la teoría de base como producto del proceso investigativo. En la primera etapa, la formulación de la pregunta inicial establece el enfoque y los objetivos del estudio, orientando las primeras exploraciones del fenómeno. Esta pregunta guía la recolección y análisis de datos, asegurando que la investigación permanezca centrada en los aspectos más relevantes del tema.

A medida que se avanza en la investigación, se identifican y desarrollan categorías emergentes a partir de los datos recopilados. Estas categorías representan patrones y temas recurrentes que proporcionan una estructura inicial para el análisis. Durante esta fase, es importante que la investigadora mantenga una mente abierta y flexible, permitiendo que los datos guíen la identificación de nuevas ideas y perspectivas. La siguiente etapa implica la refinación de estas categorías emergentes. A través de un

análisis más profundo, se clarifican y precisan los conceptos, asegurando que cada categoría capture con exactitud los aspectos del fenómeno estudiado. Este proceso de refinamiento es iterativo, con la investigadora volviendo repetidamente a los datos para validar y ajustar las categorías según sea necesario.

Finalmente, las categorías refinadas se integran en constructos teóricos más amplios. Estos constructos representan una síntesis de los principales hallazgos de la investigación y ofrecen una comprensión coherente y estructurada del fenómeno. La teorización final no solo encapsula los conocimientos obtenidos, sino que también proporciona un marco teórico que puede ser aplicado en estudios futuros y en la práctica profesional.

Este proceso de construcción teórica, destaca cómo cada etapa contribuye a la definición precisa de las categorías emergentes y su integración en constructos teóricos. Esta representación visual no solo clarifica las etapas del proceso, sino que también resalta la naturaleza dinámica y cíclica de la investigación cualitativa. En este enfoque, cada fase de codificación - abierta, axial y selectiva - se construye sobre la anterior, permitiendo al investigador refinar y profundizar en la comprensión del fenómeno en estudio de manera progresiva.

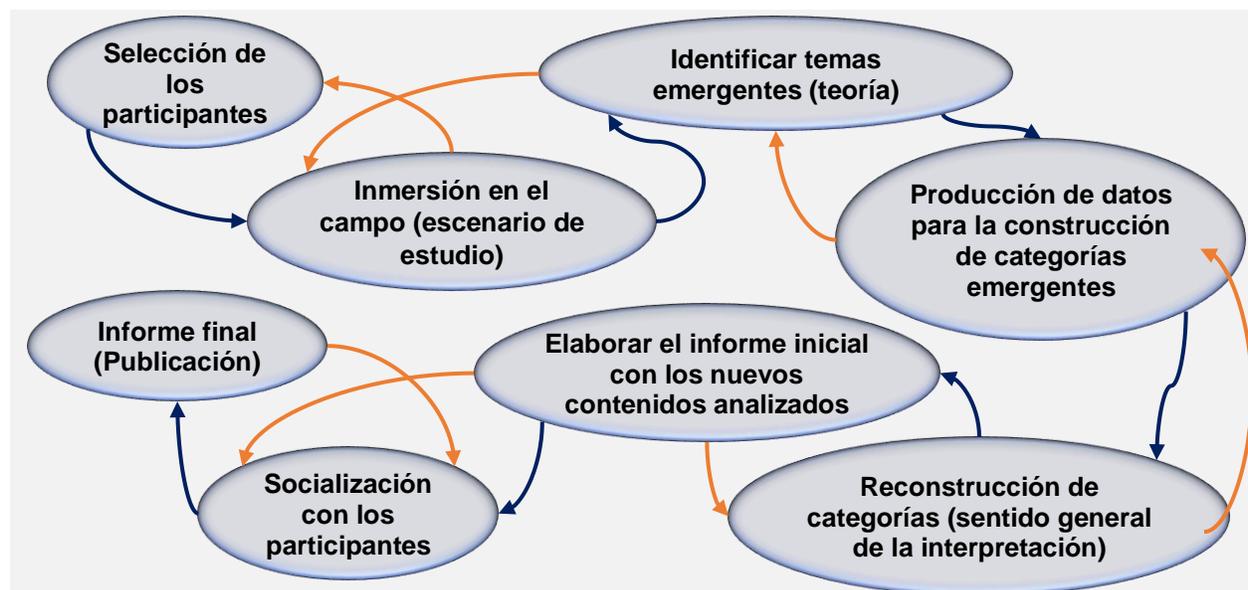
La codificación abierta establece la base, identificando y etiquetando conceptos y categorías iniciales a partir de los datos crudos. La codificación axial luego toma estas categorías preliminares y las relaciona entre sí, estableciendo conexiones que revelan patrones y estructuras subyacentes. Finalmente, la codificación selectiva integra estas relaciones en un marco teórico cohesivo, centrado en una categoría central que encapsula el núcleo del fenómeno investigado.

Esta metodología iterativa y recursiva permite al investigador revisar y ajustar continuamente las categorías y sus relaciones, fomentando una comprensión más profunda y matizada. La figura 9 destaca cómo estas iteraciones contribuyen a la construcción de un modelo teórico robusto, donde cada vuelta del ciclo añade nuevas capas de significado y comprensión. Además, esta representación visual enfatiza la importancia de la flexibilidad y adaptabilidad en la investigación cualitativa. Los investigadores deben estar preparados para retroceder y reevaluar sus categorías y

relaciones a la luz de nuevos datos y perspectivas emergentes, asegurando que la teoría final esté firmemente anclada en la realidad empírica.

### Figura 9

*Focalización del objeto de estudio hacia la construcción de una nueva teoría*



*Nota:* A partir de este marco general dado por la lógica cualitativa y el método de la teoría fundamentada, se optó tomar el ámbito educativo rural, que transite por diversidad de contextos (varios puntos rurales) para estudiar una misma problemática, mostrar la complejidad del fenómeno estudiado con el mismo instrumento y las mismas preguntas y tener una mirada de la diversidad del municipio de San Juan del Cesar, La Guajira, en el ámbito educacional.

**Fuente:** elaborado por Díaz (2024).

Evidentemente, el estudio por su naturaleza cualitativa e interpretativa, se presenta una descripción e interpretación detallada de la oralidad, relaciones sociales, y comportamientos que son observables; pretendiendo investigar la dinámica social del pasado y del presente, incorporando a los informantes quienes narraron sus experiencias por ellos mismos y no como la investigadora los describe; de allí se interpretó a los sujetos entrevistados dentro de su marco de referencia, experimentando la realidad en su contexto, con el propósito de comprender como ellos lo ven e interpretan.

Por lo tanto, este proceso iterativo de recopilación y análisis de datos conduce al surgimiento de nuevas categorías (emergentes) durante el proceso de interpretación y teorización que conduce a valiosos resultados. En el proceso de teorización, el

entrevistador percibe, contrasta, compara, agrega y ordena categorías y sus propiedades, establece nexos, enlaces o relaciones y especula.

Al reflexionar sobre los contenidos de las entrevistas a través del proceso de triangulación, que integra elementos teóricos, documentos y testimonios, se puede concluir apropiadamente el proceso de interpretación iniciado desde el momento en que comenzó la recolección de datos. La triangulación permite validar y enriquecer los hallazgos al confrontar diversas fuentes de información, asegurando un mayor rigor y profundidad en el análisis

En el complejo proceso de interpretación de datos cualitativos, Banner y Albarrán (2009) argumentan que el uso de herramientas tecnológicas puede ser de gran ayuda para la categorización, análisis y triangulación de la información obtenida. Estas herramientas facilitan la organización y gestión de grandes volúmenes de datos, permitiendo al investigador identificar patrones y relaciones que podrían pasar desapercibidos mediante un análisis manual.

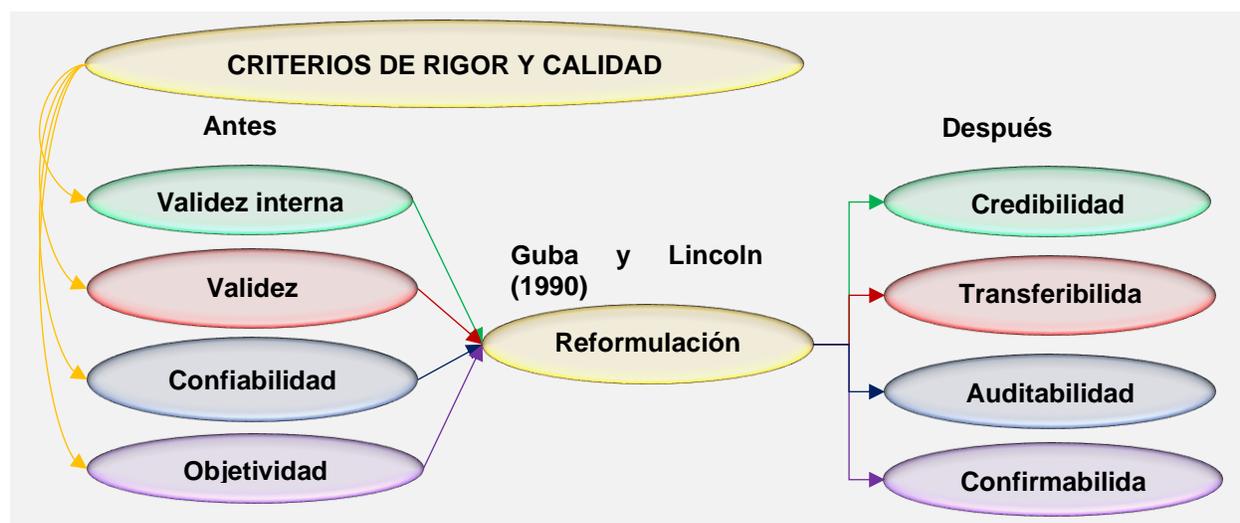
Entre las herramientas más empleadas en la investigación cualitativa se encuentra Atlas.ti®, un software que ofrece acceso libre y proporciona un entorno robusto para el análisis de datos cualitativos. Este software permite a los investigadores codificar y categorizar datos de manera sistemática, crear redes de relaciones entre categorías y realizar análisis complejos que integren múltiples fuentes de información.

### **Criterio de rigor y calidad de la investigación**

En este componente del diseño se hace referencia al cuidado que se observa en todo el proceso de investigación y en el informe escrito para garantizar la calidad del estudio dentro de la multiplicidad de marcos paradigmáticos (ontológico, axiológico, metodológico, teleológico), alineadas al paraguas dinámico de la investigación cualitativa (Guba y Lincoln, 1990, Creswell, 1998, Álvarez, 2000). Varios criterios dependientes juzgan la calidad investigativa: a) Validez interna (Credibilidad), b) Validez externa (Transferibilidad), c) Confiabilidad (Seguridad – Auditabilidad), d) Objetividad (Confirmabilidad) adaptadas a las demandas de pertinencia social, que intentan resolver en este caso de estudio, los problemas de la educación al insertarse en programa transversales de investigación que llevan a revisar los clásicos criterios de calidad, analizar el modo en que se han redefinido y revelar los procedimientos seguidos para

lograrlo. En la figura 10 se puede apreciar de manera esquemática el rigor de la investigación.

**Figura 10**  
*Criterios de rigor y calidad en la investigación*



*Nota:* La calidad del conocimiento dentro de las ciencias sociales, se evaluaba antes a partir de cuatro criterios: 1) la validez interna, si reflejaban correctamente la realidad exterior, 2) la validez externa, si la inferencia de las características permitía conocer los parámetros poblacionales, 3) la confiabilidad, si garantizaba la estabilidad de los hallazgos, y 4) la objetividad, si el conocimiento se refería al objeto. Guba y Lincoln en 1990, los redefinieron del modo siguiente: 1) credibilidad, 2) transferibilidad, 3) auditabilidad, y 4) confirmabilidad.

**Fuente.** elaborado por Díaz (2024).

No obstante, debido a las tradiciones educativas en el ámbito rural el tipo de institución a la que pertenece como docente investigadora, los propósitos de la investigación y las características de los directivos y docentes (audiencia a la que se apunta), creo útil mencionar y desarrollar los criterios de calidad redefinidos y enriquecidos dirigidos a generar una teoría basada en el liderazgo transformacional de los gerentes educativos como factor clave en el sinergismo de equipos de alto desempeño en las instituciones básicas rurales, pero también mencionar los criterios que garantizan la calidad en el proceso de investigación lo cual demuestra una actitud consciente sobre la relevancia del tema.

*Credibilidad*, la validez redefinida como credibilidad supone según Guba y Lincoln (1990) evaluar la confianza del estudio tanto en el proceso como en los logros, vinculando adecuadamente la interpretación de los nuevos hallazgos y las diversas perspectivas de

los testimonios de los implicados, así como las observaciones del investigador como el principal instrumento de la investigación al adoptar:

- a) Un compromiso con el trabajo de campo (responsabilidad, observación y registro, que permitirán respaldar las conclusiones).
- b) Obtener datos ricos teóricamente (información detallada y completa que pueda dar lugar a una mayor comprensión del tema abordado que a su vez permita formar nuevas categorías conceptuales).
- c) Triangular (estrategia del investigador para aumentar la confianza en la calidad de la información obtenida en tiempo y espacio de los sujetos informantes mediante la aplicación de técnicas e instrumentos dentro de la tradición cualitativa).
- d) revisión de las manifestaciones de los entrevistados y criterios de evaluación de investigadores pares ajenos a la investigación (implica dejar constancia de los entrevistados, y recibir con humildad las críticas para valorar los aspectos relevantes y corregir los más débiles) (Patton, 2002).

Este criterio comporta para el presente estudio doctoral, el valor de verdad de los hallazgos que la investigadora estableció por medio del contacto con los informantes, al cumplir con los siguientes aspectos: búsqueda de la información en la vida cotidiana, sin distorsionar ni descontextualizar lo estudiado; elaboración de las categorías emergentes a partir de las entrevistas, y la recolección, categorización e interpretación de la información como fases de la investigación, procesos entrelazados continuamente a fin de lograr la credibilidad en los hallazgos.

Para este estudio doctoral, la credibilidad se logra cuando la investigadora, a través de observaciones y conversaciones prolongadas con los participantes en el estudio (director – docentes) recolecta información que produce hallazgos que son reconocidos por estos informantes claves como una verdadera aproximación sobre lo que ellos piensan y sienten.

*Transferibilidad*, es el alcance del conocimiento logrado en el mismo, con la posibilidad de generalizar los hallazgos obtenidos en el estudio acotados en profundidad haciendo hincapié en la necesidad de la generalidad teórica y el paso de la teoría sustantiva a la teoría formal. Entendido como las posibilidades de aplicación de los

hallazgos de la investigación a situaciones similares. En este sentido, la investigadora autora de este estudio doctoral aplica criterios como:

- a) descripción detallada de la realidad estudiada, a fin de poder determinar cómo los hallazgos pueden ser transferidos.
- b) elaboración de categorías típicas mediante la descripción de palabras, frases y eventos, los cuales fueron comparados con otros de la misma clase.
- c) adecuación de las entrevistas a las categorías que fueron emergiendo de los informantes.
- d) comparación y contrastación de la información recolectada a través de diversas fuentes de información (entrevistas, análisis de documentos) mediante el establecimiento de relaciones entre categorías, por formar parte de y por impacto tanto positivo como negativo.

*Auditabilidad*, la investigadora en este criterio avala en consecuencia la seguridad de los procedimientos utilizados para obtener la información (pautas escritas, registro de la información textual, diferencias entre los testimonios de los sujetos implicados e interpretación de la investigadora), muy útiles para hacer comparable el trabajo de campo.

*Confirmabilidad*, se refiere según Guba y Lincoln (1990), al grado en que los hallazgos pueden ser confirmados o corroborados por otros. Significa la manera como la investigadora confirma lo que ha visto, escuchado o experimentado, a través de dos vías: a) la investigadora asuma el papel de interrogador de los resultados, y este proceso es documentado, b) que la investigadora busque activamente para describir casos negativos que contradicen lo encontrado. Luego, realiza una revisión de la información para examinar la recolección de los datos y los procedimientos de análisis a fin de poder evaluar el impacto de los prejuicios, distorsiones y sesgos.

En esta investigación la confirmabilidad se garantiza mediante la comparación de eventos ocurridos en diferentes momentos para buscar contradicciones y coincidencias; así como la triangulación de información proveniente de diferentes fuentes y técnica de recolección de la información. Este criterio se cumplió en la presente tesis doctoral al disponer de un registro y documentación completa de las decisiones e ideas que la investigadora ha tenido en relación con su estudio. Lo que permitió confirmar el rigor de

autofiabilidad o confirmabilidad, ya que se usaron grabaciones y videos, se describieron las características de los informantes, se realizó la transcripción fiel de las entrevistas de los informantes y se discutieron los contextos físicos, interpersonales y sociales en la presentación del informe de investigación.

Frente a la premisa de que el análisis de datos es un proceso activo e interactivo en la investigación, por tanto, debe documentarse integrando diferentes puntos de vistas bajo los enfoques multidisciplinarios. Desde esta perspectiva, se reconoce el proceso de *teorización* que en esta investigación partió de lo expresado por los informantes clave y consistió en analizar, contrastar, establecer nexos y relaciones, lo determinó la experiencia, el intelecto y la creatividad de la investigadora. Cisterna (2005) menciona que la interpretación de la información constituye en sí misma el “momento hermenéutico” (p.147). Por ello, es la instancia desde la cual se construye conocimiento nuevo en esta opción paradigmática.

En referencia a lo anterior relacionado con la teorización, se indica que el procedimiento implicó la selección de unidades de análisis de las entrevistas. A estas unidades de análisis se le asignaron códigos claves los mismos fueron relacionados y/o agrupados; de estas agrupaciones se conformaron categorías de primer nivel o iniciales de las cuales dependiendo de su naturaleza surgieron categorías de segundo nivel o emergentes. Seguidamente se estableció la red categorial, que consistió en relacionar las categorías de primer y segundo nivel, de lo que surgió lo que se denomina categoría central.

En este sentido, cada nivel de análisis se fue definiendo desde el contexto de estudio de los códigos, lo que permitió la elaboración de la interpretación descriptiva de cada categoría y finalmente generar la nueva teoría. De esta manera se cumplió con los niveles de codificación abierta, axial y selectiva que plantean (Strauss y Corbin, 1990). A fin de garantizar la calidad de los hallazgos del estudio se adoptaron los criterios sugeridos por Guba y Lincoln (1990) para la investigación cualitativa, como son: credibilidad, transferibilidad y confirmabilidad.

Entre tanto, la triangulación brinda al presente estudio, la alternativa de poder visualizar el problema de estudio desde diferentes ángulos, es decir, desde la percepción y las manifestaciones del directivo y los docentes en relación al mismo fenómeno

investigado y, de esta manera, se aumenta la validez y consistencia de los hallazgos, toda vez que ofrece una oportunidad para que elabora una perspectiva más amplia en cuanto a la interpretación del fenómeno en cuestión relacionado con el liderazgo transformacional y el sinergismo de equipos de alto desempeño en las instituciones educativas rurales, porque señala su complejidad, enriquece el estudio y brinda la oportunidad de que la investigadora realice nuevos planteamientos conducentes a generar una teoría nueva, motivo por el cual la triangulación termina siendo una herramienta enriquecedora.

### **Fundamentación racional de la ética en la investigación educativa**

Cualquier indagación científica con participación de investigación humana necesariamente involucra cuestiones éticas, pero casi siempre “resolver el problema ético es una parte integral de una larga y con frecuencia, altamente ambigua rompecabezas que debe ser resuelto en el mismo proceso de la investigación” (Sieber, 2001, p.13). En este sentido, la investigación educativa, como acción humana, contiene un componente que la determina y este es el componente ético. “Ser ético es parte de un proceso de planeación, tratamiento y evaluación inteligente y sensible, en el cual el investigador busca maximizar los buenos productos y minimizar el riesgo y el daño” (Sieber, 2001, p.25). A este respecto, la investigación educativa puede considerarse como buena, si las repercusiones producidas logran afectar la práctica y se incrementa el conocimiento en la teoría educativa.

Sobre el asunto, tienen responsabilidad los investigadores educativos, haciendo un símil con la investigación psicológica (que incluye investigación educativa del ámbito psicológico) puede clasificarse en cuatro grupos: responsabilidad hacia la ciencia (hacer investigación que amplíe el conocimiento o profundice su entendimiento), la educación y la sociedad (determinar cómo los resultados son difundidos y usados), con los estudiantes en formación (contribuir a la educación de los aprendices o asistentes en la investigación) y con los participantes en la investigación (Smith, 2001).

Esta tendencia racional, establece que el deber ser no se deduce del ser. Lo peculiar de la ley moral es que, aunque no se cumpla ni se verifique, debemos seguir asumiéndola como ley, ya que es un a priori, una norma o una obligación que no se deriva de la experiencia ni se reduce a situaciones de hecho. Para Camps (2003) no son

los hechos empíricos los que determinan el juicio moral, sino algo más “una emoción, un sentimiento que, lleva aprobar o rechazar ciertas acciones y actitudes” (p.167). Lo que distingue la investigación educativa de otro tipo de investigación es su uso y relevancia en la práctica educativa. No es sólo pensar en conocimiento útil y relevante sin que lo educativo requiere de una holística comprensión, es decir, no es sobre la investigación, sino investigar con un propósito educativo.

El precitado autor explica que existen un principio fundamental que se debe preservar: la interpretación que se haga luego; para la solución de situaciones prácticas. “Ahí, en la interpretación, se darán discrepancias y seguramente habrá que aceptar opiniones divergentes, confiando en que el diálogo acabe resolviéndolas” (Camps, 2003, p.173). Los valores éticos, como los demás valores, han de tener un contenido común, absoluto; y al mismo tiempo un componente relativo lograr la unanimidad.

### **Limitaciones teóricas, metodológicas y prácticas**

Según los planteamientos de Miller (2004), existen limitaciones a la hora de seleccionar el método de investigación que ayude a comprender y explicar la realidad educativa. Bisquerra (2004), señala que una de las limitaciones es la interpretación de hallazgos divergentes obtenidos con técnica e instrumentos provenientes de visiones epistemológicas distintas, lo que podría condicionar el éxito de los hallazgos de la investigación a partir de las contribuciones que hacen los sujetos informantes. Desde esta mirada, a continuación, se exponen limitaciones teóricas, metodológicas y prácticas del presente estudio.

**Limitaciones teóricas**, están referidas a las situaciones contextuales o condiciones del ambiente y características de los sujetos involucrados en el estudio (nivel sociocultural, sociodemográfico y el tamaño poblacional), son límites que afectan a la calidad de la información recogida, percibidas por la investigadora como posibles impedimentos para desarrollar la tesis, a nivel del tema como tal y que pueden afectar los resultados de la investigación, lo que dificulta organizar en secuencia lógica de los temas ejes que forman parte del marco teórico en la que circunscriben las categorías del problema de investigación. Desde la perspectiva de Cornejo et al. (2012),

Muchos piensan que las limitaciones restan valor a la investigación llevada a cabo durante un largo tiempo y mucho esfuerzo. Sin embargo, es todo lo contrario, expresar las limitaciones de un estudio le proporciona mayor validez y

rigurosidad al proceso de investigación desarrollado. La investigación cualitativa tiene muchas limitaciones que incluyen posibles tamaños de muestra pequeños, sesgo potencial en las respuestas, sesgo de autoselección y preguntas potencialmente pobres del investigador. (p.9)

La investigación realizada a título individual suele ser coherente desde el punto de vista teórico, y exhaustiva, pero generalmente está limitada por la escasez de recursos. Sin un patrocinio institucional, pocas veces se suele lograr una difusión fuera de la urbano hacia lo rural, lo que da lugar a una duplicación de iniciativas. Por otra parte, se considera como limitación la falta de estudios previos sobre el tema de investigación, que limitan la contrastación de los nuevos hallazgos con trabajos de investigación anteriores en la ruralidad del contexto de estudio que en parte dificulta comprender el problema de investigación que se está abordando. Alejándose de la esencia de la investigación cualitativa que implica recopilar y analizar datos no numéricos para comprender conceptos, opiniones o experiencias, así como información sobre experiencias vividas, emociones o comportamientos, con los significados que las personas les atribuyen.

**Limitaciones prácticas**, evidentemente la presente tesis doctoral busca contribuir, en parte, a subsanar el déficit teórico, además de entregar algunas herramientas críticas para evaluar la pertinencia de este tipo de teorías generadoras en el contexto rural con los directivos, docentes y comunidad inclusive. Al respecto, se refresca el axioma de Reckwitz (2002) en una definición que ha sido utilizada extensamente,

La práctica investigativa es una forma rutinizada de conducta que está compuesta por distintos elementos interconectados: actividades físicas y mentales, objetos y usos, y otras formas de conocimiento que están en la base tales como significados, saberes prácticos, emociones y motivaciones (...) la práctica de la investigación educativa forma una unidad cuya existencia depende de la interconexión específica entre estos distintos elementos y el rol del investigador. (p.249)

En consideración, una de las limitaciones presentadas con este referente es la tradición de la etnometodología (cómo los integrantes de un contexto estructuran, realizan y entienden la interacción diaria) de orientación pragmatista (considerar sus efectos prácticos), con las cuales comparte una comprensión de lo social centrada

principalmente en atender a las situaciones empíricas a partir de las cuales lo social es producido (resultado práctico). Entonces la investigadora juega un papel preponderante en la atención a estas limitantes a fin de que todo el proceso descansa en la producción y circulación de formas de conocimiento situado (instituciones educativas en contextos rurales) que deben ser examinadas en su propia naturaleza.

Por otra parte, las limitaciones físicas como los equipos, las instalaciones y otros recursos, que impiden que la investigación cumpla la meta para la cual fue ideada, asociado a ello, las limitaciones en política educativa basadas en reglas que evitan que la institución educativa sea dinámica y flexible fuera de lo que establecen las normas, apoyado en el desinterés y falta de compromiso, escasa difusión y acogida de los que hacen vida en la escuela (directivo – docentes – estudiantes – comunidad) debido a la escasa ejecución de este tipo de trabajos en el ámbito rural.

**Limitaciones metodológicas**, otra de las limitaciones es la interpretación de hallazgos divergentes obtenidos con las técnicas e instrumentos aplicados para la recolección de información provenientes de dos visiones epistemológica distintas (percepción del directivo y percepción de los docentes sobre la misma temática), lo que podría condicionar por una parte la aceptación de las contribuciones que hacen los informantes claves y por otro lado, el develar criterios que sustentarían el éxito de la teórica basada en el liderazgo transformacional de los gerentes educativos como factor clave en el sinergismo de equipos de alto desempeño en las instituciones básicas rurales.

Asimismo, el número de unidades de análisis, al tener en cuenta su reducido tamaño que luce como un reto para la investigadora en el sentido de encontrar conexiones significativas en las informaciones con implicaciones fiables que limitan evidentemente el alcance de la investigación o puede ser un impedimento sustancial para identificar un patrón y una conexión relevante. En síntesis, la investigadora se da cuenta de las limitaciones en la investigación, por lo general, después de terminar el análisis de los resultados encontrados y garantizar su validez.

## CAPÍTULO IV

### Análisis e interpretación de la información

En este punto crucial del estudio sobre el "Liderazgo transformacional del gerente educativo como factor clave en el sinergismo de equipos de alto desempeño en las instituciones básicas rurales", se destacó el análisis e interpretación de la información recopilada. En esta fase, se llevó a cabo la materialización de lo planeado en el "Sendero Metodológico" previamente establecido, con el objetivo de responder a la pregunta central y los propósitos de la investigación. Se procedió a la extracción de los atributos esenciales del fenómeno estudiado, lo cual contribuyó a organizar la perspectiva o visión que se tiene de la realidad del objeto de estudio, basándose en las entrevistas realizadas a los sujetos informantes (directivo – docentes).

Para lograr este fin, se diseñaron matrices que facilitaron la visualización del proceso investigativo, incluyendo la estructuración, categorización, triangulación y teorización de los datos recopilados. Estas herramientas fueron fundamentales para sistematizar y comprender la información obtenida, permitiendo así avanzar en el análisis y la interpretación de los hallazgos de manera rigurosa y fundamentada.

Las preguntas generadoras desempeñaron un papel decisivo en la recolección de datos cualitativos, permitiendo registrar y organizar la información proporcionada por los informantes, quienes fueron participantes activos en el trabajo de campo. Una vez completadas las entrevistas, se procedió a la escucha y transcripción de las grabaciones. Estas narrativas transcritas sirvieron como base para identificar la información relevante y comenzar el proceso de categorización, con el objetivo de interpretar la concepción de los docentes sobre el liderazgo transformacional del gerente educativo como factor fundamental en el sinergismo de equipos de alto desempeño mediante el método comparativo constante utilizado en el contexto de la construcción de la teoría fundamentada.

El análisis sigue una lógica cualitativa: a) *Generación de categorías desde las informaciones*, b) *Codificación y categorización selectiva*, c) *Estructuración o integración de categorías* y d) *Comparación constante*, con el objetivo de estimular una reflexión

profunda sobre los aportes del Método Comparativo Constante (MCC) de las transformaciones en la producción de los nuevos conocimientos. En este enfoque, la investigadora se sumergió en las voces y experiencias de los actores educativos entrevistados, que incluyen directivos y docentes. En lugar de simplemente validar o refutar una teoría preexistente, el MCC busca la generación de nuevas teorías, lo que implica una comprensión profunda y una reconsideración de los fenómenos observados. Por lo tanto, se llevó a cabo mediante la identificación y codificación de las unidades de análisis extraídas de las transcripciones.

Estas unidades fueron posteriormente agrupadas en categorías y subcategorías, alineadas con los propósitos del estudio. A partir de allí, se exploraron las nuevas teorías que surgieron de la relación entre estas categorías, y se procedió a estructurarlas y contrastarlas para su análisis. El siguiente paso consistió en exponer el proceso de generación de las categorías emergentes, que proporcionaron los elementos necesarios para desarrollar una teoría sobre el liderazgo transformacional de los gerentes educativos como factor clave en el sinergismo de equipos de alto desempeño en las instituciones básicas rurales.

### **Categorías y subcategorías de las narrativas de los informantes**

El análisis de las narrativas de los informantes fue fundamental en este estudio, ya que proporcionó una comprensión profunda de las percepciones y experiencias de los docentes en relación con el liderazgo transformacional del gerente educativo en el contexto de las instituciones básicas rurales. En esta sección, se presentaron las categorías y subcategorías emergentes derivadas del proceso de análisis de las narrativas transcritas. Estas categorías y subcategorías permitieron una organización sistemática de la información recopilada., facilitando la identificación de patrones recurrentes y temas clave que ilustran la influencia del liderazgo transformacional en la práctica educativa. Además, el análisis narrativo ayudó a contextualizar los hallazgos dentro de las realidades específicas de las instituciones rurales.

A través de un análisis exhaustivo, se develan los diversos criterios y perspectivas que sustentan la teorización sobre el liderazgo transformacional en este contexto específico. En particular, el informante 1 como se expone en la tabla 8 destacó la importancia de la empatía y la comunicación efectiva en la construcción de un liderazgo

transformacional sólido, enfatizando cómo estas cualidades permiten a los líderes conectarse mejor con sus equipos y fomentar un ambiente de confianza y colaboración.

## Informante 1

**Tabla 8**

*Generación de categorías desde las informaciones: Narrativas del primer informante (Directivo)*

Unidad Esencial	N° de línea	Narrativa o discurso del informante	Categorías Emergentes
Breve descripción de su rol como gerente educativo	01	Buenos días, soy el director del Centro Educativo	
	02	Corral de Piedras, ubicado en el municipio de	
	03	San Juan del Cesar, departamento de La Guajira.	
	04	En cuanto a mi rol como gerente educativo de	
	05	dicho centro tengo la responsabilidad de definir	
	06	metas, establecer estrategias y niveles	
	07	jerárquicos para la integración y coordinación de	
	08	actividades.	
	09	Ent: ¿Cuántos años tiene en el cargo directivo?	
	10	D1: <u>He estado en el sector público durante 9</u>	
	11	<u>años.</u>	
Liderazgo Transformacional	12	Ent: ¿Cómo defines el liderazgo transformacional	Inspiración y
	13	en el contexto de una institución educativa rural?	motivación
	14	D1: <u>El liderazgo transformacional en el contexto</u>	
	15	<u>de una Institución Educativa Rural, se refiere a un</u>	
	16	<u>estilo de liderazgo que busca inspirar y motivar a</u>	
	17	<u>los miembros de la comunidad educativa para</u>	
	18	<u>que trabajen juntos hacia un objetivo común.</u>	
	19	Ent: ¿Puedes compartir ejemplos específicos de	
	20	situaciones en las que ha aplicado con éxito el	
	21	liderazgo transformacional para impulsar	Visión compartida
	22	cambios en su institución en su desempeño	
23	profesional?		
24	D1: <u>Al organizar izadas de bandera o actividades</u>		
25	<u>culturales allí estoy ejerciendo liderazgo.</u>		
26	Ent: ¿Qué valores guían tu enfoque de liderazgo	Valores	
27	transformacional desde tu desempeño	fundamentales	
28	profesional en la institución educativa?		
29	D1: <u>Respeto, amor, responsabilidad.</u>		
Equipo de alto desempeño	30	Ent: En tu experiencia, ¿Cómo defines un equipo	Colaboración
	31	de alto desempeño en el contexto educativo	efectiva/participación
	32	rural?	activa
	33	D1: <u>Un equipo de alto desempeño en el contexto</u>	
	34	<u>educativo se puede definir como un grupo de</u>	
	35	<u>personas que trabajan juntas de manera</u>	
	36	<u>colaborativa y efectiva para lograr objetivos</u>	Asignación de roles
	37	<u>comunes en un entorno rural.</u>	
	38	Ent: ¿Cómo es el procedimiento que sigues para	
	39	formar y mantener equipos de alto desempeño en	
	40	su institución?	
41	D1: <u>Asignando función o responsabilidad a cada</u>	Asignación de roles	
42	<u>integrante del equipo de trabajo.</u>		
43	Ent: ¿Qué entiendes por un equipo de alto	Incentivos y	
44	desempeño en el contexto de una institución	reconocimientos	

**Tabla 8 (Cont)**

Unidad Esencial	N° de línea	Narrativa o discurso del informante	Categorías Emergentes
Sinergismo	45	educativa rural desde tu práctica profesional?	
	46	D1: <u>Es un grupo de personas que trabajan de</u>	
	47	<u>manera colaborativa.</u>	
	48	Ent: ¿Puedes proporcionar ejemplos de cómo has	
	49	inspirado a tu equipo a alcanzar un alto	
	50	rendimiento en su desempeño profesional?	
	54	D1: <u>Incentivos económicos, integración, premios</u>	Cohesión grupal
	52	<u>individuales o grupales, etc.</u>	
	53	profesional en la institución educativa rural?	
	54	Ent: ¿Cómo líder transformacional, que has hecho	
	55	para superar los desafíos que enfrentas en tu	
	56	desempeño	
	57	D1: <u>Transmito entusiasmo y motivación para que</u>	Compromiso
	58	<u>logren lo que se proponen con cada actividad que</u>	profesional
	59	<u>se asigna de manera individual o grupal.</u>	
	60	¿Qué características consideras de mayor impacto	
	61	en el liderazgo transformacional para gestionar	
	62	equipo de alto rendimiento en las instituciones	
63	educativas rurales?		
64	D1: <u>Se caracteriza por la capacidad de generar</u>		
65	<u>cambios positivos en las personas y en la</u>	Comunicación efectiva	
66	<u>organización, fomentando la innovación, el</u>	Cohesión grupal	
67	<u>empoderamiento y el crecimiento personal.</u>		
68	¿Cuál es el concepto o definición que tienes de lo		
69	que es, el sinergismo en el proceso de vinculación		
70	del liderazgo transformacional en los equipos de		
71	alto desempeño en las instituciones educativas		
72	rurales?		
73	<u>Es la capacidad de tener conexión con cada profe</u>	Compromiso	
74	<u>o docente del colegio para que trabajen con amor</u>	profesional	
75	<u>por lo que hacen y a beneficio de la institución.</u>		
76	¿Cómo defines, el liderazgo transformacional del		
77	gerente educativo como factor clave en el proceso		
78	de cohesión de los equipos de alto desempeño en		
79	las instituciones educativas rurales?		
80	<u>Un líder transformacional es un modelo a seguir y</u>		
81	<u>ejerce una influencia positiva en sus seguidores,</u>		
82	<u>fomentando su crecimiento y desarrollo personal.</u>		

**Fuente:** elaborado por Díaz (2024)

La tabla anterior presenta la transcripción del primer informante, en este caso el director. A partir de esta transcripción, se procede a trabajar con la información protocolaria para extraer categorías relevantes. Se comienza con una breve descripción del rol del gerente educativo, lo que permite identificar indicios para la extracción de categorías mediante la identificación de los atributos y propiedades de cada uno de estos en cuanto a la unidad esencial liderazgo transformacional. La *Inspiración y la Motivación* se destacan como las primeras unidades de significado o categoría que emergen a través

de la revisión de los datos, cuyos significados están implícitos. Este aspecto se refiere a la capacidad del líder para inspirar y motivar a los miembros de la comunidad educativa, fomentando un sentido de propósito compartido y compromiso hacia metas comunes. Esta unidad de significado surgió de los aportes o datos presentados por el informante, quien describe “un estilo de liderazgo que busca inspirar y motivar a los miembros de la comunidad educativa para que trabajen juntos hacia un objetivo común”.

En el mismo orden de ideas, para la segunda categoría emergente, los indicios dieron como resultado, *Visión Compartida*, incluye acciones concretas que demuestran el liderazgo transformacional, como la organización de izadas de bandera o actividades culturales, que buscan involucrar y unir a la comunidad escolar en torno a valores y tradiciones compartidas “Pienso que impulsar cambios en la institución en mi desempeño profesional es fundamental como por ejemplo: organizar izadas de bandera o actividades culturales allí estoy ejerciendo liderazgo” De igual forma, la tercera unidad de significado o categoría emergente *Valores fundamentales*: surge de la manifestación “los valores guían el enfoque de liderazgo transformacional desde mi desempeño profesional en la institución educativa como el respeto, el amor y la responsabilidad”. Estos valores, son fundamentales porque informan sus acciones y decisiones, y contribuyen a crear un ambiente de confianza, colaboración y respeto mutuo, guiados por la práctica y el desempeño del liderazgo transformacional dentro de la comunidad educativa.

Ahora bien, continuando con el análisis y referenciando la unidad esencial equipo de alto desempeño, los indicios dieron como resultado la cuarta categoría emergente *Colaboración efectiva/Participación activa*, a partir de lo planteado por el director. “Se puede definir como un grupo de personas que trabajan juntas de manera colaborativa y efectiva para lograr objetivos comunes en un entorno rural”. Significa, la capacidad del equipo para trabajar de manera conjunta y cooperativa hacia la consecución de objetivos comunes, aprovechando las habilidades y fortalezas individuales de cada miembro. Del mismo modo, surge la quinta categoría emergente *Asignación de roles*, la cual germina del cuestionamiento acerca de como es el procedimiento que se sigue para formar y mantener equipos de alto desempeño en la institución. Opinando: “Asignando función o responsabilidad a cada integrante del equipo de trabajo”: Implica la distribución clara de tareas y responsabilidades entre los integrantes del quehacer directivo - docentes,

asegurando que cada uno tenga un rol definido y contribuya al logro de los objetivos del equipo. La sexta categoría emergente *Incentivos y Reconocimiento* emerge de lo expresado por el informante al indagar sobre cómo has inspirado a tu equipo a alcanzar un alto rendimiento en su desempeño profesional. Respondió "Incentivos económicos, integración, premios individuales o grupales, entre otros".

En la misma línea de análisis, se tiene la unidad esencial del sinergismo, de la cual aflora la séptima categoría emergente: *cohesión grupal*. Esta categoría surge a partir de la opinión expresada por el directivo, quien describe el sinergismo como "la capacidad de establecer conexión con cada profesor o docente del colegio para que trabajen con amor por lo que hacen y en beneficio de la institución". Esta definición destaca el *compromiso profesional* para establecer conexiones significativas, facilitando así un ambiente de trabajo colaborativo basado en la confianza y el apoyo mutuo.

La cohesión grupal, en este contexto, se entiende como un elemento crucial para promover la efectividad del equipo educativo en entornos rurales. Facilita no solo la integración de esfuerzos individuales hacia metas comunes, sino también el desarrollo de relaciones interpersonales sólidas que fortalecen la cultura organizacional y el sentido de pertenencia dentro de la institución educativa. Esta orientación mejora el rendimiento académico y la satisfacción laboral, contribuye al bienestar general de la comunidad educativa, generando un impacto positivo en el aprendizaje de los estudiantes

Asimismo, nace la octava categoría emergente: *comunicación efectiva*. Esta categoría implica cultivar un sentido de pasión y dedicación por la enseñanza y el trabajo educativo, tanto en los docentes como en el personal administrativo, lo cual se ha identificado como crucial para el éxito y la efectividad de los equipos de alto desempeño en contextos rurales. Se destaca especialmente la inspiración proporcionada por el liderazgo transformacional del gerente educativo, que no solo facilita una comunicación abierta y transparente, sino que también fomenta un compromiso compartido hacia el logro de los objetivos institucionales.

A continuación, en la Tabla 9 se presenta la categorización selectiva de las observaciones del informante 1, proporcionando paradigmas concretos de cómo la comunicación efectiva y el liderazgo transformacional se manifiestan en la práctica educativa rural.

**Tabla 9**  
*Categorización selectiva del informante 1*

Categorías Apriorísticas	Unidades de Significado	Subcategorías/Criterios	Categorías Emergentes
Liderazgo transformacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecimiento de una visión inspiradora.</li> <li>• Estímulo del crecimiento personal y profesional</li> <li>• Fomento de la colaboración y el trabajo en equipo</li> <li>• Impulso de la participación de la comunidad educativa</li> <li>• Fomento del respeto y la empatía.</li> <li>• Promoción de la responsabilidad y la integridad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visión inspiradora</li> <li>• Mejoramiento continuo personal/profesional</li> <li>• Organizar equipos de trabajo</li> <li>• Participación efectiva</li> <li>• Valores/respeto y empatía</li> <li>• Valores/responsabilidad e integridad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inspiración y motivación</li> <li>• Participación activa en eventos y actividades</li> <li>• Valores fundamentales</li> </ul>
Equipo de alto desempeño	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación abierta y efectiva</li> <li>• Resolución de conflictos de manera constructiva</li> <li>• Definición clara de roles y responsabilidades</li> <li>• Distribución equitativa de tareas</li> <li>• Reconocimiento público y valoración del esfuerzo</li> <li>• Creación de un ambiente de celebración y motivación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación efectiva</li> <li>• Resolución de conflicto</li> <li>• Definición de roles</li> <li>• Distribución de roles</li> <li>• Valoración del esfuerzo</li> <li>• Inspiración y motivación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaboración efectiva/participación activa.</li> <li>• Asignación de roles</li> <li>• Incentivos y reconocimiento</li> </ul>
Sinergismo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecimiento de relaciones interpersonales sólidas.</li> <li>• Fomento de la colaboración y el trabajo en equipo</li> <li>• Creación de un ambiente de aprendizaje positivo y motivador</li> <li>• Promoción del compromiso y la dedicación hacia la labor educativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relaciones interpersonales</li> <li>• Colaboración trabajo en equipo</li> <li>• Mediación pedagógica / Acompañamiento.</li> <li>• Valores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cohesión grupal</li> <li>• Compromiso profesional</li> <li>• Comunicación efectiva</li> </ul>

**Fuente:** elaborado por Díaz (2024)

En la tabla anterior, se bosqueja la categorización de los datos obtenidos del informante 1, en este caso el directivo, en el cual las subcategorías *inspiración*, *participación* y *valores* permiten suponer que, dentro del liderazgo transformacional, se está reconociendo la importancia de estos elementos en el desarrollo de líderes efectivos que puedan impulsar el cambio positivo y el crecimiento tanto a nivel individual como organizacional. Así mismo, las subcategorías *colaboración*, *roles* y *reconocimientos*,

permiten deducir que el líder transformacional se vale de estos aspectos en la alineación de equipos de alto desempeño, se revelan también las categorías *colaboración efectiva/participación activa*. *Asignación de roles incentivos y reconocimiento* que permite destacar cómo estas cualidades se complementan entre sí para impulsar la sinergia entre los integrantes del equipo con diferentes habilidades y perspectivas *cohesión grupal, compromiso profesional y comunicación efectiva*. De esta forma, generar resultados significativos en este caso de la investigación en las instituciones educativas rurales, se presenta la narrativa del informante 2.

## Informante 2

**Tabla 10**

*Generación de categorías desde las informaciones: Narrativas del informante 2. (Docente 1)*

Unidad Esencial	N° de línea	Narrativa o discurso del informante	Categorías Emergentes
Breve descripción de su rol como gerente educativo	01	Buenos días, soy docente de una institución rural del Centro Educativo Corral de Piedras, ubicado en el municipio de San Juan del Cesar, departamento de La Guajira.	
	02		
	03		
	04		
	05	En cuanto a mi rol como gerente educativo de dicho centro tengo la responsabilidad de estructurar, planear, organizar y evaluar el plan de estudios, proyectos, metas y acciones enfocadas desde unos referentes que permitan canalizar el aprendizaje de los estudiantes, sustentados en el Ser y el Saber- Hacer.	
	06		
	07		
	08		
	09		
	10		
	11		
	12	Ent: ¿Cuánto tiempo ha estado involucrado en la educación rural?	
	13		
	14	<u>He estado en el área rural por espacio de 10 años de servicios</u>	
Liderazgo transformacional	16	Ent: ¿Cómo defines el liderazgo transformacional en el contexto de una institución educativa rural?	
	17		
	18		
	19	<u>E2: Este tipo de liderazgo tiene unas particularidades las cuales insita al individuo para que logre su propia realización personal.</u>	Inspiración y motivación
	20		
	21	<u>Enfocada desde lo ético, el fortalecimiento espiritual y moral que busca la transformación de la persona junto a su entorno.</u>	
	22		
	23		
	24		
	25	Ent: ¿Puedes compartir ejemplos específicos de situaciones en las que ha aplicado con éxito el liderazgo transformacional para impulsar cambios en su institución en su desempeño profesional?	Visión Compartida
	26		
	27		
	28		
	29		
	30	<u>E2: Aplicar técnicas de comprensión lectora, maratones de lectura con el propósito de incrementar la velocidad lectora y la comprensión de tipos textuales.</u>	
	31		
	32		
	33		

**Tabla 10 (Cont)**

Unidad Esencial	Nº de línea	Narrativa o discurso del informante	Categorías Emergentes
<b>Equipos de alto desempeño</b>	34	<u>Diseño y estructuración de olimpiadas</u>	Valores fundamentales  Participación activa y Colaboración efectiva Asignación de roles  Participación activa y Colaboración efectiva.  Participación activa y Colaboración efectiva  Participación activa y Colaboración efectiva
	35	<u>matemáticas, cuyo propósito es aportar el</u>	
	36	<u>fortalecimiento de los pensamientos y procesos</u>	
	37	<u>numéricos, métricos, aleatorios y sobre todo</u>	
	38	<u>promover estrategias para la solución de</u>	
	39	<u>situaciones cotidianas.</u>	
	40	Ent: ¿Qué valores guían tu enfoque de liderazgo	
	41	transformacional desde tu desempeño	
	42	profesional en la institución educativa?	
	43	<u>E2: El líder transformacional goza de unos</u>	
	44	<u>valores personales y unos conceptos propios que</u>	
	45	<u>marcan la ruta para que sus seguidores le acaten</u>	
	46	<u>el cambio al dinamismo, la creatividad, centrando</u>	
	47	<u>este proceso de transformación desde el respeto,</u>	
	48	<u>la responsabilidad y la honestidad consigo y por</u>	
	49	<u>el otro. Apoyando estos en el ser y su entorno</u>	
	50	Ent: En tu experiencia, ¿Cómo defines un equipo	
	51	de alto desempeño en el contexto educativo	
	52	rural?	
	53	<u>E2: Constituir un equipo de alto desempeño en</u>	
	54	<u>zona rural requiere de metas claras y precisas.</u>	
	55	<u>Donde prime un ambiente de entendimiento</u>	
	56	<u>desde el rol de cada miembro y se compartan</u>	
	57	<u>estrategias enfocadas al fortalecimiento de la</u>	
	58	<u>institución educativa como parte vital del</u>	
	59	<u>territorio. Sortear situaciones tiende a ser una</u>	
60	<u>conminación ante la pertinencia de los objetivos</u>		
61	<u>propuestos.</u>		
62	Ent: ¿Cómo es el procedimiento que sigues para		
63	formar y mantener equipos de alto desempeño		
64	en su institución?		
65	<u>E2: El líder debe identificar las capacidades,</u>		
66	<u>fortalezas y habilidades de cada miembro como</u>		
67	<u>individuo proactivo, para poder desarrollar</u>		
68	<u>objetivos definidos en tiempos establecidos</u>		
69	Ent: ¿Qué entiendes por un equipo de alto		
70	desempeño en el contexto de una institución		
71	educativa rural desde tu práctica profesional?		
72	<u>E2: Grupo de individuos que se desenvuelven en</u>		
73	<u>un clima que impacta de forma positiva en los</u>		
74	<u>resultados que construyen una visión hacia el</u>		
75	<u>futuro, apoyando en el propósito y los objetivos.</u>		
76	Ent: ¿Puedes proporcionar ejemplos de cómo		
77	has inspirado a tu equipo a alcanzar un alto		
78	rendimiento en su desempeño profesional?		
79	<u>E2: Las instituciones educativas rurales tienen la</u>		
80	<u>facilidad de interactuar constantemente con el</u>		
81	<u>ecosistema, es por ello que proponer metas</u>		
82	<u>hacia la implementación de nuevas y mejoras</u>		
83	<u>prácticas agrícolas, estimulando a los miembros</u>		

**Tabla 10 (Cont)**

Unidad Esencial	Nº de línea	Narrativa o discurso del informante	Categorías Emergentes	
<b>Sinergismo</b>	84	<u>de la comunidad educativa a involucrarse,</u>	Equidad educativa y tecnología	
	85	<u>participar y beneficiarse con la implementación</u>		
	86	<u>de un nuevo emprendimiento desde estas</u>		
	87	<u>prácticas agrícolas.</u>		
	88	Ent: <u>¿Cómo líder transformacional, que has</u>		
	89	<u>hecho para superar los desafíos que enfrentas en</u>		
	90	<u>tu desempeño profesional en la institución</u>		
	91	<u>educativa rural?</u>		
	92	E2: <u>Un desafío de gran magnitud fue la</u>		Incorporación de tecnología en la educación Uso de las TIC
	93	<u>incorporación y el uso de la TIC (tecnología</u>		
	94	<u>informática de las comunicaciones). Para los</u>		
	95	<u>tiempos de pandemia (covid-19) la incorporación</u>		
	96	<u>implementación de esta modalidad de</u>		
	97	<u>aprendizaje. Se evidencio la brecha que existe</u>		
	98	<u>entre la educación en la zona rural y zona</u>		
	99	<u>urbana. Es evidente la falta de inversión y de</u>		
	100	<u>gestión hacia la zona rural cuando se carece de:</u>		
	101	<u>acceso a la conectividad, dotación de equipos</u>		
	102	<u>tecnológicos. Sitios web, bibliotecas virtuales.</u>		
	103	<u>Bajo nivel económico, padres o personal de</u>		
104	<u>apoyo.</u>			
105	Ent: <u>¿Qué características consideras de mayor</u>	Asignación de roles Incentivos y reconocimientos		
106	<u>impacto en el liderazgo transformacional para</u>			
107	<u>gestionar equipo de alto rendimiento en las</u>			
108	<u>instituciones educativas rurales?</u>			
109	E2: <u>Entre las características de un líder</u>			
110	<u>podríamos resaltar: identificar las personas que</u>			
111	<u>integran el equipo. Reconocer el rol y las</u>			
112	<u>habilidades de cada miembro, ser persistente</u>			
113	<u>para el desarrollo de un proceso, capacidad de</u>			
114	<u>influir de forma positiva en los demás, conocer a</u>			
115	<u>cada miembro para delegar responsabilidades y</u>			
116	<u>que este se comprometa a presenta resultados y</u>			
117	<u>objetivos exitosos.</u>			
118	Ent: <u>¿Cuál es el concepto o definición que tienes</u>	Cohesión grupal Comunicación efectiva		
119	<u>de lo que es, el sinergismo en el proceso de</u>			
120	<u>vinculación del liderazgo transformacional en los</u>			
121	<u>equipos de alto desempeño en las instituciones</u>			
122	<u>educativas rurales?</u>			
123	E2: <u>El sinergismo se relaciona con los problemas</u>			
124	<u>que subyacen con sentido formativo, ético y</u>			
125	<u>moral, capaz de gestionar con todos los actores</u>			
126	<u>educativos la mejora de la calidad educativa.</u>			
127	Ent: <u>¿Cómo defines, el liderazgo</u>			
128	<u>transformacional del gerente educativo como</u>			
129	<u>factor clave en el proceso de cohesión de los</u>			
130	<u>equipos de alto desempeño en las instituciones</u>			
131	<u>educativas rurales?</u>	Compromiso profesional		
132	E2: <u>El líder transformacional demarca cambios y</u>			
133	<u>gestiona en pro del mejoramiento o superación a</u>			
134	<u>nivel institucional.</u>			

**Fuente:** elaborado por Díaz (2024)

En la tabla 10, se exponen las narrativas del segundo informante (Docente 1), donde se puede evidenciar a través de la transcripción de la información obtenida de la entrevista realizada por la investigadora, las manifestaciones en forma de prosa permiten a la investigadora hallar las unidades de significado por medio de la relación que se presenta entre sí mismas. En la unidad esencial o categoría inicial liderazgo transformacional, el docente entrevistado resaltó: “este tipo de liderazgo tiene unas particularidades las cuales ínsita al individuo para que logre su propia realización personal. Enfocada desde lo ético, el fortalecimiento espiritual y moral que busca la transformación de la persona junto a su entorno” (línea 19-24) manifestación que se encuadra en la categoría emergente *participación activa y colaboración efectiva* al prevalecer un enfoque de realización personal, como medio para construir conocimiento.

En relación con la categoría emergente *asignación de roles*, resultado de la respuesta del docente entrevistado al indicar “Aplicar técnicas de comprensión lectora, maratones de lectura con el propósito de incrementar la velocidad lectora y la comprensión de tipos textuales. Diseño y estructuración de olimpiadas matemáticas, cuyo propósito es aportar el fortalecimiento de los pensamientos y procesos numéricos, métricos, aleatorios y sobre todo promover estrategias para la solución de situaciones cotidianas” (línea 30-39), estos elementos convergen con el desarrollo integral, donde se reconoce la importancia de la participación activa, la resolución de problemas, el trabajo en equipo y el aprendizaje constante para el crecimiento tanto individual como colectivo.

Continuando con el análisis y al indagar acerca de que valores guían el enfoque de liderazgo transformacional desde el desempeño profesional en la institución educativa el docente entrevistado respondió “el líder transformacional goza de unos valores personales y unos conceptos propios que marcan la ruta para que sus seguidores le acaten el cambio al dinamismo, la creatividad, centrando este proceso de transformación desde el respeto, la responsabilidad y la honestidad consigo y por el otro. Apoyando estos en el ser y su entorno” (línea 43-49), evidentemente se introduce a la categoría emergente *valores fundamentales*. Esto implica un enfoque más amplio que abarca tanto el liderazgo transformacional como la gestión efectiva de equipos. Dentro de esta categoría *incentivos y reconocimientos*, se busca maximizar el potencial individual de los

miembros del equipo mientras se fomenta la colaboración y la consecución de objetivos definidos.

Intrínsecamente a la categoría inicial o apriorística equipos de alto desempeño, se destaca la importancia de que el líder comprenda las capacidades individuales de sus miembros y las utilice de manera efectiva para lograr los objetivos del equipo en los plazos establecidos. Lo que muestra una correspondencia directa con la categoría emergente *cohesión grupal*. percibido por el entrevistado como “constituir un equipo de alto desempeño en zona rural requiere de metas claras y precisas. Donde prime un ambiente de entendimiento desde el rol de cada miembro y se compartan estrategias enfocadas al fortalecimiento de la institución educativa como parte vital del territorio habilitando la *comunicación efectiva*. Sortear situaciones tiende a ser una conminación ante la pertinencia de los objetivos propuestos” (línea 53-61) lo que da muestra un *compromiso profesional* de un desarrollo de liderazgo y gestión de equipos e identificación de capacidades y fortalezas individuales.

Sobre el asunto indica el docente “el líder debe identificar las capacidades, fortalezas y habilidades de cada miembro como individuo proactivo, para poder desarrollar objetivos definidos en tiempos establecidos” (línea 70-74). Esto implica un enfoque más amplio que abarca tanto el liderazgo transformacional como la gestión efectiva de equipos. Dentro de esta categoría, se busca maximizar el potencial individual de los miembros del equipo mientras se fomenta la colaboración y la consecución de objetivos definidos para un aprendizaje continuo o grupo de individuos que se desenvuelven en un clima que impacta de forma positiva en los resultados que construyen una visión hacia el futuro, apoyando en el propósito y los objetivos.

Ahora bien, “las instituciones educativas rurales tienen la facilidad de interactuar constantemente con el ecosistema, es por ello que proponer metas hacia la implementación de nuevas y mejoras prácticas agrícolas, estimulando a los miembros de la comunidad educativa a involucrarse, participar y beneficiarse con la implementación de un nuevo emprendimiento desde estas prácticas agrícolas” (línea 79-87). Así lo expuso el docente entrevistado apuntando correlativamente con la categoría emergente *participación activa y colaboración efectiva*, que se encuadra con la equidad educativa y la incorporación y uso de la tecnología en la educación. Así los registra el docente

entrevistado “un desafío de gran magnitud fue la incorporación y el uso de la TIC, para los tiempos de pandemia (Covid-19) la incorporación implementación de esta modalidad de aprendizaje, se evidencio la brecha que existe entre la educación en la zona rural y zona urbana. Es evidente la falta de inversión y de gestión hacia la zona rural cuando se carece de: acceso a la conectividad, dotación de equipos tecnológicos. Sitios web, bibliotecas virtuales. Bajo nivel económico, padres o personal de apoyo” (línea 92-104)

Se puede enmarcar esta situación en la equidad educativa y tecnológica. Aquí, el enfoque está en abordar las disparidades en el acceso a la educación y la tecnología entre las zonas urbanas y rurales, así como en garantizar que todos los estudiantes tengan igualdad de oportunidades para acceder a recursos educativos y tecnológicos. Esta categoría aborda la importancia de garantizar la equidad en el acceso a la educación y la tecnología. También destaca la necesidad de inversiones y políticas que aborden estas brechas y promuevan un acceso igualitario a recursos educativos y tecnológicos para todos los estudiantes, independientemente de su ubicación geográfica o nivel socioeconómico.

En el mismo sentido, el docente entrevistado argumenta que “entre las características de un líder podríamos resaltar: identificar las personas que integran el equipo. Reconocer el rol y las habilidades de cada miembro *asignación de roles*, ser persistente para el desarrollo de un proceso, capacidad de influir de forma positiva en los demás, conocer a cada miembro para delegar responsabilidades y que este se comprometa a presenta resultados y objetivos exitosos” (línea 109-117) se puede enmarcar esta manifestación en la categoría emergente *incentivos y reconocimientos*.

Esta categoría se centra en las habilidades y cualidades necesarias para liderar un equipo de manera eficiente y alcanzar objetivos exitosos mediante la colaboración y el desarrollo personal y colectivo evocando el liderazgo y gestión de equipos efectivos, al reconocimiento del rol, las habilidades y las contribuciones individuales de cada miembro del equipo y superar obstáculos durante el desarrollo de proceso educativo. En síntesis, estas características resaltan la importancia de un liderazgo sólido y orientado hacia el equipo, donde el líder no solo reconoce las habilidades individuales de los miembros, sino que también promueve un ambiente de colaboración, influencia positiva y responsabilidad compartida. En esta categoría, se enfatiza la necesidad de desarrollar

relaciones sólidas entre el líder y los miembros del equipo para garantizar el éxito conjunto en la consecución de los objetivos organizacionales.

En función de la categoría inicial o apriorística sinergismo, se consultó con el docente entrevistado su percepción y manifestó: “el sinergismo se relaciona con los problemas que subyacen con sentido formativo, ético y moral, capaz de gestionar con todos los actores educativos la mejora de la calidad educativa” (línea 123-126). Se enmarca esta descripción dentro de la categoría *cohesión grupal* la misma se centra en la en la administración y coordinación de todos los aspectos relacionados con la educación, incluyendo el desarrollo formativo, ético y moral de los estudiantes, así como la colaboración con diversos actores del ámbito educativo para mejorar la calidad de la educación en su totalidad. Es decir, en una gestión educativa integral no solo académico, sino también ético y moral como la responsabilidad, el respeto y la empatía en el proceso educativo.

Resaltando el trabajo conjunto para identificar problemas y encontrar soluciones que contribuyan a la mejora continua de la calidad educativa. Lo que permite la demarcación de cambios y mejoramiento institucional dando como muestra la categoría emergente *compromiso profesional*, apoyado en la manifestación del docente entrevistado “el líder transformacional demarca cambios y gestiona en pro del mejoramiento o superación a nivel institucional” (línea 132-134). Se avizora la implementación de estrategias de evaluación constante de los procesos y resultados educativos para identificar áreas de oportunidad y realizar ajustes necesarios que impulsen la mejora de la calidad educativa en todos sus aspectos *comunicación efectiva*. Esta categoría se centra en el papel del líder transformacional en dirigir y gestionar el cambio con el objetivo de lograr mejoras significativas a nivel institucional.

Se enfoca en la capacidad del líder para inspirar a otros, promover la participación y empoderar al equipo de la institución educativa rural, en el proceso de transformación educativa. El proceso de transformación educativa no solo se centra en la mejora de los resultados académicos, sino también en el desarrollo integral de la comunidad educativa rural. El líder transformacional reconoce la importancia de abordar las necesidades específicas de la comunidad, incluyendo las socioeconómicas, culturales y emocionales, y trabaja en colaboración con todos los actores involucrados para diseñar e implementar

iniciativas que promuevan el bienestar y el éxito de todos los estudiantes sin discriminación alguna.

**Tabla 11**  
*Categorización selectiva del informante 2. (docente 1)*

Categorías Apriorísticas	Unidades de Significado	Subcategorías	Categorías Emergentes
Liderazgo transformacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promover la realización personal de todos los miembros de la comunidad.</li> <li>Inspira a cada persona a alcanzar su máximo potencial.</li> <li>Desarrollo integral de la comunidad educativa.</li> <li>Reconocer las dimensiones del ser humano.</li> <li>Fomento de una visión clara y motivadora.</li> <li>Promover un cambio positivo y sostenible.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo integra</li> <li>Desarrollo integral</li> <li>Visión Compartida</li> <li>Transformación</li> <li>Metas ambiciosas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inspiración y motivación</li> <li>Visión Compartida</li> <li>Valores fundamentales</li> </ul>
Equipo de alto desempeño	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fomenta la participación activa de todos los miembros de la comunidad educativa rural.</li> <li>Se crea un ambiente inclusivo donde se valoran y se escuchan las ideas y opiniones de todos</li> <li>Establecimiento de metas claras y precisas</li> <li>Genera un sentido de propósito compartido</li> <li>Reconoce la importancia del desarrollo de habilidades y destrezas.</li> <li>Implementan programas y actividades que promueven el crecimiento personal y profesional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participación activa /Colaboración</li> <li>Ambiente inclusivo y equitativos</li> <li>Metas claras y precisas</li> <li>Habilidades y destrezas</li> <li>Visión compartida</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participación activa y Colaboración efectiva.</li> <li>Asignación de roles</li> <li>Incentivos y reconocimiento</li> </ul>
Sinergismo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coordinar todos los aspectos relacionados con la educación en la institución educativa rural.</li> <li>Reconocer que la mejora educativa requiere un abordaje holístico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestión educativa integral.</li> <li>Demarcación de cambios institucionales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cohesión grupal</li> <li>Comunicación efectiva</li> <li>Compromiso profesional</li> </ul>

**Fuente:** Elaborado por Díaz (2024)

Estas nuevas estrategias abarcan la gestión de todos los aspectos relacionados con la educación, desde el desarrollo integral de los estudiantes hasta la colaboración con diversos actores y la búsqueda constante de la mejora de la calidad educativa. El líder transformacional asume un papel activo en el impulso de estos cambios, inspirando a otros, movilizandolos recursos y promoviendo un ambiente de colaboración y aprendizaje continuo. Apremiando el sinergismo se visualiza como un componente clave en este

contexto, ya que implica la integración de esfuerzos y recursos de todos los involucrados para alcanzar objetivos comunes en beneficio de la educación. En síntesis, se centra en la promoción del cambio y el progreso dentro de la institución educativa rural, impulsando mejoras significativas en todos los niveles. Esto es, dirigir y gestionar el cambio enfocado en la capacidad del líder para inspirar a otros, promover la participación y empoderar a los miembros de la organización en el proceso de transformación y superación.

### Informante 3

**Tabla 12**

*Generación de categorías desde las informaciones: Narrativas del informante 3. (Docente 2)*

Unidad Esencial	Nº de línea	Narrativa o discurso del informante	Categorías Emergentes
<b>Breve descripción de su rol como gerente educativo</b>	01	Buenos días, soy docente de una institución rural	
	02	del Centro Educativo Corral de Piedras, ubicado	
	03	en el municipio de San Juan del Cesar,	
	04	departamento de La Guajira.	
	05	E3: <u>En cuanto a mi rol como gerente educativo</u>	
	06	<u>de dicho centro sería la guía o la columna</u>	
	07	<u>vertebral que le da horizonte a la institución.</u>	
	08	Ent: ¿Cuánto tiempo ha estado involucrado en la	
	09	educación rural?	
	10	E3: <u>He estado en el área rural por espacio de 8</u>	
	11	<u>años de servicios</u>	
<b>Liderazgo transformacional</b>	12	Ent: ¿Cómo defines el liderazgo transformacional	
	13	en el contexto de una institución educativa rural?	
	14	E3: <u>El liderazgo transformacional es el papel que</u>	
	15	<u>asume el rector o líder de un colegio o institución.</u>	Inspiración y motivación
	16	Ent: ¿Puedes compartir ejemplos específicos de	
	17	situaciones en las que ha aplicado con éxito el	
	18	liderazgo transformacional para impulsar	
	19	cambios en su institución en su desempeño	
	20	profesional?	
	21	E3: <u>Organizar equipos de trabajo entre docentes</u>	
	22	<u>en las semanas institucionales de cada año</u>	
	23	<u>lectivo. Delegar funciones o actividades donde se</u>	Visión compartida
	24	<u>vean involucrados varios docentes.</u>	
	25	Ent: ¿Qué valores guían tu enfoque de liderazgo	
	26	transformacional desde tu desempeño	
27	profesional en la institución educativa?		
28	E3: <u>Honestidad, respeto y amor por lo que hago.</u>		
29	Ent: En tu experiencia, ¿Cómo defines un equipo		
30	de alto desempeño en el contexto educativo		
31	rural?		
32	E3: <u>Equipos apáticos a trabajar si no se les</u>	Valores fundamentales	
33	<u>motiva o exige un resultado al final de cada</u>		
34	<u>jornada.</u>		
35	formar y mantener equipos de alto desempeño		
36	en su institución?		

**Tabla 12 (Cont)**

Unidad Esencial	N° de línea	Narrativa o discurso del informante	Categorías Emergentes
Equipos de alto desempeño	37	E3: <u>Mantener los docentes constantemente ocupados trabajando para que no tengan tiempo de hacer rumores o comentarios fuera del contexto laboral.</u>	Colaboración efectiva/participación activa.
	38		
	39		
	40		
	41	Ent: ¿Qué entiendes por un equipo de alto desempeño en el contexto de una institución educativa rural desde tu práctica profesional?	Asignación de roles
	42		
	43		
	44	E3: <u>Es un equipo eficiente que rinde en las actividades asignadas, ejemplo dan respuesta o solución a lo que se les exige.</u>	
	45		Asignación de roles
	46		
47	Ent: ¿Puedes proporcionar ejemplos de cómo has inspirado a tu equipo a alcanzar un alto rendimiento en su desempeño profesional?		
48			
49			
50	E3: <u>Ofrecer incentivos grupales como viajes o premios a los mejores resultados en cuanto a los avances que se logren en los trabajos grupales.</u>		
51		Asignación de roles	
52			
53	Ent: ¿Cómo líder transformacional, que has hecho para superar los desafíos que enfrentas en tu desempeño profesional en la institución educativa rural?	Incentivos y reconocimiento	
54			
55			
56			
57	E3: <u>Propongo al rector q haga incentivos o integraciones donde se logre superar egoísmos o malos ambientes q muchas veces se presentan entre compañeros de trabajo.</u>	Incentivos y reconocimiento	
58			
59		Valores fundamentales	
60			
61	Ent: ¿Qué características consideras de mayor impacto en el liderazgo transformacional para gestionar equipo de alto rendimiento en las instituciones educativas rurales?		
62			
63			
64			
65	E3: <u>Eficiencia, responsabilidad, amabilidad y saber tratar con adultos.</u>		
66			
67	Ent: ¿Cuál es el concepto o definición que tienes de lo que es, el sinergismo en el proceso de vinculación del liderazgo transformacional en los equipos de alto desempeño en las instituciones educativas rurales?		
68			
69		Cohesión grupal	
70			
71		Cohesión grupal	
72	E3: <u>Es la capacidad que posee el rector para lograr vincular o conectar a los docentes que lleva a su cargo.</u>		
73			
74			
75	Ent: ¿Cómo defines, el liderazgo transformacional del gerente educativo como factor clave en el proceso de cohesión de los equipos de alto desempeño en las instituciones educativas rurales?		
76			
77			
78			
79		Compromiso profesional	
80	E3: <u>Es el líder, el guía y el que trata de colocarle un rumbo o dirección al colegio que lidera por medio de su buen desempeño en el cargo.</u>		
81		Comunicación efectiva.	
82			
83			
84			
85			
86			

**Fuente:** elaborado por Díaz (2024)

La esencia del liderazgo transformacional se revela como una categoría apriorística que se entrelaza con la categoría emergente *inspiración y motivación.*, esta última surge a partir de la percepción implícita expresada por el tercer informante clave durante la entrevista, al definir el liderazgo transformacional en el contexto de una institución educativa rural. El informante señaló que “el liderazgo transformacional es el papel que asume el rector o líder de un colegio o institución” (línea 15-17) Por otro lado, la nueva categoría *visión compartida*, adquiere relevancia al reconocer la necesidad de la presencia directiva. Este reconocimiento surge cuando el docente entrevistado enfatiza que el líder debe organizar y coordinar equipos de trabajo entre docentes durante las semanas institucionales de cada año lectivo. Además, se destaca la importancia de delegar funciones o actividades en las cuales participen varios docentes.

Los efectos de lo anterior se manifiestan en la institución educativa rural cuando el directivo, a través de un liderazgo transformacional, promueve la participación activa de todos los miembros de la comunidad educativa. Reconociendo el papel crucial de cada individuo en el proceso de transformación, el líder crea un ambiente inclusivo donde se valoran y escuchan las ideas y opiniones de todos los involucrados. Esta dinámica fomenta un sentido de pertenencia y compromiso, permitiendo que todos se sientan parte integral del cambio y la mejora en la institución educativa.

Asimismo, la categoría emergente *valores fundamentales*, se relaciona con otros indicios y permite caracterizar un enfoque de liderazgo transformacional de rector o líder educativo en su desempeño profesional. La cual surge de la información suministrada por el docente entrevistado al resaltar valores como “la honestidad, el respeto y amor por lo que se hace” (línea 32). Percibido de esta manera, los valores fundamentales sirven como puntos de referencia para la toma de decisiones éticas y la resolución de conflictos, asegurando que el proceso de transformación se lleve a cabo de manera justa y equitativa. En consideración, los valores fundamentales son el corazón del liderazgo transformacional, proporcionando dirección, cohesión y ética en la búsqueda del cambio y la mejora continua.

Continuando con el análisis de los resultados producto de los indicios de docente entrevistado, se tiene la categoría apriorística equipos de alto desempeño, donde señala que los equipos de alto desempeño “son apáticos a trabajar si no se les motiva o exige

un resultado al final de cada jornada” (línea 36-38), se desprende de esta apreciación la categoría emergente *colaboración efectiva, participación activa* como ese elemento fundamental en cualquier entorno laboral, ya que permite unir fuerzas, compartir conocimientos y habilidades, y trabajar juntos hacia un objetivo común de manera eficiente y productiva. En cuanto a la categoría emergente *asignación de roles* refiere el entrevistado “mantener los docentes constantemente ocupados trabajando para que no tengan tiempo de hacer rumores o comentarios fuera del contexto laboral” (línea 41-44).

Esta categoría consiste en que el director o líder educativo debe identificar claramente las tareas específicas que deben llevar a cabo cada miembro del equipo, así como las responsabilidades asociadas a esas tareas. Este proceso implica analizar las habilidades, experiencia y disponibilidad de cada miembro del equipo, así como los requisitos y objetivos del proyecto o tarea en cuestión. En función de los *incentivos y reconocimiento* categoría emergente que germina de la siguiente manifestación “Propongo al rector que haga incentivos o integraciones donde se logre superar egoísmos o malos ambientes que muchas veces se presentan entre compañeros de trabajo” (línea 61-64) ambos elementos incentivos y reconocimiento, son importantes porque motivan al equipo de trabajo a alcanzar sus metas y objetivos, alineando sus esfuerzos con los objetivos de la institución.

Por último, se tiene la categoría inicial sinergismo, de la cual emerge la categoría *cohesión grupal*, resultado de la entrevista al cuestionar acerca del significado de sinergismo obteniéndose como respuesta “es la capacidad que posee el rector para lograr vincular o conectar a los docentes que lleva a su cargo” (línea 76-78) Estos dos conceptos están estrechamente relacionados y se refuerzan mutuamente para promover un ambiente de trabajo positivo y productivo. La conexión se refiere a la creación de vínculos significativos entre los miembros del equipo, mientras que la colaboración implica trabajar juntos hacia un objetivo común.

Emerge, además, la categoría *compromiso profesional*, implícita en la declaración del docente entrevista al apuntar “es el líder, el guía y el que trata de colocarle un rumbo o dirección al colegio que lidera por medio de su buen desempeño en el cargo” (línea 84-86) lo que implica fomentar un sentido de pertenencia y compromiso con el equipo y la institución educativa, mejorando la retención de talento. Lo que evidentemente refuerza

comportamientos positivos y contribuyen a una cultura de rendimiento y excelencia, aumentando la satisfacción laboral y el bienestar emocional de los integrantes, manteniendo éstos alta la moral y el compromiso con el equipo.

El compromiso profesional por la labor educativa es una práctica esencial que refuerza comportamientos positivos y contribuye significativamente a una cultura de rendimiento y excelencia en el ámbito educativo. Al promover una positiva la labor educativa, se logra no solo aumentar la satisfacción laboral y el bienestar emocional de los integrantes del equipo, sino también mantener una *comunicación efectiva* y el compromiso con el trabajo en equipo. Cuando los miembros del equipo se comunican genuinamente se traduce en un ambiente de trabajo positivo que redundará en la mejora constante de la calidad educativa ofrecida por la institución.

**Tabla 13**  
*Categorización selectiva del informante 3. (docente 2)*

<b>Categorías Apriorísticas</b>	<b>Unidades de Significado</b>	<b>Subcategorías</b>	<b>Categorías Emergentes</b>
<b>Liderazgo transformacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de articular una visión inspiradora para la institución escolar.</li> <li>• Contribuir al éxito de la institución educativa.</li> <li>• Delegar funciones o actividades donde se vean involucrados los docentes</li> <li>• Fomentar la cohesión grupal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visión compartida</li> <li>• Trabajo dinámico</li> <li>• Visión compartida</li> <li>• Organiza y facilita actividades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inspiración y motivación</li> <li>• Visión Compartida</li> <li>• Valores fundamentales</li> </ul>
<b>Equipo de alto desempeño</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivación hacia el resultado al final</li> <li>• Impulsar la efectividad y la eficiencia</li> <li>• Aumentar la satisfacción laboral y el bienestar emocional del docente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Metas claras y precisas</li> <li>• Recompensa por los logros</li> <li>• Recompensas por los logros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación activa y Colaboración.</li> <li>• Asignación de roles</li> <li>• Incentivos y reconocimiento</li> </ul>
<b>Sinergismo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar la confianza</li> <li>• Mejorar la comunicación</li> <li>• Promover la pasión y el compromiso con la enseñanza</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de vínculos significativos</li> <li>• Comunicación efectiva</li> <li>• Pasión por la enseñanza y el aprendizaje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cohesión grupal</li> <li>• Comunicación efectiva</li> <li>• Compromiso profesional</li> </ul>

**Fuente:** elaborado por Díaz (2024)

En este aparte de la categorización, se considera el propósito del estudio relacionado con el liderazgo transformacional, asociado a la capacidad de articular una visión inspiradora para la institución educativa rural que tiene implícito metas ambiciosas, por lo que emerge la categoría *inspiración y motivación*, donde se vean involucrados los docentes y la comunidad educativa, de donde brota la *visión compartida*, a fin de fomentar la cohesión grupal, el respeto y la armonía desprendiéndose *valores fundamentales*, como parte de un ambiente propicio para conformar equipos de alto desempeño y para aumentar la satisfacción laboral del docente en un la conformación de donde se protagoniza la motivación como elemento de la *participación activa y colaboración*, como también, el impulso de la efectividad y la eficiencia en el marco de la *asignación de roles* con los procesos educativo donde cobra importancia los *incentivos y el reconocimiento* en un intento por aumentar el bienestar emocional del docente.

Todo esto conduce al sinergismo como un objetivo fundamental para mejorar la comunicación y fortalecer la confianza, lo cual es crucial para fomentar la cohesión grupal. Este proceso no solo busca promover la comunicación efectiva entre los miembros del equipo educativo, sino también cultivar un compromiso profesional profundo con los procesos de enseñanza y aprendizaje. La pasión por la labor educativa, impulsada por el liderazgo transformacional mencionado por el informante 4, se convierte en un motor clave para inspirar a los educadores a trabajar con dedicación y entusiasmo en beneficio de los estudiantes y de la institución educativa en su conjunto.

En la narrativa del informante 4 se evidencia cómo el sinergismo y la cohesión grupal se convierten en valores fundamentales que se incorporan activamente en la dinámica diaria de la comunidad educativa. Estos principios no se limitan a ser conceptos abstractos, sino que son practicados y experimentados cotidianamente por docentes, directivos y personal administrativo. A través de interacciones colaborativas y relaciones empáticas, se construye una cultura escolar sólida que nutre un ambiente de aprendizaje positivo y enriquecedor. Estas prácticas fortalecen los lazos entre los miembros del equipo educativo y promueven un sentido de pertenencia y colaboración mutua. Es en este contexto donde los estudiantes encuentran un entorno propicio para desarrollar habilidades académicas, sociales y emocionales fundamentales para su crecimiento integral.

## Informante 4

**Tabla 14**

*Generación de categorías desde las informaciones: Narrativas del informante 4. (Docente 3)*

Unidad Esencial	N° de línea	Narrativa o discurso del informante	Categorías Emergentes
<b>Breve descripción de su rol como gerente educativo</b>	01	Buenos días, soy docente de una institución rural	
	02	del Centro Educativo Corral de Piedras, ubicado	
	03	en el municipio de San Juan del Cesar,	
	04	departamento de La Guajira.	
	05	E4: <u>Asignar tareas y procedimientos, y tomar</u>	
	06	<u>decisiones necesarias.</u>	
	07	Ent: ¿Cuánto tiempo ha estado involucrado en la	
	08	educación rural?	
	09	E4: <u>He estado en el área rural por espacio de 12</u>	
	10	<u>años de servicios</u>	
<b>Liderazgo transformacional</b>	11	Ent: ¿Cómo defines el liderazgo transformacional	
	12	en el contexto de una institución educativa rural?	
	13	E4: <u>Este rol es el que permite al líder consolidar</u>	Inspiración y
	14	<u>un verdadero sistema de relaciones que</u>	motivación
	15	<u>posibiliten: mantener un cierto equilibrio interno,</u>	
	16	<u>regular las actividades y los esfuerzos</u>	
	17	<u>individuales, promover sistemas de participación</u>	
	18	<u>e implicación de los docentes, crear equipos de</u>	
	19	<u>trabajo en torno a tareas específicas,</u>	
	20	<u>generar canales de comunicación, establecer</u>	
	21	<u>sistemas de monitoreo y apoyo y administrar los</u>	
	22	<u>conflictos.</u>	
	23	Ent: ¿Puedes compartir ejemplos específicos de	Visión Compartida
	24	situaciones en las que ha aplicado con éxito el	
	25	liderazgo transformacional para impulsar	
	26	cambios en su institución en su desempeño	
	27	profesional?	
	28	E4: <u>Cuando organizo reuniones de padres de</u>	Valores
29	<u>familia o con los mismos compañeros docentes.</u>	fundamentales	
30	Ent: ¿Qué valores guían tu enfoque de liderazgo		
31	transformacional desde tu desempeño		
32	profesional en la institución educativa?	Colaboración	
33	E4: <u>Responsabilidad, humildad, tolerancia y</u>	efectiva/participación	
34	<u>respeto.</u>	activa	
<b>Equipos de alto desempeño</b>	35	En tu experiencia, ¿Cómo defines un equipo de	
	36	alto desempeño en el contexto educativo rural?	
	37	E4: <u>Son los que tienen como responsabilidad, la</u>	Asignación de roles
	38	<u>articulación de los eslabones propios del diseño</u>	
	39	<u>curricular, es decir, análisis de pertinencia,</u>	
	40	<u>diseño, adecuación, ejecución y evaluación</u>	
	41	<u>curricular con las funciones propias del proceso</u>	
	42	<u>administrativo: planeación, organización, y</u>	
	43	<u>control.</u>	
	44	Ent: ¿Cómo es el procedimiento que sigues para	
	45	formar y mantener equipos de alto desempeño	
	46	en su institución?	
	47	E4: <u>Mantener orden, seriedad y compromiso con</u>	Asignación de roles
	48	<u>los que actúan en la institución.</u>	Trabajo coordinado

**Tabla 14 (Cont)**

Unidad Esencial	N° de línea	Narrativa o discurso del informante	Categorías Emergentes
<b>Sinergismo</b>	49	Ent: ¿Qué entiendes por un equipo de alto desempeño en el contexto de una institución educativa rural desde tu práctica profesional?	
	50		
	51	E4: <u>Un equipo trabajo coordinado, cuando los resultados obtenidos son los mejores, existe un ambiente de confianza. Este equipo se trata en un pequeño reducido personas, en el que los conocimientos, habilidades y experiencias son compartidos y además el propósito por el que trabajan es común entre ellos.</u>	Incentivos y reconocimiento
	52		
	53		
	54		
	55		
	56		
	57		
	58		
	59	Ent: ¿Puedes proporcionar ejemplos de cómo has inspirado a tu equipo a alcanzar un alto rendimiento en su desempeño profesional?	Capacitación
	60		
	61	E4: <u>Motivando a que trabajemos en bien de nuestro colegio y para sentirnos orgullosos de laborar en el mismo</u>	
	62		
	63		
	64		
	65	Ent: ¿Cómo líder transformacional, que has hecho para superar los desafíos que enfrentas en tu desempeño profesional en la institución educativa rural?	Comportamiento
	66		
	67	E4: <u>Trato de actualizar mis conocimientos haciendo diplomados o lecturas innovadoras que me permitir crecer profesionalmente.</u>	
	68		
69			
70			
71			
72	Ent: ¿Qué características consideras de mayor impacto en el liderazgo transformacional para gestionar equipo de alto rendimiento en las instituciones educativas rurales?		
73			
74	E4: <u>El liderazgo transformacional es un tipo de liderazgo que fomenta y promueve cambios en el comportamiento y en la actitud de otras personas, cambiando su visión y obteniendo de ellos el compromiso necesario para alcanzar los objetivos de la organización.</u>		
75			
76			
77			
78			
79			
80			
81			
82	Ent: ¿Cuál es el concepto o definición que tienes de lo que es, el sinergismo en el proceso de vinculación del liderazgo transformacional en los equipos de alto desempeño en las instituciones educativas rurales?	Cohesión grupal Compromiso profesional	
83			
84			
85			
86			
87	E4: <u>El liderazgo transformacional se centra en el desarrollo personal y profesional de los seguidores, fomentando su crecimiento y empoderamiento. Es decir, va más allá de la simple gestión de tareas y actividades. Se trata de crear un entorno en el que los seguidores puedan crecer y prosperar tanto a nivel personal como profesional, lo que a su vez contribuye al éxito y la eficacia del equipo y la organización en su conjunto. Esto puede implicar la asignación de proyectos desafiantes, la provisión de oportunidades de capacitación y desarrollo, y el establecimiento de metas claras y alcanzables.</u>		
88			
89			
90			
91			
92			
93			
94			
95			
96			
97			
98			
99			
100	Ent: ¿Cómo defines, el liderazgo transformacional del gerente educativo como	Comunicación efectiva	
101			

**Tabla 14 (Cont)**

Unidad Esencial	N° de línea	Narrativa o discurso del informante	Categorías Emergentes
	102	factor clave en el proceso de cohesión de los	
	103	equipos de alto desempeño en las instituciones	
	104	educativas rurales?	
	105	E4: <u>El liderazgo transformacional es un estilo de</u>	
	106	<u>liderazgo que se enfoca en inspirar, motivar y</u>	
	107	<u>desarrollar a los miembros de un equipo para</u>	
	108	<u>lograr metas y objetivos comunes que tienen</u>	
	109	<u>como fin último el amor por lo que se hace en pro</u>	
	110	<u>de una educación rural de calidad.</u>	

**Fuente:** elaborado por Díaz (2024)

**Tabla 15**

*Categorización selectiva del informante 4. (docente 3)*

Categorías Apriorísticas	Unidades de Significado	Subcategorías	Categorías Emergentes
Liderazgo transformacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacidad para inspirar a otros</li> <li>Apoyo para enfrentar los desafíos de la educación</li> <li>Articular una visión inspiradora para la institución escolar</li> <li>Promover el crecimiento académico, emocional, social y ético</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Visión Compartida</li> <li>Ejemplo a seguir</li> <li>Bienestar laboral</li> <li>Inspiración</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inspiración y motivación</li> <li>Visión compartida</li> <li>Valores fundamentales</li> </ul>
Equipo de alto desempeño	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consecución de los objetivos compartidos</li> <li>Ciclo positivo de colaboración efectiva</li> <li>La asignación de responsabilidades adecuada</li> <li>Refuerzo a la motivación y el compromiso del equipo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comprensión del rol</li> <li>Contribución al objetivo común</li> <li>Recompensa por los logros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participación activa y Colaboración efectiva.</li> <li>Asignación de roles</li> <li>Incentivos y reconocimiento</li> </ul>
Sinergismo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Confianza y el respeto mutuo.</li> <li>Relaciones sólidas</li> <li>Encontrar pasión y significado en el trabajo diario</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cohesión del equipo</li> <li>Ambiente institucional positivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cohesión grupal</li> <li>Comunicación efectiva</li> <li>Compromiso profesional</li> </ul>

**Fuente:** elaborado por Díaz (2024)

En este aparte de la categorización, además se considera el propósito del estudio relacionado con interpretar el liderazgo transformacional dentro de la relación sinérgica de los equipos de alto desempeño, por lo que se presentan en un primer momento las categorías emergentes *inspiración y motivación*, inspirar y motivar a los miembros del equipo hacia la excelencia y el logro de metas compartidas es crucial para cultivar un

ambiente de trabajo dinámico y comprometido. Lo que emerge del aporte del docente entrevistado al señalar “este rol es el que permite al líder consolidar un verdadero sistema de relaciones que posibiliten: mantener un cierto equilibrio interno, regular las actividades y los esfuerzos individuales, promover sistemas de participación e implicación de los docentes, crear equipos de trabajo en torno a tareas específicas, generar canales de comunicación, establecer sistemas de monitoreo y apoyo y administrar los conflictos” (línea 13-22) *visión compartida*, proporciona una plataforma para fortalecer los lazos interpersonales, fomentar la colaboración y promover un sentido de comunidad y pertenencia como lo expresó en la entrevista el docente “cuando organizo reuniones de padres de familia o con los mismos compañeros docentes” (línea 28-29)

Al mismo tiempo *valores fundamentales*, como la integridad, el respeto y la ética (línea 33-34), sirven como guía moral que informa todas las acciones y decisiones, garantizando que el equipo opere en consonancia con los principios compartidos y los estándares más elevados para la categoría inicial liderazgo transformacional. La combinación de inspiración y motivación, participación activa en eventos y actividades y valores fundamentales conforma el núcleo de un liderazgo transformacional efectivo en cualquier entorno organizacional. En conjunto, estos aspectos alimentan una cultura organizacional sólida y resiliente, donde el liderazgo transformacional se manifiesta en la inspiración constante, la participación activa y el compromiso con los valores esenciales.

Asimismo, con las nuevas categorías *participación activa y colaboración efectiva*, *asignación de roles e incentivos y reconocimientos*, vinculadas a la categoría inicial equipos de alto desempeño. La efectividad en la colaboración se fortalece mediante una asignación clara de responsabilidades y el establecimiento de metas claras, donde cada miembro del equipo comprenda su rol y contribución al objetivo común. Este enfoque no solo fomenta un ambiente de trabajo colaborativo y productivo, sino que también permite el reconocimiento y la recompensa por el esfuerzo y los logros alcanzados. La asignación de responsabilidades adecuada asegura que cada miembro tenga la oportunidad de destacar en su área de especialización, mientras que los incentivos y el reconocimiento refuerzan la motivación y el compromiso del equipo hacia la consecución de los objetivos compartidos. De esta manera, se crea un ciclo positivo donde la

colaboración efectiva, la asignación de responsabilidades y el reconocimiento se retroalimentan mutuamente, impulsando el rendimiento y el éxito del equipo.

En cuanto al sinergismo, emergieron nuevas categorías producto de la entrevista realizada al docente activo de la institución rural del Centro Educativo Corral de Piedras, ubicado en el municipio de San Juan del Cesar, departamento de La Guajira, relacionadas a la *cohesión grupal, comunicación efectiva y compromiso profesional*. Al promover la conexión entre los miembros del equipo educativo y fomentar una cultura de colaboración, se cultivan relaciones sólidas basadas en la confianza y el respeto mutuo. Esta conexión y colaboración fortalece la cohesión del equipo, permitiendo que los educadores trabajen juntos de manera armoniosa y efectiva para alcanzar objetivos educativos comunes. Además, al fomentar el amor por la labor educativa, se inspira a los educadores a encontrar pasión y significado en su trabajo diario, lo que les impulsa a dedicarse plenamente al desarrollo académico.

## Informante 5

**Tabla 16**

*Generación de categorías desde las informaciones: Narrativas del informante 5. (Docente 4)*

Unidad Esencial	N° de línea	Narrativa o discurso del informante	Categorías Emergentes
<b>Breve descripción de su rol como gerente educativo.</b>	01	Buenos días, soy docente de una institución rural	
	02	del Centro Educativo Corral de Piedras, ubicado	
	03	en el municipio de San Juan del Cesar,	
	04	departamento de La Guajira.	
	05	E5: <u>En cuanto a mi rol como gerente educativo de</u>	
	06	<u>dicho centro sería definir metas, establecer</u>	
	07	<u>estrategias y niveles jerárquicos para la</u>	
	08	<u>integración y coordinación de actividades.</u>	
	09	Ent: ¿Cuánto tiempo ha estado involucrado en la	
	10	educación rural?	
<b>Liderazgo transformacional</b>	11	E5: <u>He estado en el área rural por espacio de 9</u>	
	12	<u>años de servicios</u>	
	13	Ent: ¿Cómo defines el liderazgo transformacional	
	14	en el contexto de una institución educativa rural?	
	15	E5: <u>El liderazgo transformacional en el contexto de</u>	
	16	<u>una institución educativa rural se refiere a un estilo</u>	Inspiración y motivación
	17	<u>de liderazgo que busca inspirar y motivar a los</u>	
	18	<u>miembros de la comunidad educativa para que</u>	
	19	<u>trabajen juntos hacia un objetivo común.</u>	
	20	Ent: ¿Puedes compartir ejemplos de situaciones	
	21	aplicadas con éxito el liderazgo transformacional	
	22	para impulsar cambios en su institución en su	
	23	desempeño profesional?	

Tabla 16 (Cont)

Unidad Esencial	N° de línea	Narrativa o discurso del informante	Categorías Emergentes
Equipos de alto desempeño	24	E5: <u>Al organizar izadas de bandera o actividades culturales allí estoy ejerciendo liderazgo.</u>	Visión Compartida
	25		
	26		
	27	Ent: ¿Qué valores guían tu enfoque de liderazgo transformacional desde tu desempeño profesional en la institución educativa?	
	28	E5: <u>Respeto, amor, responsabilidad.</u>	Valores fundamentales
	29	Ent: En tu experiencia, ¿Cómo defines un equipo de alto desempeño en el contexto educativo rural?	
	30	E5: <u>Se puede definir como un grupo de personas que trabajan juntas de manera colaborativa y efectiva para lograr objetivos comunes en un entorno rural.</u>	
	31	Ent: ¿Cómo es el procedimiento que sigues para formar y mantener equipos de alto desempeño en su institución?	
	32	E5: <u>Asignando función o responsabilidad a cada integrante del equipo de trabajo.</u>	Colaboración efectiva
	33	Ent: ¿Qué entiendes por un equipo de alto desempeño en el contexto de una IE Rural desde tu práctica?	
	34	E5: <u>Es un grupo de personas que trabajan de manera colaborativa.</u>	Asignación de roles
	35	Ent: ¿Puedes proporcionar ejemplos de cómo has inspirado a tu equipo a alcanzar un alto rendimiento en su desempeño profesional?	
	36	E5: <u>Incentivos económicos, integración, premios individuales o grupales, etc.</u>	Participación activa y Colaboración efectiva
	37	Ent: ¿Cómo líder transformacional, que has hecho para superar los desafíos que enfrentas en tu desempeño profesional en la institución educativa rural?	
38	E5: <u>Transmito entusiasmo y motivación para que logren lo que se proponen con cada actividad que se asigna de manera individual o grupal.</u>	Incentivos y reconocimiento	
39	Ent: ¿Qué características consideras de mayor impacto en el liderazgo transformacional para gestionar equipo de alto rendimiento en las IE rurales?		
Sinergismo	40	E5: <u>Se caracteriza por la capacidad de generar cambios positivos en las personas y en la organización, fomentando la innovación, el empoderamiento y el crecimiento personal.</u>	Entusiasmo individual y grupal
	41	Ent: ¿Cuál es el concepto o definición que tienes de lo que es, el sinergismo en el proceso de vinculación del liderazgo transformacional en los equipos de alto desempeño en las instituciones educativas rurales?	
	42	E5: <u>Es la capacidad de tener conexión con cada profe o docente del colegio para que trabajen.</u>	Participación activa y Colaboración efectiva
	43		
	44		
	45		
	46		
	47		

**Tabla 16 (Cont)**

Unidad Esencial	Nº de línea	Narrativa o discurso del informante	Categorías Emergentes
<b>Liderazgo transformacional del gerente educativo en el proceso de cohesión</b>	77	<u>con amor por lo que hacen y a beneficio de la institución</u>	Cohesión grupal Comunicación efectiva
	78		
	79	Ent: ¿Cómo defines, el liderazgo transformacional del gerente educativo como factor clave en el proceso de cohesión de los equipos de alto desempeño en las instituciones educativas rurales?	Compromiso Profesional.
	80		
	81		
	82		
	83		
	84	E5: <u>Un líder transformacional es un modelo a seguir y ejerce una influencia positiva en sus seguidores, fomentando su crecimiento y desarrollo personal.</u>	
	85		
86			
87			

**Fuente:** elaborado por Díaz (2024)

La *inspiración y motivación* surgen de la categoría fundamental del liderazgo transformacional, la cual se identificó a partir de las percepciones de los entrevistados, quienes ocupan roles directivos y docentes en instituciones educativas rurales. Esta conclusión se basa en las palabras del informante 5, quien definió el liderazgo transformacional en el contexto rural como "un estilo de liderazgo destinado a inspirar y motivar a todos los miembros de la comunidad educativa para trabajar en conjunto hacia un objetivo común" (línea 16-20). Del mismo modo, se presentó otra unidad emergente, la cual semánticamente permite develar ciertas habilidades en el líder. Esta categoría se denomina *visión compartida*, emergió de la información "Al organizar izadas de bandera o actividades culturales allí estoy ejerciendo liderazgo" (línea 25-27) Por lo tanto, usar *valores fundamentales* como "el respeto, amor, responsabilidad" (línea 32) guían el accionar en el contexto educativo rural, infundiendo un sentido de integridad y ética en todas sus interacciones.

En cuanto a la categoría *participación activa y colaboración efectiva*, es una unidad que emerge de los indicios presentados por el entrevistado "un equipo de alto desempeño en el contexto educativo rural se puede definir como un grupo de personas que trabajan juntas de manera colaborativa y efectiva para lograr objetivos comunes en un entorno rural" (línea 36-39) Asimismo, el liderazgo transformacional se manifiesta "asignando función o responsabilidad a cada integrante del equipo de trabajo" (línea 43-44) lo que da lugar a la categoría emergente *asignación de roles*, esta práctica permite optimizar el desempeño del equipo al asegurar que cada miembro contribuya de manera significativa hacia el logro de los objetivos comunes inspirando al equipo a alcanzar un

alto rendimiento en su desempeño profesional “Incentivos económicos, integración, premios individuales o grupales” (línea 55-56) de donde surge la categoría emergente *incentivos y reconocimiento*.

Esto es, que el director educativo en su rol de líder transformacional, transmite entusiasmo y motivación para que logren lo que se proponen con cada actividad que se asigna de manera individual o grupal caracterizado por la capacidad de generar cambios positivos en las personas y en la organización, fomentando la innovación, el empoderamiento y el crecimiento personal.

Para la unidad apriorística sinergismo, se alcanzó identificar producto de las manifestaciones del entrevistado informante 5 (Docente 4), la categoría emergente *cohesión grupal; comunicación efectiva; compromiso profesional*, al percibir el sinergismo como “es la capacidad de tener conexión con cada profe o docente del colegio para que trabajen con amor por lo que hacen y a beneficio de la institución” (línea 79-81) se resalta de esta manifestación atributos consistentes los cuales dan cuenta de un grado de afectividad con relación al desarrollo y crecimiento profesional del docente y la comunidad educativa.

En consideración, el líder transformacional en su accionar identifica las habilidades y fortalezas individuales de cada integrante, asignando roles de manera equitativa y clara. Este enfoque promueve la eficiencia y el rendimiento, también fortalece la confianza y el compromiso dentro del equipo contribuyendo al éxito colectivo y al crecimiento profesional de todos los involucrados. En síntesis, el liderazgo transformacional en las instituciones educativa rurales va más allá de la simple gestión de tareas y actividades.

Se trata de crear un entorno en el que los seguidores puedan crecer y prosperar tanto a nivel personal como profesional, lo que a su vez contribuye al éxito y la eficacia del equipo y la organización en su conjunto. En el aspecto personal, el líder transformacional busca comprender las necesidades individuales de cada seguidor, brindando apoyo y orientación para su desarrollo personal. Esto puede incluir el fomento de la autoconfianza, el fortalecimiento de la autoestima y la promoción de un equilibrio saludable entre el trabajo y la vida personal. A continuación, en la tabla 17 se presenta la categorización selectiva del informante clave 5 relacionado con la narrativa del docente 4.

**Tabla 17**  
**Categorización selectiva del informante 5. (docente 4)**

Categorías Apriorísticas	Unidades de Significado	Subcategorías	Categorías Emergentes
Liderazgo transformacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promover la excelencia académica y el desarrollo integral.</li> <li>Superar los desafíos inherentes a la educación rural.</li> <li>Promuevan el aprendizaje, la colaboración y el desarrollo personal.</li> <li>Fomentar la interacción y el intercambio de ideas entre estudiantes, docentes y padres de familia.</li> <li>Fortalecer los lazos comunitarios y el sentido de pertenencia.</li> <li>Promover la importancia de los valores en la institución educativa rural.</li> <li>valorar y respete la diversidad y se promueva la igualdad de oportunidades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo Integral</li> <li>Desarrollo Integral</li> <li>Metas Ambiciosas</li> <li>Visión Compartida</li> <li>Visión Compartida</li> <li>Valores institucionales</li> <li>Valor / Equidad e Inclusión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inspiración y motivación</li> <li>Visión Compartida</li> <li>Valores fundamentales</li> </ul>
Equipo de alto desempeño	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promueve la comunicación abierta y el intercambio de ideas</li> <li>Establecen roles definidos</li> <li>Valorar y reconocer los esfuerzos individuales y colectivos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cultura de colaboración</li> <li>Funciones claras y equitativas</li> <li>Recompensa por los logros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participación activa y Colaboración efectiva.</li> <li>Asignación de roles</li> <li>Incentivos y reconocimiento</li> </ul>
Sinergismo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promover la comunicación abierta, el trabajo en equipo y el intercambio de ideas.</li> <li>Crear un ambiente donde los docentes se sientan conectados entre sí y con la misión de la institución.</li> <li>Fomentar el amor por la labor educativa al demostrar pasión y dedicación por el trabajo, inspirando a otros a hacer lo mismo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cohesión grupal</li> <li>Ambiente institucional positivo</li> <li>Colaboración efectiva y apoyo mutuo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conexión y colaboración</li> <li>Comunicación efectiva</li> <li>Compromiso profesional</li> </ul>

**Fuente:** elaborado por Díaz (2024)

El liderazgo transformacional en una institución educativa rural se caracteriza por su capacidad para *inspirar y motivar* a todos los miembros de la comunidad educativa, incluidos estudiantes, docentes y personal administrativo. Busca fomentar una visión compartida y un propósito común que promueva la excelencia académica y el desarrollo integral de cada individuo. Además, este tipo de liderazgo motiva a los miembros de la comunidad educativa a superar los desafíos inherentes a la educación rural,

promoviendo un sentido de optimismo y determinación para alcanzar el éxito a pesar de las limitaciones y obstáculos presentes. En cuanto a la *visión compartida*, el líder transformacional impulsa la colaboración y el aprendizaje colectivo al fomentar la participación activa de todos los miembros de la comunidad en eventos y actividades. Organiza y facilita actividades que promueven la interacción y el intercambio de ideas entre estudiantes, docentes y padres de familia, fortaleciendo así los lazos comunitarios y fomentando un sentido de pertenencia.

Asimismo, el líder transformacional basa su liderazgo en *valores fundamentales* como la integridad, la ética y el respeto, estableciendo un ejemplo a seguir para toda la comunidad educativa. Promueve la importancia de valores como la equidad, la inclusión y la justicia social, creando un ambiente escolar donde se valore y respete la diversidad, y se promueva la igualdad de oportunidades para todos los estudiantes.

El desarrollo de equipos de alto desempeño en entornos educativos rurales requiere *participación activa y colaboración efectiva*, se trata de cultivar una cultura de colaboración efectiva entre todos los miembros del equipo, incluidos docentes, personal administrativo y estudiantes. Esto implica fomentar la comunicación abierta y el intercambio de ideas, permitiendo que los miembros del equipo colaboren de manera eficiente y productiva para alcanzar los objetivos comunes.

En cuanto a la *asignación de roles*, el líder en un entorno educativo rural desempeña un papel decisivo al asignar roles de manera clara y equitativa entre los miembros del equipo, teniendo en cuenta las habilidades y fortalezas individuales de cada persona. Se establecen roles definidos y se clarifican las expectativas, garantizando así que todos los miembros del equipo comprendan sus responsabilidades y contribuciones al logro de los objetivos del equipo. Además, se implementan *Incentivos y reconocimiento* para fomentar y recompensar el desempeño excepcional y el trabajo en equipo en el entorno educativo rural. Se valoran y reconocen los esfuerzos individuales y colectivos, promoviendo así un ambiente de trabajo positivo y motivador que impulse el rendimiento y la colaboración entre todos los miembros del equipo.

El sinergismo en instituciones educativas rurales se materializa a través de la creación de una cultura arraigada en la *cohesión grupal* entre profesores y personal. Esto se alcanza mediante la promoción de una comunicación abierta, el fomento del

trabajo en equipo y la facilitación del intercambio de ideas. El objetivo es generar un entorno donde los profesores se sientan interconectados tanto entre sí como con la misión de la institución, lo que propicia una colaboración efectiva y un apoyo mutuo en la consecución de los objetivos educativos.

Por otro lado, el *compromiso profesional*, el líder transformacional en una institución educativa rural desempeña un papel fundamental al ser un modelo a seguir, ejerciendo una influencia positiva sobre los profesores y el personal del colegio. Inspirando pasión y dedicación por la labor educativa, este líder promueve un ambiente donde se valora y reconoce el esfuerzo de los profesores, fomentando así una *comunicación efectiva* para ofrecer lo mejor de sí en beneficio de la institución y los estudiantes. En síntesis, este objetivo se logra a través de la creación de un ambiente de colaboración y apoyo mutuo, liderado por un director transformacional que actúa como guía y promotor del crecimiento y desarrollo personal de su equipo.

Por ende, el líder transformacional se distingue por su arraigo en valores fundamentales como el respeto, el amor y la responsabilidad. Estos principios guían su actuar en el contexto educativo rural, infundiendo un sentido de integridad y ética en todas sus interacciones. El respeto hacia los demás y hacia el entorno promueve un ambiente de confianza y colaboración, mientras que el amor por la labor educativa impulsa su compromiso y dedicación hacia el desarrollo integral de los estudiantes. Asimismo, la responsabilidad se refleja en su capacidad para liderar con transparencia y asumir la responsabilidad de sus acciones, inspirando a otros a hacer lo mismo. En conjunto, estos valores fundamentales definen la esencia del liderazgo transformacional en las instituciones educativas rurales, guiando al docente hacia el progreso y la excelencia educativa.

Esta investigación representa un esfuerzo exhaustivo que se adentra en un análisis detallado y completo del tema estudiado. Se ha llevado a cabo un proceso meticuloso que abarca tanto las categorías apriorísticas, las cuales se basan en conceptos establecidos y reconocidos previamente en la literatura existente, como las categorías emergentes, que han surgido de manera espontánea y orgánica durante el desarrollo de las entrevistas llevadas a cabo con los sujetos informantes clave del estudio. La inclusión de estas dos categorías ofrece una perspectiva amplia y dinámica

de los temas explorados, permitiendo así una comprensión más profunda y completa del fenómeno en estudio.

Las categorías apriorísticas aportan una base sólida y fundamentada en el conocimiento existente, mientras que las categorías emergentes revelan nuevas percepciones y dimensiones que no habían sido previamente reconocidas o consideradas. Este enfoque holístico nos permite obtener una visión más completa y enriquecedora del tema, que va más allá de lo que se podría haber logrado con un enfoque más limitado. En la tabla 18 que se presenta a continuación, se detallan estas agrupaciones categorizadas, proporcionando así una estructura clara y organizada para la presentación y análisis de los hallazgos obtenidos en el estudio.

**Tabla 18**

*Estructuración o integración de categorías apriorísticas y nuevas categorías emergentes*

**Introducción de la presentación de categorías:**

En el marco de la investigación, se presentan tanto las categorías apriorísticas como las emergentes, reflejando una combinación de conceptos fundamentales establecidos previamente y aquellos que han surgido durante el proceso de estudio. A través de estas agrupaciones, se busca proporcionar una comprensión completa y holística de los temas examinados, que permiten una exploración holística de su complejidad y alcance. Las categorías apriorísticas representan los fundamentos teóricos y conceptuales que han sido reconocidos y aceptados en la investigación previa, proporcionando una base sólida para nuestro estudio. Por otro lado, las categorías emergentes reflejan nuevas ideas, patrones o relaciones que han surgido de las informaciones y análisis, enriqueciendo y ampliando el entendimiento del tema.

Categorías Apriorísticas	Unidades de Significado	Subcategorías/Criterios	Categorías Emergentes
Liderazgo Transformacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecimiento de una visión inspiradora.</li> <li>• Estímulo del crecimiento personal y profesional</li> <li>• Fomento de la colaboración y el trabajo en equipo</li> <li>• Impulso de la participación de la comunidad educativa</li> <li>• Fomento del respeto y la empatía.</li> <li>• Promoción de la responsabilidad y la integridad</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><i>Director</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Visión inspiradora</li> <li>• Mejoramiento continuo personal/profesional</li> <li>• Organizar equipos de trabajo</li> <li>• Participación efectiva</li> <li>• Valores/respeto y empatía</li> <li>• Valores/responsabilidad e integridad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inspiración y motivación</li> <li>• Visión Compartida</li> <li>• Valores fundamentales</li> </ul>

Tabla 18 (Cont)

Categorías Apriorísticas	Unidades de Significado	Subcategorías/Criterios	Categorías Emergentes
Equipo de alto desempeño	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comunicación abierta y efectiva</li> <li>Resolución de conflictos de manera constructiva</li> <li>Definición clara de roles y responsabilidades</li> <li>Distribución equitativa de tareas</li> <li>Reconocimiento público y valoración del esfuerzo</li> <li>Creación de un ambiente de celebración y motivación</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><i>Director</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Comunicación efectiva</li> <li>Resolución de conflicto</li> <li>Definición de roles</li> <li>Distribución de roles</li> <li>Valoración del esfuerzo</li> <li>Inspiración y motivación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Colaboración efectiva/participación activa</li> <li>Asignación de roles</li> <li>Incentivos y reconocimientos</li> </ul>
		Sinergismo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecimiento de relaciones interpersonales sólidas.</li> <li>Fomento de la colaboración y el trabajo en equipo.</li> <li>Creación de un ambiente de aprendizaje positivo y motivador</li> <li>Promoción del compromiso y la dedicación hacia la labor educativa</li> </ul>
Liderazgo transformacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promover la realización personal de todos los miembros de la comunidad.</li> <li>Inspira a cada persona a alcanzar su máximo potencial.</li> <li>Desarrollo integral de la comunidad educativa.</li> <li>Reconocer las dimensiones del ser humano.</li> <li>Fomento de una visión clara y motivadora.</li> <li>Promover un cambio positivo y sostenible.</li> <li>Capacidad de articular una visión inspiradora para la institución escolar.</li> <li>Contribuir al éxito de la institución educativa</li> <li>Delegar funciones o actividades donde se vean involucrados los docentes</li> <li>Fomentar la cohesión grupal.</li> </ul>		

Tabla 18 (Cont)

Categorías Apriorísticas	Unidades de Significado	Subcategorías/Criterios	Categorías Emergentes
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);"><b>Liderazgo transformacional</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad para inspirar a otros</li> <li>• Apoyo para enfrentar los desafíos de la educación</li> <li>• Articular una visión inspiradora para la institución escolar</li> <li>• Promover el crecimiento académico, emocional, social y ético.</li> <li>• Promover la excelencia académica y el desarrollo integral.</li> <li>• Superar los desafíos inherentes a la educación rural.</li> <li>• Promuevan el aprendizaje, la colaboración y el desarrollo personal.</li> <li>• Fomentar la interacción y el intercambio de ideas entre estudiantes, docentes y padres de familia.</li> <li>• Fortalecer los lazos comunitarios y el sentido de pertenencia</li> <li>• Promover la importancia de los valores en la institución educativa rural.</li> <li>• Valorar y respete la diversidad y se promueva la igualdad de oportunidades</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Docentes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bienestar laboral</li> <li>• Inspiración</li> <li>• Desarrollo integral</li> <li>• Desarrollo integral</li> <li>• Metas ambiciosas</li> <li>• Trabajo dinámico</li> <li>• Visión compartida</li> <li>• Valores institucionales</li> <li>• Valores/Equidad e inclusión.</li> </ul>	
	<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);"><b>Equipo de alto desempeño</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomenta la participación activa de todos los miembros de la comunidad educativa rural.</li> <li>• Se crea un ambiente inclusivo donde se valoran y se escuchan las ideas y opiniones de todos.</li> <li>• Consecución de los objetivos compartidos</li> <li>• Ciclo positivo de colaboración efectiva</li> <li>• La asignación de responsabilidades adecuada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación activa /Colaboración</li> <li>• Ambiente inclusivo y equitativas</li> <li>• Funciones claras y equitativas</li> <li>• Participación activa /Colaboración</li> <li>• Responsabilidades</li> <li>• Reconocimientos</li> <li>• Metas claras y precisas</li> <li>• Visión compartida</li> </ul>

Tabla 18 (Cont)

Categorías Apriorísticas	Unidades de Significado	Subcategorías/Criterios	Categorías Emergentes
<p style="text-align: center;"><b>Equipo de alto desempeño</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Refuerzo a la motivación y el compromiso del equipo</li> <li>• Establecimiento de metas claras y precisas</li> <li>• Genera un sentido de propósito compartido</li> <li>• Reconoce la importancia del desarrollo de habilidades y destrezas.</li> <li>• Implementan programas y actividades que promueven el crecimiento personal y profesional.</li> <li>• Motivación hacia el resultado al final</li> <li>• Impulsar la efectividad y la eficiencia</li> <li>• Aumentar la satisfacción laboral y el bienestar emocional del docente</li> <li>• Establecen roles definidos</li> <li>• Valorar y reconocer los esfuerzos individuales y colectivos.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><i>Docentes</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidades y destrezas</li> <li>• Metas claras y precisas</li> <li>• Recompensa por los logros</li> <li>• Cultura de rendimiento</li> <li>• Recompensa por los logros</li> <li>• Definición de roles</li> <li>• Recompensa por los logros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación activa y Colaboración efectiva</li> <li>• Asignación de roles</li> <li>• Incentivos y reconocimientos</li> </ul>
	<p style="text-align: center;"><b>Sinergismo</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar todos los aspectos relacionados con la educación en la institución educativa rural.</li> <li>• Reconocer que la mejora educativa requiere un abordaje holístico.</li> <li>• Relaciones sólidas basadas en la confianza y el respeto mutuo.</li> <li>• Mejorar la comunicación y aumentar la confianza.</li> <li>• Promover la pasión y el compromiso con la enseñanza.</li> <li>• Encontrar pasión y significado en el trabajo diario.</li> <li>• Establece una visión clara y convincente del futuro deseado para la institución educativa rural.</li> <li>• Actualización de prácticas pedagógicas.</li> <li>•</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión educativa integral</li> <li>• Demarcación de cambios y mejoramiento institucional</li> <li>• Creación de vínculos significativos</li> <li>• Comunicación efectiva.</li> <li>• Pasión por la enseñanza y el aprendizaje</li> <li>• Pasión por la enseñanza y el aprendizaje.</li> <li>• Visión compartida</li> </ul>

**Tabla 18 (Cont)**

Categorías Apriorísticas	Unidades de Significado	Subcategorías/Criterios	Categorías Emergentes
<b>Sinergismo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover la comunicación abierta.</li> <li>• Promover el trabajo en equipo y el intercambio de ideas.</li> <li>• Crear un ambiente donde los docentes se sientan conectados entre sí y con la misión de la institución</li> <li>• Fomentar el amor por la labor educativa al demostrar pasión y dedicación por el trabajo, inspirando a otros a hacer lo mismo</li> </ul>	<b>Docentes</b>	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo integral</li> <li>• Comunicación efectiva</li> <li>• Cohesión grupal</li> <li>• Ambiente institucional positivo</li> <li>• Colaboración efectiva y apoyo mutuo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cohesión grupal</li> <li>• Comunicación efectiva</li> <li>• Compromiso profesional</li> </ul>

**Fuente:** elaborado por Díaz (2024)

La tabla anterior da cuenta de las unidades iniciales (categorías apriorísticas), de donde surgen varias unidades que fueron agrupadas en unidades de significado y por subcategorías de las cuales surgen las nuevas categorías o categorías emergentes. A través de las cuales se facilita la comprensión holística de los temas indagados. Esta inclusión de categorías apriorísticas y emergentes permite abordar la complejidad y el alcance del tema desde múltiples miradas (*perspectivas del directivo y los docentes como los informantes clave del estudio*), permitiendo una transformación de su naturaleza y significado. De esta manera, la investigación busca ofrecer un punto de vista integral y enriquecedor que contribuya al avance del conocimiento en el campo educativo rural.

Partiendo de la premisa anterior, la investigadora, indica que el surgimiento de estas categorías consintió trazar una ruta metodológica y creativa. Esta ruta permite develar los criterios que sustentarían una teórica basada en el liderazgo transformacional de los gerentes educativos, considerado como factor clave en el sinergismo de equipos de alto desempeño en las instituciones básicas rurales. Este enfoque se respalda en la noción de Martínez (2013), quien describe este proceso como la integración coherente y lógica de los resultados de la investigación en curso, enriqueciéndolos con los aportes de los autores previamente revisados. Siguiendo esta línea de pensamiento, se llevó a cabo un proceso de contraste en la siguiente etapa de este estudio.

## Comparación constante (proceso de triangulación)

Durante el proceso de triangulación, se comparan y contrastan las narrativas de los informantes clave vinculados a las instituciones básicas rurales. Este ejercicio parte de considerar las unidades de significado de las categorías apriorísticas y durante el proceso fueron generando subcategorías o criterios que confluyen en categorías emergentes. En este contexto, se generan reflexiones que enriquecen el análisis formando parte integral de la estructura analítica que surge a partir de la comparación constante de la información buscada. A continuación, en la tabla 19, se presentan los hallazgos relevantes que dieron lugar a las unidades de significado/categorías emergentes de las narrativas directivo – docentes.

**Tabla 19**

*Unidades de significado / Categorías emergentes (Directivo – Docentes)*

Unidades de Significado: Directivos y Docentes		
Categorías Emergentes		
Liderazgo Transformación	Equipo de alto desempeño	Sinergia
• Inspiración y motivación	• Colaboración efectiva / participación activa	Cohesión grupal
• Visión Compartida	• Asignación de roles	Compromiso profesional
• Valores fundamentales	• Incentivos y reconocimientos	Comunicación efectiva

**Fuente:** elaborado por Díaz (2024)

### Definición categorial de elementos emergentes confrontados con los referentes teóricos y la interpretación de la docente investigadora

El liderazgo transformacional es un enfoque que busca inspirar y motivar a los seguidores hacia un cambio positivo y significativo. En el contexto de las instituciones educativas rurales, este estilo de liderazgo cobra una importancia particular debido a la necesidad de adaptarse a los desafíos únicos que enfrentan estas comunidades en correspondencia directa con la tendencia teórica que enfatiza la necesidad fundamental de que las organizaciones escolares ejerzan su influencia mediante un liderazgo transformacional, que se caracteriza por su capacidad de innovación (Moreno y Godoy, 2012) En esta categoría se identificaron elementos del liderazgo transformacional, evidenciados en situaciones donde el directivo motiva a los docentes a abordar los problemas de manera innovadora y creativa. Además, fomenta en ellos una reflexión

crítica sobre sus propias creencias y valores, especialmente cuando las soluciones propuestas resultan inadecuadas para resolver los problemas actuales.

Adicionalmente reconoce y satisface las necesidades actuales de sus seguidores, facilitando la expansión de sus abanicos de necesidades para que los docentes puedan desarrollar todo su potencial de acuerdo con Núñez (2012), los líderes transformacionales proveen oportunidades para el desarrollo de culturas institucionales que sean soporte del crecimiento individual y colectivo. A la luz de las manifestaciones que los directivos y docentes le otorgan a las categorías del este estudio surge la reflexión sobre el papel del líder educativo y su influencia en la evolución de las instituciones básicas rurales. A continuación, las categorías emergentes derivadas:

*Inspiración y motivación:* Los líderes en estas instituciones deben ser capaces de inspirar a sus equipos, mostrando una visión clara y compartida del futuro y motivando a los miembros del equipo para que se esfuercen en alcanzar metas ambiciosas. Así lo expresa Betancourth (2017), esto es especialmente importante en entornos educativos rurales, donde existen limitaciones de recursos y desafíos socioeconómicos que requieren un liderazgo sólido y visionario. De allí, los criterios o nuevos hallazgos que el rector como líder transformacional en las instituciones educativas rurales, tiene la habilidad de motivar a todo el personal (docentes, administrativos y comunidad), para alcanzar un desempeño superior en la educación rural. Lo cual es posible con un directivo inspirador con visión clara y estimulante, transmisor de entusiasmo y pasión por la misión educativa, lo que motiva a los docentes a comprometerse plenamente con su trabajo y a esforzarse por alcanzar metas ambiciosas por el futuro de la institución educativa rural.

Los directivos educativos que asumen un liderazgo transformacional son modelos a seguir (Molins, 2018), los hallazgos demuestran que el rector asume un compromiso personal con la excelencia y la mejora continua para reconocer y valorar el trabajo de los docentes, así como para proporcionar retroalimentación constructiva y apoyo individualizado, generando un ambiente de confianza y empoderamiento que impulsa el rendimiento y el desarrollo profesional de todo el equipo. Por otro lado, los docentes también desempeñan un papel importante en la inspiración y motivación de sus colegas y estudiantes, a través de su dedicación, creatividad y empatía, inspiran a los estudiantes

a alcanzar su máximo potencial y a perseguir sus sueños (Coronal, 2015). Además, al colaborar estrechamente con sus colegas y compartir sus experiencias y conocimientos, crean un sentido de comunidad y camaradería que fortalece el espíritu de equipo y fomenta la motivación intrínseca de todos los involucrados en el proceso educativo.

Evidentemente, acota la autora de este estudio que la narrativa de la inspiración y motivación en una institución básica rural se construye a partir del liderazgo transformacional de los directivos y del compromiso y la colaboración de los docentes. Esta combinación de factores crea un entorno en el que todos los miembros de la comunidad educativa se sienten valorados, apoyados y motivados para alcanzar metas compartidas y contribuir al éxito de la institución.

*Visión compartida:* implica involucrar a todos los miembros de la comunidad educativa en la formulación de metas y objetivos comunes. En el contexto rural, donde la colaboración y la participación son fundamentales, esta práctica es fundamentalmente eficaz para unir a la comunidad en torno a un propósito común. De acuerdo con Schön (2013), los líderes transformacionales en instituciones educativas rurales deben ser capaces de comunicar esta visión de manera clara y persuasiva, involucrando a todos los interesados y fomentando un sentido de pertenencia y compromiso compartido. Esto se manifiesta cuando cada miembro del equipo ha internalizado la visión de un trabajo armónico en la concreción de objetivos comunes, aprovechando el impulso del director para alcanzar resultados más allá de los que se podrían lograr individualmente.

De los hallazgos obtenidos se desprende que, en las instituciones básicas rurales estudiadas, prevalece una cultura de convergencia. En este contexto, surge la figura de un líder transformacional, quien es seguido por la mayoría de los docentes rurales. Este liderazgo facilita el compartir de ideas y prácticas, demostrando un alto nivel de compromiso entre los empleados. Además, se garantiza el derecho al error y la posibilidad de corregirlo, fomentando un ambiente de aprendizaje y mejora continua. Existe un compromiso tangible de la dirección hacia el personal, respaldado por acciones concretas que fortalecen la cohesión y la motivación del equipo educativo. Es decir, la “gerencia de puertas abiertas”. Este hallazgo se compatibiliza con el pensamiento de Bolívar (2020), el resultado es una percepción de un alto compromiso del personal

docente y administrativo, una proximidad concreta y existencia de lazos afectivos y emocionales positivos y la conformación de ambientes laborales saludables.

*Valores fundamentales:* también desempeñan un papel reflexivo en el liderazgo transformacional en entornos rurales. Estos valores incluyen el respeto por la comunidad, equidad, inclusión y compromiso con la excelencia educativa. Los líderes transformacionales deben encarnar estos valores y trabajar para promover una cultura organizacional basada en la confianza, el respeto mutuo y el trabajo en equipo. Lo que implica la eficacia institucional en hacer algo que se sabe y hacerlo bien, dentro del contexto de las funciones administrativas fundamentales del líder en la institución educativa: planear, organizar, liderar, dirigir y controlar. Sintetizando, el liderazgo transformacional en las instituciones educativas rurales, es primordial para impulsar el cambio y el progreso en estas comunidades. Al respecto, Salazar (2016) en su investigación narra “enfocarse en la inspiración y motivación, la visión compartida y los valores fundamentales, los líderes desempeñan un papel vital en el fortalecimiento de la educación rural y en el empoderamiento de las comunidades para enfrentar los desafíos del siglo XXI” (p.95).

Evidentemente, la cultura influye y es influida por las prácticas de liderazgo en las organizaciones, en concordancia con los planteamientos de Anzola (2013), se asume que la cultura es un conjunto de prácticas sociales materiales e inmateriales que dan cuenta de las características que distinguen a una comunidad ya que establecen una atmósfera afectiva común y un marco cognitivo compartido. Es decir, la cultura se constituye en un modo de vida y configura unas formas de relación entre los individuos de cada organización.

Como resultante de este estudio doctoral, la cultura implica una interdependencia entre la historia (desarrollo y evolución del directivo, docentes, personal administrativo y comunidad rural en sus relaciones), la estructura y/o sistema de posiciones (jerarquía), reglas de interacción (roles) y las condiciones de vida y vivencias subjetivas de los estudiantes, que influyen en sus conductas y relaciones con los otros. Esto se sustenta en Aktouf (2012) “la cultura de la organización se compone de valores, creencias, supuestos, percepciones, normas y patrones de comportamiento comunes a todos los

que trabajan en ella” (p.51), los valores fundamentales es un tema oculto pero unificador que proporciona sentido, dirección y movilización.

De esta forma, los criterios a las manifestaciones de los sujetos informantes, responden a la concepción de *lo que es importante*, las creencias hacen referencia a *cómo funcionan las cosas*. Son criterios compartidos que se construyen en las interacciones directivo – docentes y a su vez van a interactuar con los actores del quehacer educativo, las estructuras de la institución educativa y los sistemas de control para producir normas de comportamiento que se refieren a *como se hacen las cosas aquí*, los valores declarados en este estudio y los presupuestos básicos de la ruralidad relacionados con las creencias, percepciones, pensamientos y sentimientos, así lo explican.

Dadas estas condiciones, la investigadora asevera que un análisis del liderazgo en las instituciones básicas rurales bajo estas características, permite afirmar si el estilo de liderazgo que maneja el directivo es transformacional o no, se puede hacer una predicción del tipo de motivación, visión y valores que engloban la cultura imperante en las instituciones básicas rurales observadas. Los valores fundamentales comienzan a desarrollarse una vez que ya existe una buena comunicación, bajo la creencia de que no habrá efectos negativos.

El análisis sobre equipos de alto desempeño en instituciones educativas rurales, considerando las nuevas categorías emergentes, ofrece una visión decisiva para entender cómo mejorar la eficacia y el rendimiento en estos entornos. Estas categorías emergentes pueden impactar tanto desde la perspectiva del directivo como de los docentes:

*Colaboración efectiva / participación activa:* en el entorno rural, donde los recursos son limitados y la comunidad educativa es más reducida, la colaboración efectiva y la participación activa son básicas. Las declaraciones de los entrevistados indican para alcanzar equipos de alto desempeño en las instituciones básicas rurales, se requiere que todos los miembros contribuyan con sus habilidades y conocimientos, trabajando juntos hacia metas comunes. Desde esta perspectiva, es el rector quien debe fomentar un ambiente donde se valore la colaboración y se promueva la participación activa entre los docentes, lo que implica fortalecer la cohesión del equipo y mejorar los resultados

académicos, especialmente cuando están respaldados por un liderazgo transformacional por parte del director.

En este escenario, las declaraciones del equipo entrevistado condujeron una revisión sistemática, con el fin de identificar elementos clave que caracterizan a la colaboración efectiva y la participación activa, así, construir una explicación como ésta se conforma. En concreto, identificaron componentes comunes que facilitan la colaboración efectiva y la participación activa: comunicación abierta, confianza, respeto mutuo, objetivos compartidos, entendimiento común, responsabilidad compartida, participación activa y la toma de decisiones compartida. Con base a estos elementos, la investigadora define esta categoría como: un proceso complejo que se cimienta en la confianza, la comunicación abierta y el respeto mutuo (construcción de relaciones sólidas), donde todos los miembros se alinean en torno a responsabilidades y objetivos compartidos, alcanzando así una comprensión común basada en (valores compartidos). Además, consideraron un elemento adicional, que es la implementación de acciones (compromiso activo).

De acuerdo con Touraine (2017), las personas se configuran como “Sujetos” cuando tienen una participación activa en las decisiones que afectan su vida personal y sus proyectos de vida, y como “Actores sociales” cuando tienen una participación efectiva en las decisiones que afectan la vida de entorno colectivo en que ellos se encuentran inmersos. Solo de esta forma se logra modificar la tradicional estrategia de la pirámide del sistema educativo rural en la que las decisiones y acciones tienen un sentido que va del nivel superior hacia la base, para orientarla en forma tal que permita concitar la activa y efectiva participación de directivos docentes y docentes de las instituciones básicas rurales en el proceso hacia la participativa integralidad de los sistemas de gestión. En este sentido, es el rector como líder transformacional quien debe asumir al equipo como sujetos y actores sociales válidos para ser consultados sobre su ejercicio profesional y sus acciones para alcanzar los objetivos de la política educativa, pues, la revisión mostró que la colaboración posee elementos comunes, independiente del área en que se desarrolle.

*Asignación de roles:* La asignación de roles claros y definidos es esencial para el funcionamiento eficiente de un equipo (Ortega, 2018). En el contexto rural, donde las

responsabilidades son variadas y los recursos limitados, es aún más importante asignar roles de manera estratégica. El directivo debe identificar las fortalezas individuales de los docentes y asignar roles que aprovechen al máximo esas habilidades. Esto maximiza el potencial de cada miembro del equipo, también promueve un sentido de responsabilidad y compromiso con el éxito colectivo.

La investigadora autora de este estudio, encontró en los testimonios, pese a que existe variación en las funciones y responsabilidades, también aparecieron puntos de encuentro que permitieron reflexionar sobre las prácticas cotidianas haciendo especial énfasis en aspectos pedagógicos - didácticos y habiendo profundizado en el reconocimiento y la caracterización de las particularidades que ofrece el sistema educativo rural para el trabajo docente, en esta oportunidad se propone centrar la reflexión sobre aspectos que van más allá de la enseñanza: Las condiciones del trabajo docente, es decir el espacio en el que está ubicada la institución educativa rural, las actividades de la población local que inciden en los modos de abordar la tarea escolar, el establecimiento de vínculos escuela – comunidad, de modo de alcanzar argumentaciones que den cuenta de la profundización y actualización de los contenidos programáticos que se desarrollan en el aula con los estudiantes. Se hace potestativo del director líder transformacional avanzar en una caracterización de los procesos de transformación educativa rural abriéndola a los cambios sin perder su sentido.

En general, cuando los equipos poseen altos niveles de compromiso, existe un impacto positivo en el éxito de la institución educativa y de la calidad educativa hacia los estudiantes, también en la construcción de relaciones, y ocurre cuando los miembros del equipo valoran las habilidades, conocimientos y competencias de los otros participantes del grupo (Cragolino, 2017). Una característica de los equipos de alto desempeño en la ruralidad es que existe confianza, respeto y buena comunicación, lo que hace que los conflictos sean resueltos de manera productiva y comparativa de la realidad rural en sus aspectos comunes y específicos.

*Incentivos y reconocimientos:* Reconocer y recompensar el buen desempeño es clave para mantener la motivación y el compromiso de los docentes en entornos educativos rurales. Los incentivos pueden adoptar diversas formas, desde el reconocimiento público de los logros hasta incentivos tangibles como bonificaciones u

oportunidades de desarrollo profesional (Griffiths et al., 2021). El líder transformacional rural, debe comprender qué motivar a su equipo y diseñar estrategias de reconocimiento que sean efectivas y significativas. Esto impulsa el rendimiento individual, fortalece el sentido de pertenencia y colaboración dentro del equipo.

En derivación, las instituciones educativas rurales, el liderazgo transformacional debe promover la colaboración efectiva, la asignación de roles claros y los incentivos y reconocimientos adecuados puede marcar la diferencia en el desempeño del equipo y, en última instancia, en el éxito educativo de los estudiantes. Los directivos y docentes que adopten estas prácticas estarán mejor posicionados para enfrentar los desafíos únicos que presenta el entorno rural y para cultivar un ambiente de aprendizaje positivo y enriquecedor.

El concepto de sinergia en el contexto de las instituciones educativas rurales implica la creación de un ambiente colaborativo y productivo donde tanto los directivos como los docentes trabajen en conjunto para alcanzar objetivos comunes. Las resoluciones de los cuestionamientos planteados en la entrevista a los informantes clave, han resultado en un conjunto de categorías emergentes en relación con los ejes conceptuales que la estructuran. Dichas producciones se constituyen en el insumo principal para su idealización. A continuación, se realiza un análisis de las nuevas categorías emergentes de sinergia en este entorno rural:

*Cohesión grupal*, se refiere, *grosso modo*, a la unión y solidaridad entre los miembros del equipo como una propiedad que evita que ésta se desintegre (Janmaat, 2011). Desde una aproximación más analítica, apremiando el ámbito educativo Komatsu (2014) acentúa la dimensión de confianza de la cohesión social y la define como la calidad de las relaciones de confianza, que se puede analizar en dos ejes: horizontalmente, entre los distintos grupos sociales; y verticalmente, entre las instituciones gubernamentales y civiles. Por otra parte, Villalobos y Valenzuela (2012) ponen el énfasis en la participación y el sentido de pertenencia, al definir la cohesión social como la capacidad de las sociedades para construir valores compartidos, y dotar a las personas de competencias y mecanismos para participar de una misma comunidad. Hasta aquí se está de acuerdo en que las distintas definiciones consideran que la cohesión social corresponde a un constructo multidimensional y que, por lo tanto, su

estudio requiere de la aproximación a distintas dimensiones en el caso de la investigación a la ruralidad.

En las instituciones básicas rurales, esta cohesión normalmente se mantiene cuando existe la creencia de que todos están trabajando juntos por un objetivo común fundamental para fomentar un ambiente de apoyo mutuo entre los docentes y el personal directivo. Cuando hay cohesión grupal, se fortalece el sentido de pertenencia y se promueve la colaboración en la resolución de problemas y la implementación de estrategias educativas. Por lo tanto, el equipo entrevistado, se adhiere a la cohesión grupal como el estado de relaciones entre el rector, los docentes, el personal administrativo y la comunidad como miembros de un equipo que confluyen en la calidad educativa, caracterizado por un conjunto de normas, actitudes y comportamientos que incluyen la confianza, el sentido de pertenencia, la participación y la colaboración.

*Compromiso profesional:* Se relaciona con la dedicación y la pasión que los directivos y los docentes tienen hacia su trabajo y hacia el logro de los objetivos institucionales (Bernaza et al., 2018). En el contexto rural, donde los recursos pueden ser limitados y los desafíos pueden ser mayores, es ineludible que el personal esté comprometido con su labor educativa. Este compromiso en palabras de Romero (2021), se traduce en un mayor esfuerzo por parte de los docentes para brindar una educación de calidad y por parte de los directivos para crear un ambiente propicio para el aprendizaje. Este compromiso profesional al decir de la investigadora, tiene lugar en las instituciones básicas rurales, cuando el directivo lo reconozca como un factor que hace que los docentes se involucren tanto con su trabajo pedagógico como con los objetivos y los valores de la institución. Un docente comprometido, es alguien que siente pasión con su trabajo y esto lo demuestra realizando un esfuerzo mayor a la hora de realizar sus actividades planificadas.

*Comunicación efectiva:* Es esencial para garantizar que la información fluya de manera adecuada entre todos los miembros de la institución educativa. En un entorno rural, donde la distancia física puede ser un factor limitante, una comunicación clara y abierta entre los docentes, el personal directivo, los estudiantes y las familias es fundamental (Arias y Heredia, 2019). Esto facilita la coordinación de actividades, la resolución de conflictos y la toma de decisiones informadas.

Antes de que un equipo pueda involucrarse en un proceso sinérgico y tomar decisiones compartidas, es importante poseer una base fuerte. Para ello, se describen componentes clave: la comunicación abierta, que ocurre cuando los miembros del equipo de la institución educativa rural, pueden compartir sus ideas de forma cómoda, honesta, clara y efectiva. La comunicación puede ser de tipo formal e informal y los informantes clave remarcan para este estudio, la importancia de establecer estrategias de comunicación y de resolución de problemas de forma temprana. Cuando los objetivos e ideas del líder transformacional son comprendidas por todos, toda potencial confusión o conflicto en el ámbito educativo rural, puede ser discutido de forma abierta y productiva.

Ahora bien, desde la perspectiva del directivo en instituciones básicas rurales, promover esta categoría emergente de sinergia, implica establecer un liderazgo participativo que fomente la cohesión grupal, inspire el compromiso profesional y facilite una comunicación efectiva. Por otro lado, para los docentes, significa estar dispuestos a colaborar activamente, asumir roles asignados con responsabilidad, sentirse reconocidos por sus esfuerzos y contribuciones, y comprometerse con los objetivos institucionales. En consecuencia, la sinergia en las instituciones educativas rurales es fundamental para crear un entorno de trabajo colaborativo y productivo, donde tanto los directivos como los docentes trabajen en armonía hacia el logro de metas comunes y el éxito educativo de los estudiantes.

Por otro lado, y haciendo remembranza de este estudio liderazgo transformacional del gerente educativo como factor clave en el sinergismo de equipos de alto desempeño en las instituciones básicas rurales, ofrece una visión integral sobre cómo este liderazgo puede potenciar la eficacia de los equipos en las escuelas rurales. De hecho, el liderazgo transformacional, centrado en nuevas categorías como inspiración y motivación, visión compartida y valores fundamentales, se presenta como un elemento decisivo para impulsar la colaboración efectiva y la participación activa en estos entornos.

Además, fomenta una asignación de roles clara y equitativa, así como la implementación de incentivos y reconocimientos que estimulen el compromiso profesional de los docentes. En este mismo pensamiento, la cohesión grupal, el compromiso profesional y la comunicación efectiva, resultado de la sinergia, emerge como una consecuencia directa en estos equipos de alto desempeño.

## **Mecanismos y transposición del liderazgo transformacional del gerente educativo en las Instituciones Básicas Rurales**

Los saberes del directivo y los docentes en las instituciones básicas rurales, son conocimientos que se mantienen al tanto de ser descubiertos por un receptor en la medida en que estos son transmitidos como formación pertinente y susceptibles de ser comprensibles inteligiblemente. Los conocimientos a ser transpuestos se convierten en mecanismos que permiten la interacción de las diferentes representaciones mentales en los sujetos por medio de sus realidades, lo que permite una decodificación abierta que dé la posibilidad de ser interpretada, asimilada y acomodada a los conocimientos previos que tenga un significado tanto para el directivo como para los docentes. En el contexto de los mecanismos de transposición del liderazgo transformacional del gerente educativo en las instituciones básicas rurales, es fundamental implicar al docente en equipos de alto desempeño, teniendo en cuenta la sinergia entre ellos.

Al respecto, la necesidad de construir procesos de educación rural, implica acciones conjuntas que den lugar a nuevas experiencias educacionales. Teniendo presente que las mayorías de las prácticas no han sido sistematizadas, por lo que, el saber producido en ellas no se ha capitalizado en un marco de acción sistemático y capaz de orientar procesos concretos. En este horizonte, los mecanismos y transposición del liderazgo transformacional del gerente educativo en las instituciones básicas rurales, se constituye en un marco orientador que invita a las comunidades educativas a emprender acciones intencionadas hacia este horizonte. Por eso, se fundamenta esta investigación que indagó, en el conglomerado del Centro Educativo Corral de Piedras, entre ellos sede de Zambrano, sede Villa del Río y la sede Guaya canal, por los procesos de gestión y liderazgo que dieron lugar al desarrollo de criterios educativos y consecuentemente categorías emergentes consideradas en este estudio exitosas por parte de los informantes clave entrevistados.

En un contexto donde la educación enfrenta desafíos particulares, la capacidad del líder para inspirar, motivar y guiar a su equipo hacia objetivos comunes se vuelve indispensable para alcanzar la excelencia educativa, por lo que el desarrollo de esta teoría basada en el liderazgo transformacional del gerente educativo emerge como un factor clave en la construcción de equipos de alto desempeño en las instituciones básicas

rurales, lo que implica un proceso dinámico y multifacético que impulsa el cambio y la mejora continua en el entorno escolar rural.

En este sentido, el gerente educativo debe inspirar y motivar a los docentes, estudiantes y miembros de la comunidad a adoptar una visión compartida de excelencia educativa (*Inspiración y motivación*). Esto se logra mediante la articulación de metas ambiciosas y la comunicación efectiva de la importancia de alcanzarlas para el beneficio de todos los involucrados. Asimismo, debe trabajar en colaboración con todos los miembros de la comunidad escolar para desarrollar una visión compartida del futuro deseado de la institución (*Desarrollo de una visión compartida*). Esta visión debe ser inclusiva, significativa y orientada hacia la mejora continua de la calidad educativa y el bienestar de los estudiantes.

En el mismo orden de pensamiento, el gerente educativo debe promover un ambiente de colaboración y participación activa entre los docentes, el personal administrativo, los estudiantes, padres y representantes (*Fomento de la colaboración y la participación activa*). Esto se logra al fomentar la comunicación abierta, el trabajo en equipo y el intercambio de ideas y recursos para abordar los desafíos educativos y encontrar soluciones efectivas. Igualmente, debe brindar oportunidades de desarrollo profesional y empoderamiento a los docentes y al personal, permitiéndoles asumir valores fundamentales hacia un mayor control sobre su propio crecimiento y aprendizaje (*Desarrollo profesional, empoderamiento y valores fundamentales*). Esto puede incluir programas de capacitación, mentoría, coaching y reconocimiento por el trabajo directivos y prácticas pedagógicas bien hechas.

En el mismo sentido, debe fomentar un ambiente que valore la innovación y la creatividad en la enseñanza y el aprendizaje (*Promoción de la innovación y la creatividad*). Esto implica apoyar la implementación de nuevas metodologías pedagógicas, el uso de tecnología educativa, y la experimentación con enfoques alternativos para abordar las necesidades de los estudiantes en contextos rurales específicos. Este estudio, busca comprender cómo las características y acciones del líder transformacional, inciden en la formación de equipos cohesionados, altamente motivados y con un alto rendimiento.

A partir del desarrollo investigativo surgen valiosas herramientas para la formación y desarrollo de líderes transformacionales en el ámbito educativo rural. Se espera que al

develar los criterios que sustentan esta teórica basada en el liderazgo transformacional de los gerentes educativos como factor clave en el sinergismo de equipos de alto desempeño en las instituciones básicas rurales contribuya a la mejora de la calidad educativa en estas comunidades, a través de la creación de equipos de alto desempeño que inspiren y motiven a los agentes educativos a alcanzar su máximo potencial.

**Figura 11**  
*Sinergismo en equipos de alto desempeño*



**Fuente:** Imagen libre, Google académico. Adaptada por Díaz (2024)

La figura anterior, transmite la idea de que el liderazgo transformacional es fundamental para el éxito de las instituciones educativas. Un líder transformacional inspira y motiva a su equipo, fomenta la participación activa en eventos y actividades, y crea un equipo de alto desempeño que trabaja en sinergia para alcanzar objetivos

comunes. Esta figura, representa cómo un equipo de alto desempeño trabaja en conjunto para alcanzar un objetivo común. El líder del equipo proporciona la dirección y la motivación, mientras que los miembros del equipo aportan sus propias habilidades y experiencia para lograr el éxito. El sinergismo se crea cuando un equipo trabaja en conjunto. Eso se logra siempre y cuando todos están trabajando hacia el mismo objetivo, pueden conseguir más de lo que podrían obtener individualmente.

La organización en este caso cada institución educativa es el conglomerado que reúne diferentes componentes como piezas de una complejidad en este caso el proceso educativo. Cada miembro del equipo tiene un papel que desempeñar, y cuando todos trabajan juntos, pueden lograr grandes cosas. En las que se destaca la colaboración efectiva: Un grupo de personas trabajando juntas en equipo, con engranajes que se unen para simbolizar la colaboración. Asignación de funciones y responsabilidades: Una persona asignando tareas a diferentes miembros del equipo. Incentivos y reconocimiento: Una persona recibiendo un premio por su trabajo. Inspiración y motivación: Un grupo de personas mirando hacia el cielo con expresiones de asombro y determinación. Participación activa en eventos y actividades.

De acuerdo con lo anterior, la siguiente figura 12 refleja que, a través del modelo desarrollado, los equipos de alto desempeño logran sus metas en estrecha relación con la implementación de un liderazgo transformacional. Este modelo ilustra cómo los principios del liderazgo transformacional, cuando son aplicados efectivamente, pueden catalizar el rendimiento y la cohesión de los equipos, facilitando el alcance de sus objetivos.

Además, muestra cómo este estilo de liderazgo promueve el desarrollo personal y profesional continuo de los miembros del equipo. Los líderes transformacionales se centran en el crecimiento de cada individuo, proporcionando apoyo y oportunidades de desarrollo que permiten a los miembros del equipo alcanzar su máximo potencial. Este enfoque no solo mejora las habilidades y competencias individuales, sino que también contribuye a una mayor innovación y adaptabilidad dentro del equipo. Este ambiente de confianza es fundamental para la cohesión del equipo y para la implementación efectiva de estrategias colaborativas.

## Figura 12

*El liderazgo transformacional en el éxito de los equipos de alto desempeño*



**Fuente:** Imagen libre, Google académico. Adaptada por Díaz (2024)

La figura 12, da cuenta del liderazgo transformacional en el éxito de los equipos de alto desempeño. Se evidencia la capacidad de generar entusiasmo y compromiso entre los miembros del equipo, lo que impulsa su rendimiento y los lleva a alcanzar sus metas de manera efectiva. Al establecer una cultura de confianza, comunicación abierta y respeto mutuo, los líderes transformacionales crean un ambiente propicio para el trabajo en equipo y la toma de decisiones compartida. En las Instituciones Básicas Rurales, donde las condiciones pueden ser especialmente desafiantes, el liderazgo transformacional puede marcar la diferencia al impulsar la innovación, la excelencia y el éxito académico.

El modelo también destaca la importancia de crear un ambiente de confianza y apoyo, donde se valoren y respeten las contribuciones de todos los miembros. Los líderes transformacionales fomentan un clima de apertura y honestidad, donde se anima a los miembros del equipo a compartir ideas y tomar riesgos calculados sin temor a represalias. Esta orientación mejora las habilidades y competencias individuales y contribuye a una mayor innovación y adaptabilidad dentro del equipo. A través del modelo desarrollado, se evidencia que el liderazgo transformacional es un factor determinante en el rendimiento y la cohesión de los equipos de alto desempeño.

## CAPÍTULO V

### Teorética

**Criterios que sustentan la teorética basada en el liderazgo transformacional del gerente educativo como factor clave en el sinergismo de equipos de alto desempeño en las instituciones básicas rurales**

**Figura 13**

*Presencia de las categorías apriorísticas*



**Fuente:** elaborado por Díaz (2024)

A partir de las percepciones y testimonios recabados de los informantes clave, se logró identificar los criterios que fueron determinantes en la evolución de las categorías apriorísticas hacia categorías emergentes. Estos hallazgos desempeñaron un papel fundamental en la construcción de la teorética centrada en el liderazgo transformacional del gerente educativo, el cual se considera un factor decisivo en la generación de sinergias entre los equipos de alto rendimiento en las instituciones básicas rurales.

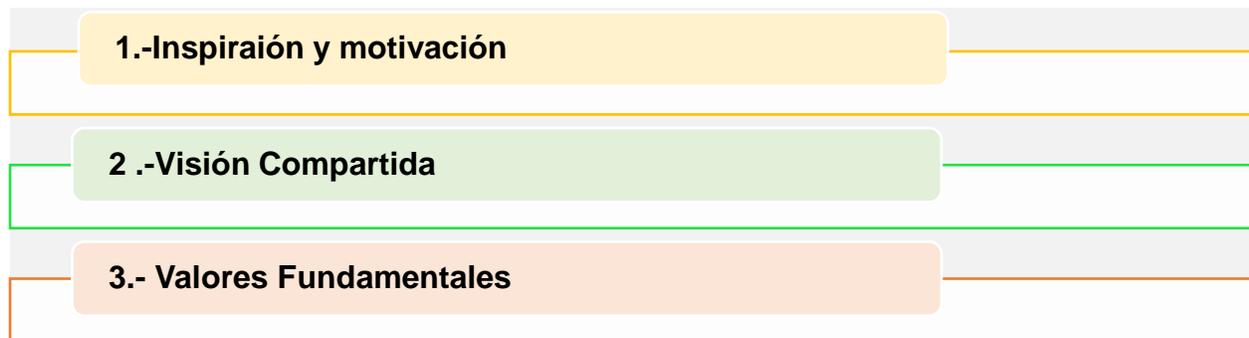
En este sentido, se presentan a continuación los postulados teóricos que emergieron de los criterios identificados que reflejan la perspectiva y comprensión de la docente investigadora sobre la gestión tanto gerencial como pedagógica de los directivos y docentes en las instituciones básicas rurales. Estos postulados constituyen una síntesis de las percepciones y experiencias recopiladas durante la investigación, proporcionando una base sólida para comprender los desafíos y oportunidades inherentes a la labor

educativa en entornos rurales. Además, representan un marco conceptual que puede orientar futuras investigaciones y prácticas educativas, al destacar la importancia del liderazgo transformacional y la colaboración efectiva entre todos los actores involucrados en el proceso educativo.

### **Liderazgo transformacional**

#### **Figura 14**

*Postulado teórico: Ser un líder transformacional es un compromiso de todos*



Este postulado teórico: *Ser un líder transformacional es un compromiso de todos*. Se puede desarrollar considerando los siguientes argumentos o constructos derivados de la investigación: El liderazgo transformacional se caracteriza por inspirar y motivar a los seguidores, crear una visión compartida y fomentar valores como el respeto y el compromiso. Este postulado teórico se basa en cuatro pilares fundamentales:

1. Inspiración y motivación: El líder transformacional inspira a los seguidores a través de su pasión, entusiasmo y convicción. Motiva a los demás a alcanzar su máximo potencial, desafiándolos a salir de su zona de confort y perseguir objetivos desafiantes.
2. Visión compartida: El líder articula una visión clara y convincente del futuro que moviliza a los seguidores hacia un objetivo común. Esta visión compartida crea un sentido de propósito y significado en el trabajo.
3. Respeto: El líder transformacional trata a todos los seguidores con respeto y dignidad, independientemente de su rango o posición. Crea un ambiente de confianza donde las personas se sienten seguras para expresar sus ideas y opiniones.

4. Compromiso: El líder transformacional está comprometido con el éxito de los seguidores y del equipo. Demuestra un interés genuino por el bienestar de las personas y se esfuerza por crear un ambiente de trabajo positivo y productivo.

Se desarrolla a partir de la siguiente proposición y los siguientes argumentos: El liderazgo transformacional, basado en la inspiración, la motivación, una visión compartida, el respeto y el compromiso, conduce a un mayor rendimiento individual y colectivo, una mayor satisfacción laboral y un mayor compromiso con la organización.

### **Argumentos**

Inspiración y Motivación: Los seguidores inspirados y motivados son más propensos a trabajar duro, ser creativos y tomar riesgos.

Visión Compartida: Una visión compartida crea un sentido de unidad y dirección, lo que facilita la colaboración y el logro de objetivos comunes.

Respeto: Un ambiente de respeto fomenta la confianza, la comunicación abierta y la colaboración.

Compromiso: Los líderes comprometidos con el éxito de los seguidores crean un ambiente de trabajo positivo y productivo, lo que aumenta la satisfacción laboral y el compromiso con la organización.

### **Implicaciones y limitaciones**

Este postulado teórico tiene importantes implicaciones para la práctica del liderazgo transformacional, especialmente en el contexto de las organizaciones, como las instituciones educativas, que buscan mejorar su desempeño y fomentar un ambiente de aprendizaje y desarrollo continuo. Invertir en el desarrollo de líderes transformacionales implica no solo capacitar a los individuos en habilidades específicas, como la comunicación efectiva, la visión estratégica y la motivación inspiradora, sino también crear un entorno organizacional que facilite y valore estas prácticas.

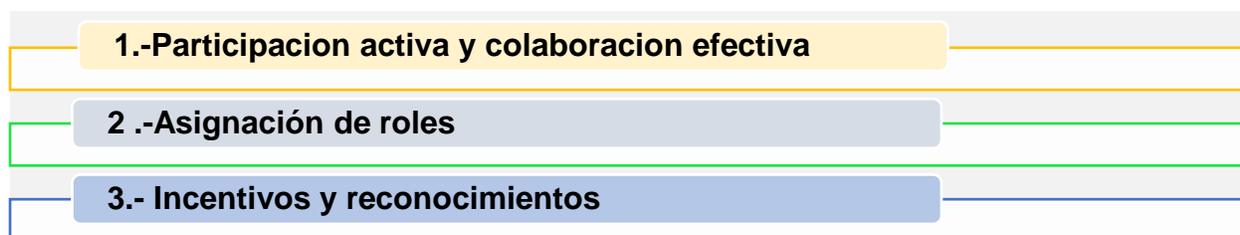
No obstante, es crucial reconocer que el liderazgo transformacional no es una solución universal o infalible. Este estilo de liderazgo requiere un conjunto de competencias y rasgos específicos, como la capacidad de influir positivamente en los demás, inspirar confianza y fomentar el compromiso con metas comunes. No todos los líderes poseen estas cualidades de manera innata, y su desarrollo puede demandar tiempo, recursos y esfuerzo significativo. Por lo tanto, es esencial adoptar un enfoque

crítico y flexible, evaluando cuándo y cómo este estilo de liderazgo puede ser implementado de manera más eficaz para alcanzar los objetivos organizacionales.

### **Equipos de alto desempeño**

#### **Figura 15**

*Postulado teórico: Ser un equipo de alto desempeño depende de cada miembro, la fuerza de cada miembro hace imparable al equipo*



Este postulado teórico: *Ser un equipo de alto desempeño depende de cada miembro, la fuerza de cada miembro hace imparable al equipo.* Este postulado teórico se hace una realidad en la medida que cada miembro o agente educativo tanto directivo como docente hace vida este postulado lo que implica el desarrollo de los siguientes argumentos o dimensiones:

#### **Dimensión 1: Participación activa**

Esto implica en esta investigación:

Involucrar a todos los miembros del equipo en la toma de decisiones.

Fomentar la comunicación abierta y honesta.

Escuchar atentamente las ideas y opiniones de todos.

Crear un ambiente donde todos se sientan cómodos para contribuir.

#### **Dimensión 2: Asignación de roles, implica**

Identificar las fortalezas y debilidades de cada miembro del equipo.

Asignar roles que coincidan con las habilidades y capacidades de cada miembro.

Proporcionar oportunidades de desarrollo para mejorar habilidades.

Brindar apoyo y orientación a los miembros del equipo que lo necesitan.

#### **Dimensión 3: Reconocimientos, implica**

Celebrar los éxitos individuales y colectivos del equipo.

Reconocer las contribuciones de cada miembro del equipo.

Ofrecer recompensas y premios por un buen desempeño.

Agradecer a los miembros del equipo por su esfuerzo y dedicación.

## **Beneficios de un equipo de alto desempeño, desde estas dimensiones y postulado**

Mayor productividad y eficiencia.

Mejor calidad de trabajo.

Mayor satisfacción laboral.

Mayor compromiso con la organización.

Mayor capacidad para alcanzar objetivos.

## **Cómo fomentar un equipo de alto desempeño**

Creando una visión clara y compartida.

Estableciendo objetivos desafiantes pero alcanzables.

Proporcionando los recursos y el apoyo necesarios.

Fomentando la confianza y el respeto entre los miembros del equipo.

Celebrando los éxitos y aprender de los errores.

En resumen: Ser un equipo de alto desempeño depende del compromiso y la participación activa de cada miembro. Al fomentar la participación, asignar roles de manera adecuada y reconocer las contribuciones de los miembros, se puede crear un equipo imparable que logre grandes cosas. Por lo que hay que tomar en cuenta:

El éxito del equipo es más importante que el éxito individual.

Todos los miembros del equipo son importantes y tienen algo que aportar.

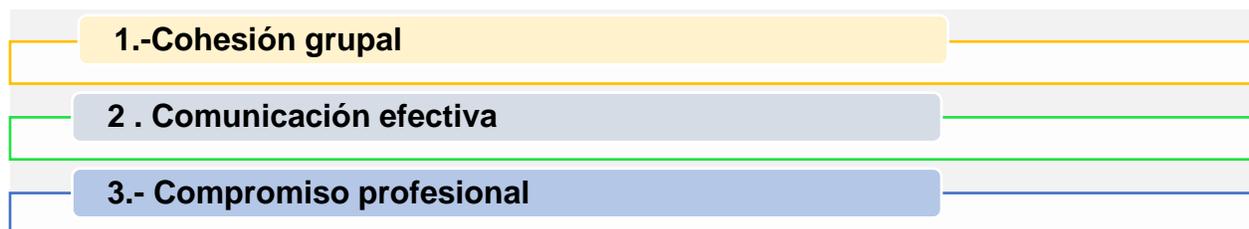
La colaboración y la comunicación son claves para el éxito del equipo.

¡Celebren los éxitos juntos!

## **Sinergismo**

### **Figura 16**

*Postulado teórico: Somos una Comunidad de aprendizaje proactiva en constante transformación y crecimiento*



Este postulado teórico: “Somos una Comunidad de aprendizaje proactiva en constante transformación y crecimiento.” Se hace realidad en cuanto se puedan

internalizar y aplicar todo lo antes mencionado, en concreto las siguientes ideas que se explican a continuación.

### **1. Liderazgo transformacional compartido para un aprendizaje proactivo:**

Este postulado propone un modelo de liderazgo donde directivos y docentes comparten la responsabilidad de la gestión educativa. Se basa en la colaboración, la confianza y el respeto mutuo, donde ambos trabajan juntos para crear un ambiente de aprendizaje efectivo para los estudiantes.

#### **Beneficios**

Mayor compromiso y motivación de los docentes.

Mejor toma de decisiones y resolución de problemas.

Innovación y creatividad en la práctica docente.

Mayor satisfacción laboral y mejor clima escolar.

#### **Estrategias para implementarlo**

Establecer canales de comunicación efectiva.

Crear espacios de colaboración y participación.

Delegar responsabilidades y fomentar la autonomía.

Ofrecer oportunidades de desarrollo profesional.

Reconocer y celebrar los logros de forma conjunta.

**2. Comunidades de aprendizaje en pro del desarrollo profesional:** Este postulado propone la creación de espacios donde directivos y docentes pueden compartir conocimientos, experiencias y buenas prácticas. Se busca fomentar el aprendizaje entre pares, la reflexión crítica y la innovación educativa.

#### **Beneficios**

Mejora de la calidad de la enseñanza.

Desarrollo profesional continuo de los docentes.

Intercambio de ideas y experiencias innovadoras.

Solución colaborativa de problemas.

Sentimiento de comunidad y pertenencia.

#### **Estrategias para implementarlo**

Crear espacios físicos o virtuales para la interacción.

Organizar talleres, seminarios y cursos de formación.

Promover la investigación y la innovación educativa.

Ofrecer apoyo y acompañamiento a los participantes.

Reconocer y celebrar las iniciativas de las comunidades.

**3. Aprendizaje para una cohesión grupal:** Este postulado propone un enfoque educativo que se adapta a las necesidades individuales de cada estudiante. Se basa en los principios del sinergismo entre los agentes educativos en especial entre directivos, docentes, padres de familias y estudiantes, para potenciar una visión clara, inspiradora y desafiante del futuro que moviliza a los actores educativos hacia un objetivo común. Esta visión debe ser compartida y comprendida por todos los miembros del equipo para que puedan trabajar juntos de manera efectiva.

Asimismo, una comunicación efectiva donde el líder transformacional se comunica de manera clara, concisa y convincente para transmitir la visión, motivar a los seguidores y generar confianza. Es importante que el líder escuche activamente las ideas y preocupaciones de los demás, y que brinde retroalimentación constructiva. El sinergismo entre directivos y docentes es clave para mejorar la calidad de la educación. Al trabajar juntos de forma colaborativa y creativa, se puede crear un ambiente de aprendizaje efectivo que beneficie a todos los estudiantes.

### **Beneficios**

Mayor motivación y participación de los estudiantes.

Mejor ritmo de aprendizaje y desarrollo individual.

Oportunidades para desarrollar todo el potencial de cada estudiante.

Equidad e inclusión en el aula.

### **Estrategias para implementarlo**

Utilizar plataformas de aprendizaje adaptativo.

Implementar estrategias de aprendizaje activo.

Ofrecer opciones de aprendizaje diversificadas.

Evaluar el progreso de forma individualizada.

Brindar apoyo y orientación personalizada.

Se identifican caminos de transformación durante el proceso de construcción de la teoría, los cuales surgieron a partir de la investigación "Liderazgo transformacional del gerente educativo como factor clave en el sinergismo de equipos de alto desempeño en

las instituciones básicas rurales". Estos caminos se revelaron a través de la socialización de la investigación, donde se recabaron aportes significativos de los agentes educativos convocados para reflexionar sobre la proyección de esta experiencia hacia la transformación de los espacios educativos. Se destacó la importancia de fomentar un liderazgo transformacional en la formación de equipos de alto desempeño auto gestionados, mediante el fomento del sinergismo como un proceso de vinculación entre los actores educativos. A continuación, se presentan los argumentos y estrategias que delinearán el camino hacia la consolidación de este proyecto transformador.

**Idea clave:** Los líderes transformacionales no solo inspiran y motivan a sus equipos, sino que también les dan la capacidad de auto gestionarse. Esto crea equipos más autónomos, responsables y con mayor capacidad de adaptación a los cambios. Fomentan la confianza y la autonomía en sus equipos. Desarrollan las habilidades y capacidades de los miembros del equipo para la toma de decisiones y la resolución de problemas. Crean un entorno de trabajo donde el aprendizaje y la innovación son valorados.

### **1. El papel del liderazgo transformacional en la creación de equipos de alto desempeño donde se promueve una cultura de aprendizaje continuo**

**Idea:** Los líderes transformacionales buscan el éxito a corto plazo, también se preocupan por el desarrollo profesional y personal de sus equipos. Esto crea una cultura de aprendizaje continuo donde los miembros del equipo se sienten motivados a mejorar constantemente sus habilidades y conocimientos. Crean un entorno de trabajo donde el aprendizaje es valorado y apoyado. Proporcionan oportunidades de desarrollo profesional a sus equipos. Fomentan la retroalimentación y el aprendizaje entre pares.

### **2. Liderazgo transformacional para la excelencia educativa**

**Idea:** El liderazgo transformacional se presenta como un enfoque fundamental para la construcción de equipos de alto desempeño en las instituciones educativas. Este modelo de liderazgo busca la eficiencia y el cumplimiento de objetivos, también se centra en la inspiración, la promoción de valores, la colaboración efectiva y el fomento del compromiso en la labor educativa.

**En primer lugar,** la inspiración juega un papel básico en el liderazgo transformacional. Un líder transformacional es capaz de motivar e inspirar, creando una

visión compartida que impulse a los miembros del equipo a dar lo mejor de sí. Esta visión se basa en valores como la integridad, la responsabilidad, la equidad y la excelencia, que son transmitidos por el líder y se convierten en los pilares de la cultura institucional.

**En segundo lugar**, la colaboración efectiva es otro elemento básico del liderazgo transformacional. Un líder transformacional crea un ambiente de trabajo donde la comunicación fluye, la confianza es mutua y el trabajo en equipo es valorado. Se fomenta la participación activa de todos los miembros del equipo en la toma de decisiones y la resolución de problemas, aprovechando las diferentes habilidades y perspectivas de cada individuo.

**En tercer lugar**, el fomento del compromiso en la labor educativa es un objetivo fundamental del liderazgo transformacional. Un líder transformacional busca que los miembros del equipo se sientan apasionados por su trabajo y que encuentren significado en su labor educativa. Para ello, el líder crea un ambiente de trabajo positivo y desafiante, donde los miembros del equipo se sienten reconocidos por sus logros y tienen la oportunidad de crecer y desarrollarse profesionalmente. Este enfoque permite alcanzar la excelencia a través del trabajo en equipo, la motivación y el desarrollo profesional de los miembros de la comunidad educativa.

Todo lo antes descrito se concreta en acciones sustantivas para el desarrollo del liderazgo transformacional del gerente educativo como factor clave en el sinergismo de equipos de alto desempeño en las instituciones básicas rurales. Cinco acciones sustantivas para el desarrollo del liderazgo transformacional del gerente educativo:

**1. Formación en liderazgo transformacional: El liderazgo transformacional se construye no nace, para lo cual es necesario en las instituciones educativas que todos sus agentes o actores se involucren en lo siguiente**

Implementar programas de formación para gerentes educativos en las áreas de:

Motivación e inspiración: Técnicas para crear una visión compartida y motivar a los equipos.

Promoción de valores: Desarrollo de una cultura institucional basada en valores como la integridad, la responsabilidad, la equidad y la excelencia.

Colaboración efectiva: Estrategias para fomentar la comunicación, la confianza y el trabajo en equipo.

Fomento del compromiso: Creación de un ambiente de trabajo positivo y desafiante que fomente la pasión por la labor educativa.

## **2. Implementación de estrategias de acompañamiento, es necesario implementar acciones que conlleven a**

Brindar apoyo individualizado a los gerentes educativos para fortalecer sus habilidades de liderazgo transformacional.

El promotor docente o acompañante puede ayudar a los gerentes a:

Identificar sus fortalezas y áreas de oportunidad como líderes.

Desarrollar estrategias para superar desafíos y alcanzar sus objetivos.

Implementar prácticas de liderazgo transformacional de manera efectiva.

## **3. Creación de comunidades de aprendizaje: Esto es posible a través de ciclos de reflexión y jornadas de capacitación que permitan**

Facilitar la creación de espacios donde los gerentes educativos puedan compartir experiencias, aprender unos de otros y desarrollar juntos estrategias para mejorar su liderazgo.

Las comunidades de aprendizaje pueden:

Fomentar la colaboración y el intercambio de ideas entre gerentes.

Brindar apoyo y acompañamiento a los líderes en su proceso de desarrollo.

Ser fuente de innovación y nuevas prácticas de liderazgo.

## **4. Reconocimiento y celebración de logros: en todo proceso educativo es básico, lo siguiente**

Implementar un sistema de reconocimiento que valore y recompense el trabajo de los gerentes educativos que implementan prácticas de liderazgo transformacional.

El reconocimiento puede ser:

Formal: Premios, diplomas, ascensos.

Informal: Felicitaciones públicas, agradecimientos, feedback positivo.

El reconocimiento motiva a los líderes a continuar desarrollando sus habilidades y a seguir implementando prácticas de liderazgo transformacional.

## **5. Investigación y evaluación: Se puede hacer**

Diferentes investigaciones sobre el impacto del liderazgo transformacional en el desempeño de los equipos educativos en las instituciones básicas rurales.

La investigación puede:

Identificar las prácticas de liderazgo más efectivas en este contexto.

Evaluar el impacto del liderazgo transformacional en el logro de objetivos educativos.

Informar la toma de decisiones para la mejora continua del liderazgo educativo.

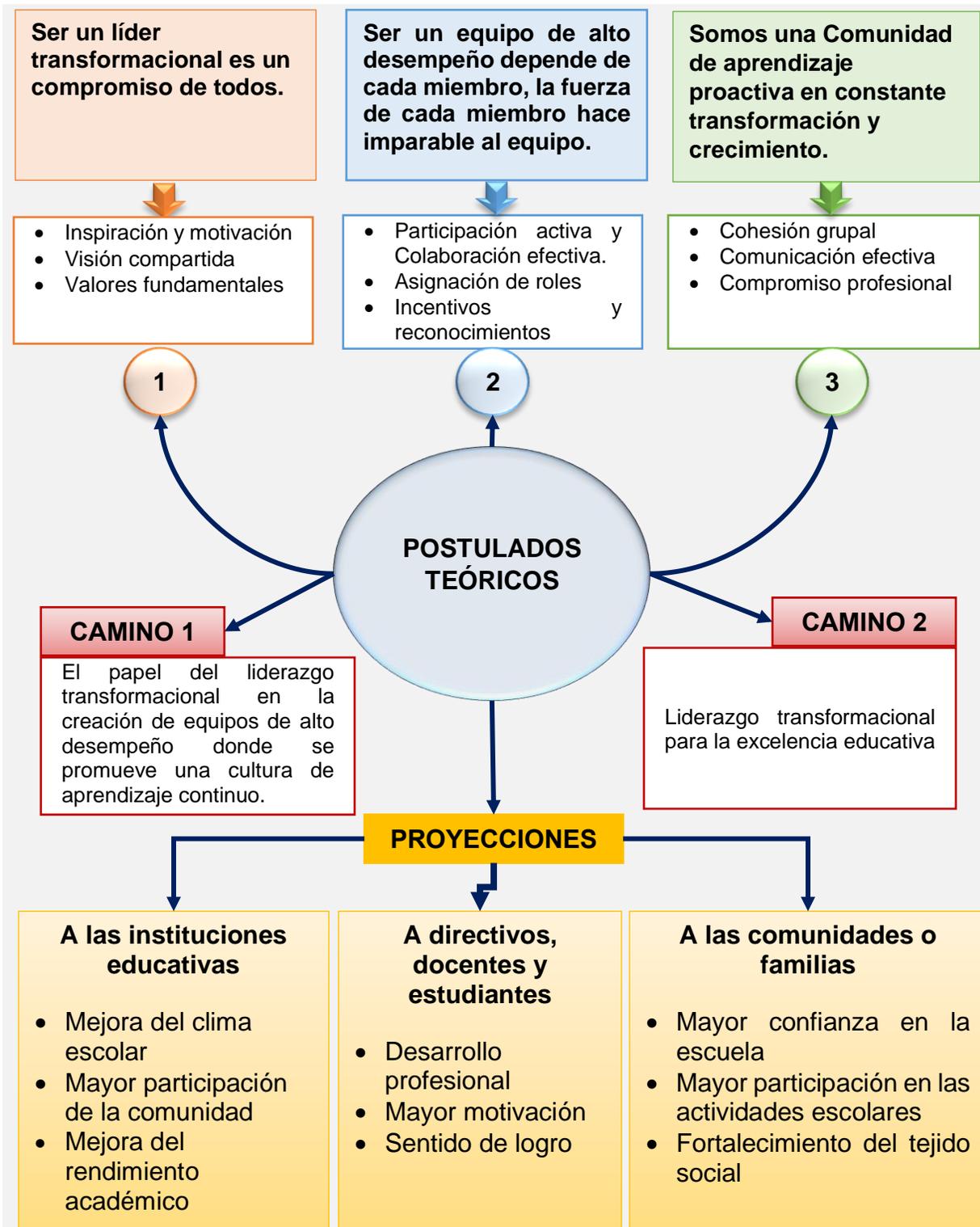
La implementación de estas cinco acciones sustantivas puede contribuir significativamente al desarrollo del liderazgo transformacional del gerente educativo como factor clave en el sinergismo de equipos de alto desempeño en las instituciones básicas rurales.

Es importante destacar que el desarrollo del liderazgo transformacional es un proceso continuo que requiere tiempo, esfuerzo y compromiso.

Las instituciones educativas deben invertir en la formación y el desarrollo de sus gerentes para que puedan convertirse en líderes transformacionales capaces de crear equipos de alto desempeño que conduzcan a la excelencia educativa en las comunidades rurales.

**Figura 17**

*Postulados teóricos del liderazgo transformacional en equipos de alto desempeño en escuelas rurales*



Fuente. elaborado por Díaz (2024)

## **Proyecciones del desarrollo del liderazgo transformacional del gerente educativo**

### **Proyección a las instituciones educativas**

Mejora del clima escolar: Un liderazgo transformacional puede crear un clima escolar positivo, caracterizado por la confianza, el respeto y la colaboración entre todos los miembros de la comunidad educativa. Mayor participación de la comunidad: Un líder transformacional puede fomentar la participación activa de la comunidad en la vida escolar, creando espacios de diálogo y colaboración para el desarrollo de proyectos educativos. Mejora del rendimiento académico: Los equipos de alto desempeño, direccionados por gerentes transformacionales, pueden lograr mejores resultados en las pruebas estandarizadas y en otros indicadores de rendimiento académico.

### **Proyección a directivos, docentes y estudiantes**

Desarrollo profesional: Los directivos, docentes y estudiantes tendrán la oportunidad de aprender y desarrollar nuevas habilidades de liderazgo, trabajo en equipo y comunicación.

Mayor motivación: Un liderazgo transformacional puede aumentar la motivación de los directivos, docentes y estudiantes para alcanzar sus objetivos y metas.

Sentido de logro: Los equipos de alto desempeño, liderados por gerentes transformacionales, pueden generar un mayor sentido de logro y satisfacción en todos los miembros de la comunidad educativa.

### **Proyección a las comunidades o familias**

Mayor confianza en la escuela: Las familias y la comunidad tendrán mayor confianza en la escuela cuando observen un liderazgo transformacional que se preocupa por el bienestar de los estudiantes y por la calidad de la educación.

Mayor participación en las actividades escolares: Las familias se sentirán más motivadas a participar en las actividades escolares cuando se sientan parte de una comunidad educativa donde se valoran sus opiniones y aportes.

Fortalecimiento del tejido social: El liderazgo transformacional puede contribuir al fortalecimiento del tejido social de la comunidad, promoviendo valores como la responsabilidad, la solidaridad y el respeto mutuo. Este enfoque de liderazgo tiene el potencial de mejorar la calidad de la educación en las comunidades rurales, brindando a los estudiantes las oportunidades que necesitan para alcanzar su máximo potencial.

## **Socialización de la investigación**

La socialización de la investigación con los actores educativos es un paso decisivo para asegurar que los hallazgos y recomendaciones del estudio sean comprendidos, valorados y aplicados efectivamente en el contexto educativo rural. Este proceso implica compartir los resultados con directores, docentes, estudiantes y miembros de la comunidad educativa, promoviendo un diálogo abierto y constructivo sobre las implicaciones y posibles acciones derivadas de la investigación.

Al involucrar a estos actores en la discusión de los resultados, se facilita la apropiación del conocimiento generado, se fortalecen las prácticas pedagógicas y se impulsa el desarrollo de políticas educativas más efectivas y contextualizadas. Además, la socialización contribuye a crear un sentido de pertenencia y compromiso entre los miembros de la comunidad educativa, lo que es esencial para la implementación exitosa de cualquier cambio o mejora sugerida por la investigación.

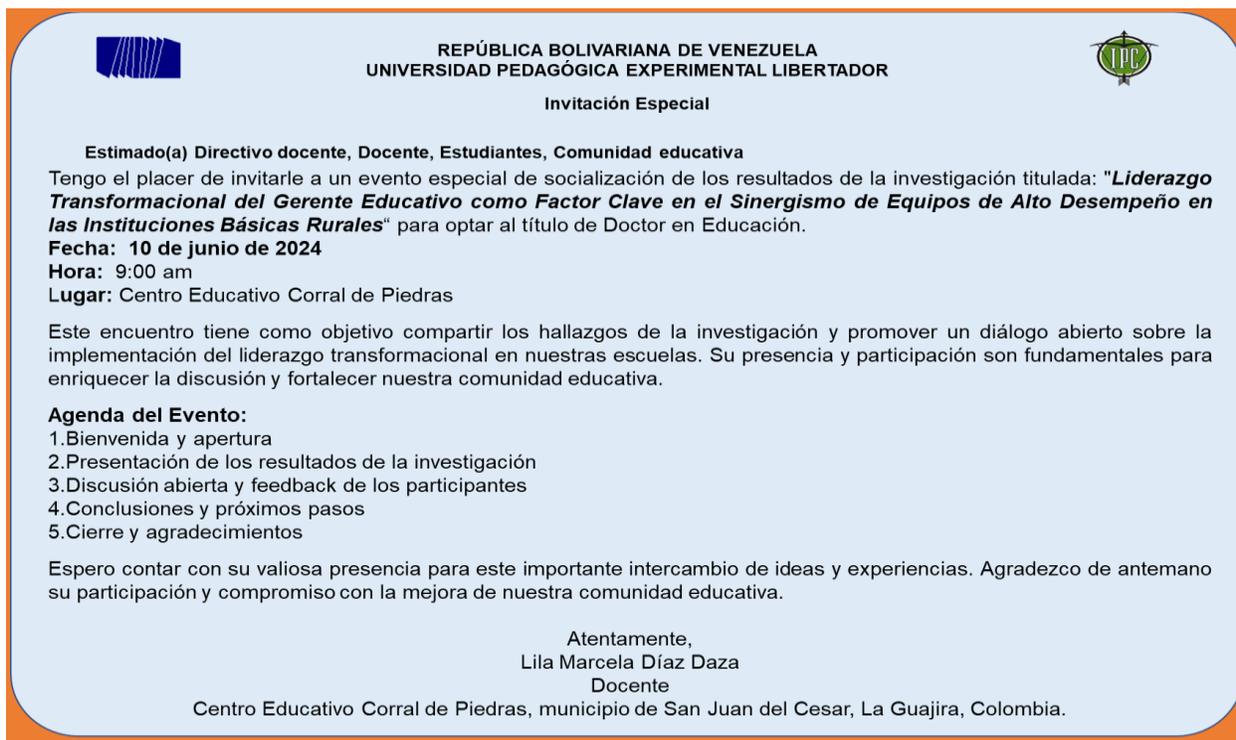
Por lo tanto, este capítulo VI, es importante ya que, aborda la socialización del proceso investigativo con los principales agentes educativos de la comunidad, en relación con la tesis titulada "Liderazgo transformacional del gerente educativo como factor clave en el sinergismo de equipos de alto desempeño en las instituciones básicas rurales." En esta etapa, se compartieron los contenidos más relevantes y los hallazgos de la investigación, a través de una consulta basada en preguntas generadoras sobre la temática.

Para llevar a cabo la socialización del proceso investigativo y conocer las percepciones de los agentes educativos, la investigadora formalizó una invitación a través de una tarjeta que detallaba los motivos del encuentro. Este evento tuvo lugar en el Centro Educativo Corral de Piedras, que sirvió como sede principal. Al encuentro asistieron docentes de las sedes de Zambrano, Villa del Río y Guayacanal, las cuales son comunidades educativas de donde provienen los estudiantes y donde el gerente educativo ejerce sus funciones de líder transformacional. Esta reunión fue diseñada para proporcionar un espacio inclusivo y colaborativo donde se pudieran discutir los hallazgos de la investigación y los criterios que sustentan la teoría basada en el liderazgo transformacional del gerente educativo como factor clave en el sinergismo de equipos de alto desempeño en las instituciones básicas rurales, con el fin de generar una discusión

profunda y el feedback de los participantes recolectando las opiniones y experiencias de los agentes educativos relevantes. A continuación, se muestra el modelo de la tarjeta de invitación.

### Figura 18

#### *Invitación del encuentro de socialización*



El objetivo principal de la socialización es compartir los resultados de la investigación y promover un diálogo abierto sobre la implementación del liderazgo transformacional en las instituciones básicas rurales. La participación de docentes de diversas sedes permitió una representación amplia y diversa de perspectivas, enriqueciendo la discusión y proporcionando una visión más completa del impacto del liderazgo transformacional. Además, el encuentro sirvió para fortalecer la red de colaboración entre los docentes, estudiantes y otros miembros de la comunidad educativa, facilitando el intercambio de buenas prácticas y experiencias exitosas.

Fundamentalmente, se trata de conocer la opinión de los participantes sobre aspectos clave a fin de tomar en cuenta sus aportes en cuanto a: ¿Cómo perciben la implementación del liderazgo transformacional en sus roles actuales y qué impacto creen que podría tener en la cohesión y desempeño de los equipos educativos en nuestras

escuelas rurales? ¿De qué manera creen que el liderazgo transformacional de sus directores y docentes ha influido en su experiencia educativa y en su motivación para aprender y participar en las actividades escolares? ¿Qué cambios han observado en el ambiente escolar y en la interacción entre estudiantes y educadores desde la implementación de prácticas de liderazgo transformacional, y cómo piensan que estos cambios benefician a la comunidad en general?

**Bienvenida y apertura**, buenos días tengan todos los presentes, les doy la más cordial bienvenida y agradezco a Dios este encuentro para la disertación y socialización de la tesis de investigación que he venido desarrollando, sus aportes en este momento son de gran importancia y trascendencia para el mejoramiento de la calidad educativa y para la transformación de las actuales formas de liderar los procesos educativos rurales. El motivo principal de este encuentro es dar a conocer los hallazgos y resultados de todo este proceso investigativo y recoger de esta reunión una serie de reflexiones, impresiones, aportes, críticas constructivas de cada uno de ustedes que contribuyan a la retroalimentación de cada una de estas líneas de trabajo que se vienen desarrollando en la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, en las aulas de clase del contexto rural y en el ejercicio docente en cada sede del Centro Educativo Corral de Piedras.

**Propósito del encuentro y los hallazgos de la investigación**, el objetivo principal de este encuentro es generar una teorética basada en el liderazgo transformacional del gerente educativo como un factor clave para el sinergismo de equipos de alto desempeño en las instituciones educativas rurales. Este objetivo general responde a la pregunta central del estudio ¿Cómo generar teorética basada en el liderazgo transformacional del gerente educativo como factor clave en el sinergismo de equipos de alto desempeño en las instituciones básicas rurales? En cuanto a este propósito, la meta es socializar con los diferentes agentes educativos pertinentes a esta investigación los criterios que sustentan esta teorética, demostrando cómo el liderazgo transformacional del gerente educativo puede influir positivamente en la cohesión y efectividad de los equipos de trabajo en contextos rurales. Este propósito se alinea con el nivel doctoral de la investigación, que busca profundizar en la comprensión y aplicación de estos principios dentro de las instituciones educativas rurales.

Al respecto, los hallazgos de la investigación permitieron la generación de fundamentos teóricos que explican cómo el liderazgo transformacional del gerente educativo es un factor determinante en la formación de equipos de alto desempeño en entornos rurales, definiendo los criterios específicos que faciliten el sinergismo en estos contextos educativos, ofreciendo recomendaciones para que los directivos, docentes y agentes educativos implementen esta teoría en sus instituciones, mejorando así el desempeño y la cohesión del equipo. En efecto, este encuentro tiene como finalidad compartir los hallazgos de la investigación y promover un diálogo constructivo sobre cómo aplicar estos criterios para mejorar la calidad educativa rural.

**Discusión profunda y feedback de los participantes**, durante el encuentro, se llevó a cabo una discusión profunda sobre los criterios que sustentan la teoría basada en el liderazgo transformacional del gerente educativo como factor clave en el sinergismo de equipos de alto desempeño en las instituciones básicas rurales. Los participantes, involucrados tuvieron la oportunidad de compartir sus experiencias y perspectivas, proporcionando un feedback valioso que enriqueció la comprensión y aplicación de la teoría presentada.

Este intercambio permitió identificar una variedad de desafíos prácticos que enfrentan los equipos educativos en contextos rurales, desde limitaciones en infraestructura y recursos hasta barreras de comunicación y dificultades para implementar estrategias pedagógicas innovadoras. Al mismo tiempo, ofreció la oportunidad de explorar soluciones creativas y adaptadas a las realidades específicas de estas comunidades, fomentando un enfoque colaborativo que no solo busca mejorar el desempeño, sino también fortalecer la cohesión y el sentido de propósito compartido entre los integrantes de los equipos educativos.

La retroalimentación proporcionada por los participantes desempeñó un papel crucial en el proceso, ya que permitió no solo refinar las propuestas teóricas, sino también validar su pertinencia y aplicabilidad en un amplio espectro de escenarios rurales. Este diálogo abierto y constructivo enriqueció significativamente el marco conceptual, incorporando perspectivas y experiencias directas que ayudaron a garantizar que las soluciones desarrolladas fueran prácticas, sostenibles y culturalmente sensibles. Asimismo, este proceso destacó la importancia de la participación activa de los actores

locales como una herramienta clave para diseñar estrategias educativas que respondan eficazmente a las necesidades y desafíos únicos de las comunidades rurales.

**Figura 19**

*Evidencia fotográfica de la socialización con los participantes involucrados*



*Participantes, involucrados*

A continuación, en la tabla 20, se presentan las respuestas de los participantes, proporcionando una visión integral de sus perspectivas y experiencias.

**Tabla 20**

*Opinión de los participantes director – docentes sobre aspectos clave*

<b>Cuestionamiento</b>	¿Cómo perciben la implementación del liderazgo transformacional en sus roles actuales y qué impacto creen que podría tener en la cohesión y desempeño de los equipos educativos en nuestras escuelas rurales?	
<b>Participantes</b>	<b>Director</b>	<b>Docentes</b>
<b>Respuesta</b>	Implementar el liderazgo transformacional ha sido un cambio significativo. He notado una mayor cohesión entre los docentes y un ambiente más colaborativo. Los docentes se sienten más empoderados y motivados para innovar en sus métodos de enseñanza.	Siento que mi opinión y esfuerzo son valorados. Este tipo de liderazgo ha fomentado un mayor sentido de pertenencia y compromiso. La colaboración entre colegas ha mejorado notablemente, lo que se refleja en la calidad de la enseñanza y en los resultados de los estudiantes.

Nota, Respuestas de los directivos y docentes consultados

Fuente: Díaz (2024).

## Figura 20

### *Directivo docente y docentes presentes en la socialización*



### *Directivo docente y docentes presentes en la socialización*

La respuesta del director destaca varios aspectos significativos sobre la implementación del liderazgo transformacional y su impacto en la dinámica y funcionamiento de los equipos educativos en escuelas rurales. En primer lugar, la afirmación de que el liderazgo transformacional ha sido *un cambio significativo* indica que esta forma de liderazgo representa una ruptura con métodos anteriores, posiblemente más tradicionales o autoritarios. Este cambio es visto como notable, positivo y transformador.

Asimismo, el director observa una *mayor cohesión entre los docentes* y *un ambiente más colaborativo*. Argumenta que, la cohesión es un indicador vital del éxito de cualquier equipo, ya que refleja la capacidad de los miembros para trabajar juntos de manera armoniosa y eficiente. Un ambiente colaborativo sugiere que los docentes están dispuestos a compartir ideas, recursos y apoyo, lo cual es básico para la innovación y la mejora continua. Este entorno colaborativo probablemente facilita el intercambio de

buenas prácticas y la resolución conjunta de problemas, aumentando la eficacia del equipo educativo.

Además, la mención de que los docentes se sienten *más empoderados y motivados para innovar en sus métodos de enseñanza* es especialmente significativa. El empoderamiento implica que los docentes tienen la autonomía y confianza para tomar decisiones y probar nuevas estrategias pedagógicas. Esta autonomía es primordial en contextos rurales, donde las necesidades educativas pueden ser únicas y requieren soluciones personalizadas. La motivación adicional para innovar sugiere que los docentes están satisfechos con sus roles, entusiasmados por mejorar y experimentar con nuevas técnicas, lo que puede llevar a un aprendizaje más efectivo y adaptado a los estudiantes.

En consideración, acota el directivo, que la innovación en los métodos de enseñanza, fomentada por el liderazgo transformacional, tiene el potencial de transformar la experiencia educativa. Los estudiantes se benefician directamente cuando los docentes están motivados y sienten que sus esfuerzos son valorados y apoyados. La implementación de nuevas metodologías puede hacer que las clases sean más dinámicas, inclusivas y efectivas, atendiendo mejor a las necesidades y contextos específicos de los estudiantes rurales.

La respuesta del docente resalta varios aspectos críticos que sustentan la teórica del liderazgo transformacional y su influencia en la percepción y desempeño de los docentes en las escuelas rurales. El docente afirma que al asumir el director un liderazgo transformador su *opinión y esfuerzo son valorados*, lo que subraya un cambio significativo en la cultura organizacional. Este sentimiento de ser valorado es fundamental para la satisfacción laboral y la motivación. En entornos educativos, donde los desafíos pueden ser particularmente agudos debido a recursos limitados y contextos socioeconómicos difíciles, sentirse apreciado por los esfuerzos realizados puede ser un poderoso incentivo. Este reconocimiento aumenta la moral y conduce a una mayor retención de docentes y a un ambiente laboral más positivo.

El docente destaca, el aumento en el *sentido de pertenencia y compromiso* es otro resultado crítico de la teórica. Cuando los docentes se sienten parte integral de la institución y creen en su misión y visión, están más inclinados a comprometerse

plenamente con su trabajo. Este sentido de pertenencia es trascendental para construir un equipo cohesivo y dedicado, donde cada miembro está alineado con los objetivos comunes de la institución. Un compromiso más profundo generalmente se traduce en una mayor inversión personal en el éxito de los estudiantes y en el desarrollo continuo de sus propias habilidades pedagógicas.

Asimismo, subraya, que *"la colaboración entre colegas mejora notablemente"*. Esta mejora en la colaboración es un pilar crítico de la teoría al promover un ambiente de trabajo donde el apoyo mutuo y el intercambio de ideas son la norma. En el contexto rural, donde los recursos son escasos y las oportunidades limitadas, la colaboración entre docentes puede ser un recurso invaluable. Compartir estrategias, experiencias y soluciones a problemas comunes fortalece la comunidad educativa y mejora la capacidad de los docentes para abordar los desafíos educativos en contextos rurales de manera más efectiva.

Finalmente, el docente menciona que estas mejoras en la colaboración y el sentido de pertenencia *se reflejan en la calidad de la enseñanza y en los resultados de los estudiantes*. Esto es un indicador directo del impacto positivo del liderazgo transformacional. Cuando los docentes están motivados, comprometidos y colaboran efectivamente, la calidad de la enseñanza mejora, lo que a su vez beneficia directamente a los estudiantes. Los resultados de los estudiantes, que pueden incluir mejores calificaciones, mayor participación en clase y un mayor interés por el aprendizaje, son indicadores tangibles del éxito de este enfoque de liderazgo.

**Tabla 21**

*Opinión de los participantes estudiantes sobre aspectos clave*

<b>Cuestionamiento</b>	¿De qué manera creen que el liderazgo transformacional de sus directores y docentes ha influido en su experiencia educativa y en su motivación para aprender y participar en las actividades escolares?	
<b>Participantes</b>	<b>Estudiante 1</b>	<b>Estudiante 2</b>
<b>Respuesta</b>	He notado que mis profesores están más dispuestos a escuchar nuestras ideas y preocupaciones. Esto me hace sentir más valorado y motivado para participar en clase y en actividades extracurriculares.	El ambiente en la escuela es más positivo y colaborativo. Siento que mis profesores realmente se preocupan por nuestro aprendizaje y desarrollo, lo que me inspira a esforzarme más en mis estudios.

## Figura 21

*Estudiantes del Centro Educativo Corral de Piedras y las sedes de Zambrano, Villa del Río y Guayacanal presentes en la socialización*



*Estudiantes del Centro Educativo Corral de Piedras y las sedes de Zambrano, Villa del Río y Guayacanal presentes en la socialización*

El estudiante 1 resalta que los criterios que sustentan la teórica permiten a los profesores *estar más dispuestos a escuchar nuestras ideas y preocupaciones*. Esto es un indicador clave del liderazgo transformacional, donde la comunicación bidireccional es fundamental. La disposición de los profesores a escuchar refleja un cambio en la actitud y la práctica pedagógica y también en la cultura escolar. Los estudiantes se sienten más respetados y comprendidos, lo que fomenta un ambiente de confianza y apertura. Acota, además, que el sentimiento de ser valorado es importante para la motivación y el bienestar. Cuando los profesores prestan atención a las ideas y preocupaciones de los alumnos, se promueve una cultura de respeto y aprecio. Este reconocimiento es impactante en contextos rurales, donde los estudiantes pueden sentir que sus voces no siempre son escuchadas o consideradas importantes.

Sentirse valorado incrementa la autoestima y la autoeficacia, factores que están directamente relacionados con su rendimiento académico y participación. Menciona,

además, que *sentirse escuchado y valorado* aumenta su motivación para participar en clase y en actividades extracurriculares. Este es un efecto directo del liderazgo transformacional, que busca empoderar a los estudiantes y hacerlos sentir parte activa de su proceso educativo, participando activamente de la clase en el aula, proporcionando oportunidades para desarrollar habilidades sociales y robustecer habilidades de liderazgo y de trabajo en equipo.

Por su parte, el estudiante 2 observa en los criterios que sustentan la teórica un *ambiente en la escuela más positivo y colaborativo*. Este cambio en el ambiente escolar es un resultado típico del liderazgo transformacional, que promueve una cultura de apoyo y trabajo conjunto de forma positiva y colaborativa, lo que es esencial para el desarrollo académico y personal de los estudiantes al crear un espacio seguro para expresar ideas, experimentar nuevas formas de aprendizaje y apoyarse mutuamente en sus desafíos. El sentimiento de que los profesores *realmente se preocupan por nuestro aprendizaje y desarrollo* es otro aspecto clave en los criterios que sustentan la teórica mencionada por el estudiante 2. Esta percepción refuerza una base de confianza y respeto. Cuando los estudiantes sienten que sus profesores están genuinamente interesados en su éxito, están más inclinados a comprometerse con su educación.

En el mismo orden de ideas, el estudiante 2 señala que esta preocupación genuina de los profesores *me inspira a esforzarme más en mis estudios*, lo que sustenta los criterios de la teórica, resaltando que la inspiración es una poderosa herramienta motivacional que trasciende las técnicas tradicionales de enseñanza. Los estudiantes que se sienten inspirados por sus docentes están más dispuestos a enfrentar desafíos académicos hacia un mayor nivel de logro.

Este tipo de motivación intrínseca es especialmente valiosa porque trasciende los objetivos inmediatos del aprendizaje, promoviendo una actitud positiva y sostenible hacia el conocimiento que puede perdurar a lo largo de la vida. Cuando los individuos están impulsados por un interés genuino, la satisfacción personal y el placer de aprender, se convierten en participantes activos y comprometidos en su proceso educativo. Esta disposición no solo mejora su capacidad para absorber y retener información, sino que también fomenta habilidades como el pensamiento crítico, la resolución de problemas y la creatividad. Además, al nutrir una curiosidad constante y una apertura al

descubrimiento, la motivación intrínseca contribuye a la adaptabilidad en un mundo en constante cambio, preparando a las personas para enfrentar nuevos desafíos con entusiasmo y perseverancia, tanto en contextos académicos como profesionales y personales.

**Tabla 22**

*Opinión de los participantes miembros de la comunidad educativa: padres de familia y miembro del gobierno escolar. sobre aspectos clave*

<b>Cuestionamiento</b>	¿Qué opinión les merece en el ambiente escolar y en la interacción entre directivos, docentes y estudiantes la investigación referida al liderazgo transformacional como un elemento clave en el sinergismo o cohesión grupal entre la escuela y la comunidad?	
<b>Participantes</b>	<b>Miembros de la comunidad educativa</b>	
	<b>Padre de familia</b>	<b>Miembro del gobierno escolar</b>
<b>Respuesta</b>	Nos parece interesante que nos hayan llamado para esta socialización, esto significa, que se ha visto una mejora en la comunicación y el involucramiento de los padres en la educación de nuestros hijos. La escuela se siente más como una comunidad unida.	El liderazgo transformacional ha llevado a una mayor transparencia y colaboración entre todos los miembros de la comunidad educativa. Esto ha fortalecido la confianza y ha creado un entorno más propicio para el aprendizaje y el desarrollo integral de los estudiantes.

**Figura 22**

*Padres de familia y miembros de la comunidad educativa del Centro Educativo Corral de Piedras presentes en la socialización*



*Padres de familia y miembros de la comunidad educativa del Centro Educativo Corral de Piedras presentes en la socialización*

El padre de familia observa que los criterios que fundamentan la teoría se resalta como favorable una *mejora en la comunicación* como principal cambio desde la adopción del liderazgo transformacional. La comunicación efectiva es un pilar fundamental para cualquier comunidad educativa. Un aumento en la comunicación entre padres, docentes y directores permite una mejor comprensión de las expectativas, preocupaciones y necesidades de cada parte. Este flujo de información bidireccional asegura que los padres estén más informados sobre el progreso académico y el bienestar de sus hijos, y permite a los educadores obtener valiosos insights sobre las dinámicas familiares y las necesidades específicas de los estudiantes.

El involucramiento de los padres en la educación de sus hijos mejora, lo cual es un resultado significativo del liderazgo transformacional. Los padres que se sienten incluidos en el proceso educativo están más dispuestos a participar activamente en actividades escolares, reuniones y decisiones importantes. El sentimiento de que *la escuela se siente más como una comunidad unida* indica un cambio profundo en la cultura escolar, un sentido de pertenencia y cohesión entre todos los actores educativos.

Por su parte, el miembro del gobierno escolar destaca que los criterios que fundamentan la teoría lleva a una *mayor transparencia*. Lo que implica que las decisiones y procesos son claros y accesibles para todos los miembros de la comunidad educativa a partir de un liderazgo transformacional. Esta claridad ayuda a construir confianza, ya que los padres, docentes y otros actores saben qué esperar y entienden los motivos detrás de las acciones y políticas implementadas.

La respuesta subraya una *colaboración entre todos los miembros de la comunidad educativa*, es decir, se infiere en sus reflexiones que es importante una colaboración efectiva, por lo que es esencial para abordar de manera integral los desafíos educativos para implementar estrategias innovadoras que beneficien a los estudiantes y demás miembros del plantel, significa que están trabajando juntos de manera eficiente compartiendo responsabilidades y apoyándose mutuamente para alcanzar los objetivos educativos. La confianza es fundamental en el contexto educativo, permite una cooperación más fluida y un apoyo mutuo más sólido, una comunicación abierta y honesta en pro de mejorar las prácticas educativas.

Observaciones de los participantes en función de la socialización los postulados teóricos del liderazgo transformacional en equipos de alto desempeño en escuelas rurales condensadas en la siguiente tabla.

**Tabla 23**

*Observaciones de los agentes educativos en la socialización*

Agentes educativos	Limitaciones	Observaciones relevantes
<p>Ser un líder transformacional es un compromiso de todos.</p>	<p>Una de las principales limitaciones de ser un líder transformacional es el desafío de realizar y sostener este estilo de liderazgo de manera efectiva. Los líderes transformacionales se caracterizan por su capacidad para inspirar y motivar a sus equipos, fomentar la innovación y el cambio positivo, y crear una visión compartida para el futuro. Sin embargo, este enfoque puede resultar difícil de mantener a largo plazo debido a varios factores:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Exigencia emocional y desgaste:</b> El liderazgo transformacional requiere una alta dosis de energía emocional y compromiso personal. Los líderes deben estar continuamente inspirando y apoyando a sus equipos, lo que puede llevar a un desgaste emocional y físico.</li> <li>• <b>Resistencia al cambio:</b> Aunque los líderes transformacionales buscan promover el cambio, es común encontrar resistencia entre los miembros del equipo o la organización. Los individuos pueden sentirse incómodos o inseguros ante los cambios, lo que puede dificultar la implementación de nuevas ideas y procesos.</li> <li>• <b>Dependencia del líder:</b> Las organizaciones pueden volverse excesivamente dependientes de la presencia y la visión del líder transformacional. Si el líder se va, puede haber una pérdida de dirección y motivación en el equipo, a menos que se haya construido una cultura sólida que pueda sostenerse por sí misma.</li> </ul>	<p>Ser un líder transformacional puede aportar enormes beneficios tanto a nivel organizacional como personal. Un líder transformacional actúa como un catalizador de innovación y crecimiento, facilitando el desarrollo de una cultura organizacional dinámica y orientada hacia el futuro. Algunos de los principales aportes incluyen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Motivación y empoderamiento del equipo:</b> Los líderes transformacionales inspiran y motivan a sus equipos al comunicar una visión clara y apasionante. Al involucrar a los miembros del equipo en la creación y ejecución de esta visión, los líderes empoderan a sus colaboradores, fomentando un mayor compromiso y lealtad.</li> <li>• <b>Fomento de la creatividad e innovación:</b> Este tipo de liderazgo promueve un ambiente donde se valora y fomenta la creatividad. Los líderes transformacionales animan a sus equipos a pensar de manera innovadora y a desafiar el statu quo, lo que puede conducir a avances significativos y soluciones novedosas.</li> <li>• <b>Desarrollo personal y profesional:</b> Los líderes transformacionales se centran en el desarrollo de sus colaboradores, no solo en términos de habilidades profesionales, sino también en su crecimiento personal. Este enfoque puede ayudar a los individuos a alcanzar su máximo potencial, beneficiando tanto a la persona como a la organización en su conjunto.</li> <li>• <b>Construcción de una cultura positiva:</b> Al enfatizar valores como la integridad, el respeto y la colaboración, los líderes transformacionales contribuyen a la creación de una cultura organizacional positiva. Esta cultura puede mejorar la satisfacción y el bienestar de los empleados, reduciendo la rotación de personal y mejorando el desempeño general.</li> </ul>
<p><b>Reflexión:</b> Aunque ser un líder transformacional presenta desafíos significativos, los beneficios potenciales para la organización y los individuos son considerables. La clave está en encontrar un equilibrio entre la inspiración y la sostenibilidad, asegurando que las iniciativas de cambio sean realistas y sostenibles a largo plazo.</p>		

**Tabla 23 (Cont.)**

Agentes educativos	Observaciones relevantes	
	Limitaciones	Aportes
<p>Ser un equipo de alto desempeño depende de cada miembro, la fuerza de cada miembro hace imparables al equipo.</p>	<p>Una de las principales limitaciones de ser un equipo de alto desempeño que depende de la fuerza de cada miembro es la variabilidad en el desempeño individual y la dependencia de todos los miembros para mantener altos estándares. En un equipo donde cada miembro es crucial para el éxito colectivo, se pueden presentar varios desafíos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Desigualdad en habilidades y compromiso:</b> No todos los miembros del equipo pueden tener el mismo nivel de habilidades, motivación o compromiso. Esto puede llevar a una distribución desigual de la carga de trabajo, donde algunos miembros pueden sentir que están llevando más peso que otros, causando resentimiento y desmotivación.</li> <li>• <b>Riesgo de dependencia excesiva:</b> Si un equipo depende demasiado de la fortaleza de cada miembro, la ausencia o el bajo rendimiento de un solo miembro puede tener un impacto desproporcionado en el desempeño del equipo. Esto es especialmente crítico en situaciones donde el tiempo es esencial y no hay margen para errores o retrasos.</li> <li>• <b>Falta de cohesión:</b> En equipos de alto desempeño, puede surgir una competencia interna si no se gestionan adecuadamente las dinámicas de grupo. Los miembros pueden centrarse demasiado en sus propios éxitos individuales en lugar de trabajar juntos hacia los objetivos comunes, lo que puede erosionar la cohesión del equipo.</li> </ul>	<p>Ser un equipo de alto desempeño en el que la fuerza de cada miembro contribuye al éxito colectivo puede generar enormes beneficios. Un equipo así aprovecha la sinergia y maximiza el potencial colectivo, lo que resulta en logros significativos y un impacto positivo tanto a nivel organizacional como individual. Algunos de los principales aportes incluyen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Sinergia y colaboración efectiva:</b> En un equipo de alto desempeño, la combinación de diversas habilidades y perspectivas permite abordar problemas de manera más creativa y efectiva. La sinergia resultante puede llevar a soluciones innovadoras que ningún miembro podría haber logrado solo.</li> <li>• <b>Empoderamiento y responsabilidad compartida:</b> Cada miembro del equipo siente una mayor responsabilidad y compromiso hacia el éxito del grupo. Este sentido de empoderamiento puede aumentar la motivación y la satisfacción laboral, ya que los miembros ven el impacto directo de su contribución en los logros del equipo.</li> <li>• <b>Desarrollo continuo:</b> Los equipos de alto desempeño a menudo promueven un ambiente de aprendizaje y desarrollo continuo. Los miembros se desafían mutuamente a mejorar y adquirir nuevas habilidades, lo que no solo beneficia al equipo, sino también al crecimiento personal y profesional de cada individuo.</li> <li>• <b>Resiliencia y adaptabilidad:</b> Un equipo fuerte y cohesionado puede adaptarse mejor a los cambios y desafíos. La diversidad de habilidades y la capacidad de apoyarse mutuamente permiten al equipo enfrentar situaciones difíciles con mayor resiliencia y flexibilidad.</li> </ul>
	<p><b>Reflexión:</b> Mientras que la dependencia de la fortaleza individual en un equipo de alto desempeño puede presentar desafíos, los beneficios de la colaboración sinérgica, el empoderamiento compartido y el desarrollo continuo superan significativamente estas limitaciones. La clave está en gestionar eficazmente las dinámicas de grupo y fomentar un entorno donde cada miembro se sienta valorado y comprometido con los objetivos comunes.</p>	

**Tabla 23 (Cont.)**

Agentes educativos	Observaciones relevantes	
	Limitaciones	Aportes
Somos una Comunidad de aprendizaje proactiva en constante transformación y crecimiento.	<p>Una de las principales limitaciones de ser una comunidad de aprendizaje proactiva en constante transformación y crecimiento es el desafío de mantener la coherencia y la estabilidad. La naturaleza dinámica y en evolución de estas comunidades puede presentar varios problemas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Desorientación y sobrecarga de información:</b> La constante transformación y flujo de nueva información pueden resultar abrumadores para algunos miembros. La adaptación continua a nuevas metodologías, herramientas y conocimientos puede causar desorientación y fatiga, dificultando el aprendizaje efectivo.</li> <li>• <b>Resistencia al cambio:</b> No todos los miembros de la comunidad pueden estar dispuestos o ser capaces de adaptarse rápidamente a los cambios constantes. La resistencia al cambio puede generar fricciones y desacuerdos, lo que puede ralentizar el progreso y crear un ambiente de tensión.</li> <li>• <b>Pérdida de foco y dirección:</b> En un ambiente de constante transformación, puede ser difícil mantener un foco claro y una dirección coherente. Los objetivos y prioridades pueden cambiar con frecuencia, lo que puede llevar a una sensación de inestabilidad y falta de claridad en cuanto a las metas a largo plazo.</li> </ul>	<p>Ser una comunidad de aprendizaje proactiva en constante transformación y crecimiento ofrece beneficios significativos, especialmente en términos de adaptabilidad y desarrollo continuo. Estos beneficios pueden tener un impacto profundo en los individuos y la comunidad en su conjunto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Adaptabilidad y resiliencia:</b> Una comunidad que se transforma y crece constantemente desarrolla una alta capacidad de adaptabilidad y resiliencia. Los miembros aprenden a enfrentar y gestionar el cambio de manera efectiva, lo que los prepara para manejar situaciones inciertas y complejas tanto dentro como fuera de la comunidad.</li> <li>• <b>Innovación y creatividad:</b> La constante evolución y la apertura a nuevas ideas fomentan un ambiente de innovación y creatividad. Los miembros de la comunidad son estimulados a pensar fuera de lo convencional, experimentar con nuevas metodologías y proponer soluciones innovadoras a problemas antiguos.</li> <li>• <b>Crecimiento personal y profesional:</b> La proactividad en el aprendizaje y la exposición a nuevos conocimientos y habilidades contribuyen al crecimiento personal y profesional de los miembros. La comunidad se convierte en un espacio de desarrollo continuo, donde los individuos pueden expandir sus capacidades y alcanzar su máximo potencial.</li> <li>• <b>Cultura de colaboración y apoyo:</b> En una comunidad de aprendizaje proactiva, se promueve una cultura de colaboración y apoyo mutuo. Los miembros se ayudan entre sí a adaptarse y crecer, creando un sentido de pertenencia y cohesión que fortalece la comunidad en su conjunto.</li> </ul>
<p><b>Reflexión:</b> Aunque mantener la coherencia y estabilidad en una comunidad de aprendizaje en constante transformación puede ser un desafío, los beneficios de adaptabilidad, innovación, crecimiento continuo y colaboración superan estas limitaciones. La clave está en encontrar un equilibrio que permita la evolución constante mientras se mantienen claros los objetivos y se apoya a los miembros en su proceso de adaptación.</p>		

Tabla 23 (Cont.)

Agentes educativos	Observaciones relevantes	
A las instituciones educativas	Mejora del clima escolar	
	Limitaciones	Aportes
	<p>La mejora del clima escolar es decisiva para el bienestar de estudiantes y docentes, pero mantener un clima escolar positivo de manera sostenible presenta varios desafíos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Recursos limitados:</b> Las iniciativas para mejorar el clima escolar, como programas de bienestar, formación del personal y actividades extracurriculares, requieren recursos financieros y humanos significativos. Muchas instituciones educativas pueden tener dificultades para obtener y mantener estos recursos a largo plazo.</li> <li>• <b>Resistencia al cambio:</b> Implementar cambios en la cultura escolar puede encontrar resistencia por parte de algunos miembros del personal y estudiantes que están acostumbrados a las prácticas existentes. Cambiar actitudes y comportamientos profundamente arraigados puede ser un proceso lento y desafiante.</li> <li>• <b>Consistencia y seguimiento:</b> Es necesario un esfuerzo constante para mantener un clima escolar positivo. La falta de consistencia en la aplicación de políticas y la falta de seguimiento pueden hacer que las mejoras sean temporales y no sostenibles.</li> </ul>	<p><b>Ambiente positivo y propicio para el aprendizaje.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Bienestar y motivación:</b> Un clima escolar positivo mejora el bienestar y la motivación de estudiantes y personal. Un ambiente de apoyo y respeto fomenta una mayor participación y compromiso, lo que puede llevar a mejores resultados académicos y una mayor satisfacción escolar.</li> <li>• <b>Reducción de conflictos:</b> Políticas y programas que promueven un clima escolar positivo pueden reducir la incidencia de conflictos y problemas de disciplina. Esto crea un entorno más seguro y enfocado en el aprendizaje.</li> <li>• <b>Relaciones saludables:</b> Fomentar relaciones saludables entre estudiantes, profesores y padres de familia contribuye a una comunidad escolar más cohesionada y colaborativa.</li> </ul>
Mayor participación de la comunidad		
	Limitaciones	Aportes
	<p>Fomentar una mayor participación de la comunidad en las instituciones educativas es beneficioso, pero también puede presentar limitaciones significativas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Diversidad de intereses:</b> Los miembros de la comunidad pueden tener intereses y prioridades divergentes, lo que puede dificultar la creación de una visión y objetivos comunes. Satisfacer las expectativas de todos los grupos puede ser complicado y llevar a conflictos.</li> <li>• <b>Falta de tiempo y recursos:</b> Las familias y otros miembros de la comunidad pueden tener limitaciones de tiempo y recursos, lo que puede reducir su capacidad para participar activamente en las actividades escolares. Esto puede resultar en una participación desigual, donde solo ciertos grupos están representados.</li> </ul>	<p>Colaboración y apoyo mutuo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Fortalecimiento de la comunidad:</b> La participación activa de la comunidad fortalece las relaciones entre la escuela y su entorno, creando una red de apoyo que beneficia a todos los involucrados. Esto puede incluir apoyo financiero, voluntariado y recursos adicionales.</li> <li>• <b>Relevancia y contextualización:</b> La participación de la comunidad ayuda a contextualizar el aprendizaje, haciéndolo más relevante y significativo para los estudiantes. Los miembros de la comunidad pueden aportar experiencias y conocimientos que enriquecen el currículo escolar.</li> </ul>

Tabla 23 (Cont.)

Agentes educativos	Observaciones relevantes	
	Limitaciones	Aportes
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Barrera de comunicación:</b> Las diferencias culturales, lingüísticas y socioeconómicas pueden crear barreras de comunicación entre la escuela y la comunidad. Estas barreras pueden dificultar la colaboración efectiva y la participación inclusiva de todos los miembros de la comunidad.</li> </ul>	<p><b>Responsabilidad compartida:</b> Una mayor participación de la comunidad fomenta un sentido de responsabilidad compartida por el éxito y el bienestar de los estudiantes, lo que puede conducir a un mayor apoyo y colaboración en la consecución de los objetivos educativos.</p>
	Mejora del rendimiento	
	Limitaciones	Aportes
A las instituciones educativas	<p>Aunque mejorar el rendimiento académico es un objetivo central para las instituciones educativas, también puede tener consecuencias negativas como la presión y estrés académico.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Aumento del estrés y la ansiedad:</b> La presión para mejorar el rendimiento académico puede aumentar los niveles de estrés y ansiedad entre los estudiantes. Un enfoque excesivo en los resultados puede llevar a la sobrecarga de trabajo, la falta de equilibrio entre el estudio y la vida personal, y problemas de salud mental.</li> <li>• <b>Desigualdad en el acceso a recursos:</b> No todos los estudiantes tienen el mismo acceso a recursos de apoyo, como tutorías, materiales de estudio y un ambiente de estudio favorable en casa. Esto puede exacerbar las desigualdades existentes y dificultar la mejora del rendimiento para todos los estudiantes.</li> <li>• <b>Enfoque limitado en habilidades no académicas:</b> Un énfasis excesivo en el rendimiento académico puede descuidar el desarrollo de habilidades no académicas importantes, como las habilidades socioemocionales, la creatividad y el pensamiento crítico. Esto puede limitar el desarrollo integral de los estudiantes</li> </ul>	<p><b>Desarrollo integral y éxito académico</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Altos estándares y expectativas:</b> Enfocarse en mejorar el rendimiento académico establece altos estándares y expectativas, lo que puede motivar a los estudiantes a esforzarse y alcanzar su máximo potencial.</li> <li>• <b>Mejores oportunidades:</b> Un mejor rendimiento académico abre la puerta a más oportunidades educativas y profesionales para los estudiantes. Esto puede incluir admisión a instituciones de educación superior, becas y mejores perspectivas laborales.</li> <li>• <b>Confianza y autoestima:</b> Lograr un alto rendimiento académico puede mejorar la confianza y la autoestima de los estudiantes. Sentirse competente y exitoso en sus estudios refuerza una actitud positiva hacia el aprendizaje y el desarrollo personal.</li> </ul>

**Reflexión:** Aunque mejorar el clima escolar, fomentar la participación de la comunidad y mejorar el rendimiento académico presentan desafíos significativos, los beneficios potenciales para las instituciones educativas son considerables. La clave está en encontrar un equilibrio que permita abordar las limitaciones mientras se maximiza el impacto positivo en la comunidad escolar.

**Tabla 23 (Cont.)**

Agentes educativos	Desarrollo profesional	
A directivos, docentes y estudiantes	Limitaciones	Aportes
	<p><b>Disponibilidad de recursos y tiempo.</b> El desarrollo profesional es crucial para mejorar las competencias y habilidades, pero presenta varias limitaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Recursos limitados:</b> Los programas de desarrollo profesional requieren inversión en formación, materiales y tiempo. No todas las instituciones tienen los recursos financieros necesarios para ofrecer formación continua y de alta calidad a todos los directivos, docentes y estudiantes.</li> <li>• <b>Tiempo y carga de trabajo:</b> Los directivos y docentes a menudo tienen cargas de trabajo significativas que dificultan la dedicación de tiempo adicional a su desarrollo profesional. Los estudiantes también pueden tener horarios apretados con sus estudios y actividades extracurriculares, dejando poco tiempo para el desarrollo personal adicional.</li> <li>• <b>Relevancia y aplicación:</b> A veces, los programas de desarrollo profesional pueden no estar alineados con las necesidades del contexto educativo, lo que puede hacer que la formación no sea relevante en la práctica diaria.</li> </ul>	<p><b>Mejora de competencias y calidad educativa.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Aumento de competencias:</b> El desarrollo profesional continuo mejora las competencias y habilidades de directivos, docentes y estudiantes, preparando mejor a todos los involucrados para enfrentar los desafíos educativos actuales y futuros.</li> <li>• <b>Innovación y actualización:</b> Mantenerse al día con las últimas tendencias y metodologías educativas permite a los directivos y docentes implementar prácticas innovadoras que pueden mejorar la calidad del aprendizaje y la enseñanza.</li> <li>• <b>Empoderamiento y crecimiento:</b> El desarrollo profesional empodera a los individuos, fomentando un sentido de crecimiento y progreso en sus carreras y estudios. Esto contribuye a un ambiente educativo más dinámico y motivador.</li> </ul>
	Mayor motivación	
<p><b>Sostenibilidad de la motivación.</b> Mantener la motivación alta en directivos, docentes y estudiantes es esencial, pero presenta varios desafíos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Factores externos:</b> La motivación puede verse afectada por factores externos como el estrés, las presiones familiares, económicas y sociales. Estos factores pueden reducir la motivación a pesar de los esfuerzos internos.</li> <li>• <b>Desgaste y agotamiento:</b> La sobrecarga de trabajo y el agotamiento pueden llevar a una disminución de la motivación entre directivos, docentes y estudiantes. Sin una gestión adecuada del bienestar y la carga de trabajo, es difícil mantener la motivación a largo plazo.</li> <li>• <b>Falta de reconocimiento:</b> La falta de reconocimiento y recompensas adecuadas por los logros y esfuerzos puede disminuir la motivación. Es crucial que los logros se reconozcan y celebren de manera adecuada y justa.</li> </ul>	<p><b>Aumento del compromiso y la productividad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Mejora del ambiente de trabajo y estudio:</b> Una mayor motivación contribuye a un ambiente más positivo y productivo. Los individuos motivados tienden a ser más comprometidos y productivos con su trabajo y estudios.</li> <li>• <b>Impulso al rendimiento:</b> La motivación alta puede llevar a un mejor rendimiento académico y profesional. Los directivos y docentes motivados son más efectivos en sus roles, y los estudiantes motivados son más propensos a alcanzar y superar sus metas académicas.</li> <li>• <b>Fomento de la innovación:</b> La motivación impulsa a los individuos a buscar nuevas ideas y soluciones, promoviendo un ambiente de innovación y mejora continua dentro de la institución educativa.</li> </ul>	

**Tabla 23 (Cont.)**

Agentes educativos		Sentido de logro	
	Limitaciones	Aportes	
A directivos, docentes y estudiantes	<p><b>Expectativas y presión.</b> El sentido de logro es fundamental para la satisfacción personal y profesional, pero puede estar limitado por varios factores:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Altas expectativas:</b> Las expectativas poco realistas o excesivamente altas pueden crear una presión insostenible en directivos, docentes y estudiantes. La constante presión para alcanzar objetivos elevados puede llevar a la frustración.</li> <li>• <b>Falta de reconocimiento:</b> Sin un reconocimiento adecuado de los logros, es difícil que los individuos experimenten un verdadero sentido de logro. La falta de retroalimentación positiva puede hacer que los logros pasen desapercibidos o no se valoren lo suficiente.</li> <li>• <b>Comparación constante:</b> La comparación con los demás puede disminuir el sentido de logro personal. Si los individuos se comparan constantemente con sus pares, pueden sentir que sus propios logros son insuficientes o menos valiosos.</li> </ul>	<p><b>Satisfacción y autoestima</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Aumento de la autoestima:</b> Experimentar un sentido de logro refuerza la autoestima y la confianza en uno mismo. Directivos, docentes y estudiantes que sienten que están logrando sus metas tienden a ser más proactivos.</li> <li>• <b>Motivación intrínseca:</b> Un fuerte sentido de logro puede motivar intrínsecamente a los individuos a seguir esforzándose y mejorando. Esto crea un ciclo positivo de esfuerzo y recompensa.</li> <li>• <b>Fortalecimiento de la comunidad educativa:</b> Celebrar los logros individuales y colectivos fortalece el sentido de comunidad y pertenencia. Cuando todos los miembros de la institución se sienten valorados y reconocidos, se crea un ambiente más cohesivo y colaborativo.</li> </ul>	
	<p><b>Reflexión:</b> Aunque el desarrollo profesional, la motivación y el sentido de logro presentan desafíos para directivos, docentes y estudiantes, los beneficios potenciales para el entorno educativo son significativos. La clave está en abordar las limitaciones con estrategias adecuadas.</p>		
Agentes educativos		Mayor confianza en la escuela	
	Limitaciones	Aportes	
A las comunidades o familias	<p><b>Percepción y experiencias pasadas.</b> Generar una mayor confianza en la escuela por parte de las comunidades y familias puede enfrentar varios desafíos:</p> <p><b>Experiencias negativas previas:</b> Si las familias han tenido experiencias negativas con la escuela en el pasado, puede ser difícil reconstruir la confianza. Estas experiencias pueden incluir problemas de comunicación, de trato injusto o falta de apoyo adecuado.</p> <p><b>Desinformación o falta de información:</b> La falta de información clara y transparente sobre las políticas, procedimientos y logros de la escuela puede generar desconfianza. Las familias pueden sentirse inseguras sobre la capacidad de la escuela para proporcionar una educación de calidad.</p> <p><b>Baja participación histórica:</b> Si históricamente ha habido poca participación de las familias en la vida escolar, puede existir una falta de conexión y comprensión mutua, lo que dificulta la construcción de confianza.</p>	<p><b>Relación más sólida y colaborativa.</b> Transparencia y comunicación abierta: Una mayor confianza en la escuela se traduce en una comunicación más abierta y transparente entre la escuela y las familias. Esto facilita la resolución de problemas y la colaboración en la educación de los estudiantes.</p> <p><b>Apoyo y compromiso mutuo:</b> Las familias que confían en la escuela están más dispuestas a apoyar las iniciativas y proyectos escolares, lo que puede mejorar los recursos y oportunidades para los estudiantes.</p> <p><b>Clima escolar positivo:</b> La confianza de las familias en la escuela contribuye a un clima escolar más positivo, donde todos los miembros de la comunidad se sienten valorados y respetados, lo que beneficia el ambiente de aprendizaje.</p>	

Tabla 23 (Cont.)

Agentes educativos	Mayor confianza en la escuela	
	Mayor participación en las actividades escolares	
	Limitaciones	Aportes
A las comunidades o familias	<p><b>Barreras de tiempo y recursos.</b> Fomentar una mayor participación de las familias en las actividades escolares presenta varios desafíos:</p> <p><b>Limitaciones de tiempo:</b> Las familias a menudo tienen horarios ocupados con responsabilidades laborales y personales, lo que puede dificultar su capacidad para participar activamente en las actividades escolares.</p> <p><b>Falta de recursos:</b> Algunas familias pueden no tener los recursos financieros o logísticos necesarios para participar en eventos escolares, especialmente si estos requieren desplazamientos o gastos adicionales.</p> <p><b>Falta de información o motivación:</b> Las familias pueden no estar suficientemente informadas sobre las actividades escolares o pueden no ver el valor de participar, lo que reduce su involucramiento</p>	<p><b>Vinculación y compromiso comunitario</b></p> <p><b>Fortalecimiento de la comunidad escolar:</b> La mayor participación de las familias en las actividades escolares fomenta un sentido de comunidad y pertenencia, creando un entorno más colaborativo y solidario.</p> <p><b>Mejora del apoyo a los estudiantes:</b> Los estudiantes se benefician del apoyo adicional de sus familias, que pueden involucrarse más en su educación y ofrecer un refuerzo positivo.</p> <p><b>Incremento de recursos y oportunidades:</b> La participación activa de las familias puede traer recursos adicionales, como voluntariado, financiamiento y redes de apoyo, que enriquecen las experiencias educativas y extracurriculares de los estudiantes.</p>
	Fortalecimiento del tejido social	
	Limitaciones	Aportes
	<p><b>Desigualdad y diversidad.</b> El fortalecimiento del tejido social a través de la comunidad escolar enfrenta varios desafíos:</p> <p><b>Desigualdades socioeconómicas:</b> Las diferencias en las condiciones económicas y sociales entre las familias pueden crear divisiones y dificultar la cohesión comunitaria. Las disparidades pueden generar sentimientos de exclusión.</p> <p><b>Diversidad cultural y lingüística:</b> La diversidad cultural y lingüística puede presentar barreras para la integración y la comunicación efectiva dentro de la comunidad escolar. Las diferencias en valores y tradiciones pueden dificultar la creación de un sentido de unidad.</p> <p><b>Conflictos y tensiones:</b> Las diferencias de opinión y los conflictos pueden surgir dentro de la comunidad escolar, lo que puede debilitar el tejido social y crear divisiones.</p>	<p><b>Cohesión y colaboración</b></p> <p><b>Inclusión y equidad:</b> El fortalecimiento del tejido social fomenta una cultura de inclusión y equidad, donde todas las familias se sienten valoradas y representadas. Esto promueve un entorno de respeto y comprensión mutua.</p> <p><b>Red de apoyo y colaboración:</b> Una comunidad escolar unida crea una red de apoyo donde las familias pueden colaborar, compartir recursos y trabajar juntas para superar desafíos comunes. Esto fortalece la resiliencia comunitaria.</p> <p><b>Participación activa y compromiso cívico:</b> Un tejido social fuerte fomenta la participación activa y el compromiso cívico entre las familias, quienes se involucran más en la toma de decisiones y en la defensa de los intereses educativos de sus hijos.</p>
	<p><b>Reflexión:</b> Aunque aumentar la confianza en la escuela, fomentar la participación de las familias en las actividades escolares y fortalecer el tejido social presentan desafíos significativos, los beneficios potenciales para las comunidades y familias son considerables. La clave está en implementar estrategias que aborden estas limitaciones de manera efectiva, promoviendo un entorno educativo inclusivo, colaborativo y enriquecedor para todos los miembros de la comunidad escolar.</p>	

## **Develaciones de la socialización y proyección de la investigación**

De acuerdo al proceso de socialización llevado a cabo en la sede principal del Centro Educativo Rural de Villa del Rio, a continuación, se presentan las principales conclusiones referidas por los distintos agentes educativos de la cual surgieron las distintas proyecciones de esta investigación para los próximos años.

En cuanto a la respuesta del director, manifiesta varios beneficios clave del liderazgo transformacional en las instituciones básicas rurales. La mayor cohesión y colaboración entre los docentes, junto con el aumento del empoderamiento y la motivación para innovar, son indicadores de un entorno educativo en evolución que busca continuamente mejorar y adaptarse a las necesidades de sus estudiantes. Este análisis refuerza la importancia del liderazgo transformacional como una herramienta efectiva para potenciar el desempeño de los equipos educativos y, en última instancia, mejorar la calidad de la educación en contextos rurales.

Asimismo, para la respuesta de los docentes refieren los beneficios significativos del liderazgo transformacional en las escuelas rurales. La valorización de las opiniones y esfuerzos de los docentes, el incremento del sentido de pertenencia y compromiso, y la mejora en la colaboración son todos factores que contribuyen a un entorno educativo más positivo y productivo. Estos cambios mejoran la calidad de la enseñanza, también tienen un impacto directo y positivo en los resultados de los estudiantes. Análisis que reafirma la importancia del liderazgo transformacional como una estrategia efectiva para mejorar la cohesión y el desempeño de los equipos educativos en contextos rurales.

Por otra parte, las respuestas de ambos estudiantes acentúan los beneficios significativos del liderazgo transformacional en el contexto educativo. La mayor disposición de los profesores a escuchar, el sentimiento de ser valorados, la creación de un ambiente escolar positivo y colaborativo, y la percepción de una preocupación genuina por el aprendizaje y desarrollo de los estudiantes son todos factores que contribuyen a una experiencia educativa más enriquecedora y motivadora. Estos cambios mejoran el desempeño académico a su vez, fomentan un mayor compromiso y participación de los estudiantes en su educación, preparando así el terreno para su éxito futuro tanto dentro como fuera del ámbito escolar.

Es interesante también destacar, las respuestas del padre de familia y del miembro del gobierno escolar destacan los beneficios profundos del liderazgo transformacional en la comunidad educativa. La mejora en la comunicación, el mayor involucramiento de los padres, el sentimiento de una comunidad unida, la transparencia, la colaboración y el fortalecimiento de la confianza son todos indicadores de un entorno educativo saludable y efectivo. Estos cambios mejoran la calidad de la educación y tienen un impacto positivo en la comunidad en general, creando una red de apoyo robusta y comprometida con el desarrollo integral de los estudiantes. Este análisis insiste en la importancia del liderazgo transformacional como una herramienta poderosa para transformar y fortalecer las comunidades educativas rurales.

Finalmente, el representante de la junta escolar menciona que estos cambios han "*creado un entorno más propicio para el aprendizaje y el desarrollo integral de los estudiantes*". Este entorno se caracteriza por ser inclusivo, motivador y seguro, donde los estudiantes pueden prosperar académica, social y emocionalmente. Un ambiente así fomenta el éxito académico, el desarrollo de habilidades críticas para la vida, como la resiliencia, la colaboración y el pensamiento crítico. En cuanto a las proyecciones de esta investigación hacia las comunidades rurales del Municipio de San Juan del Cesar, La Guajira, se puede referir:

### **Desarrollo de liderazgo transformacional en las escuelas rurales**

Proyección: Implementar un programa integral de formación en liderazgo transformacional dirigido a directores, docentes y líderes comunitarios de las escuelas rurales de San Juan del Cesar.

#### *Detalles:*

Formación y capacitación: Organizar talleres y cursos de capacitación para desarrollar habilidades de liderazgo transformacional. Esto incluye habilidades como la comunicación efectiva, la motivación y el empoderamiento de equipos, y la capacidad de inspirar una visión compartida.

Mentoría y acompañamiento: Establecer un sistema de mentoría donde líderes experimentados puedan guiar y apoyar a nuevos líderes en las comunidades rurales. Esto ayuda a asegurar que los principios del liderazgo transformacional se implementen de manera efectiva y sostenible.

Evaluación y ajuste continuo: Crear un mecanismo de evaluación continua para medir el impacto de los programas de liderazgo y realizar ajustes según sea necesario. Esto puede incluir encuestas, entrevistas y análisis de desempeño.

*Impacto esperado:*

*Mejora del clima escolar:* Un liderazgo transformacional efectivo puede crear un entorno escolar más positivo y motivador, mejorando la satisfacción y el bienestar. *Mayor participación comunitaria:* Los líderes transformacionales pueden involucrar mejor a las familias y la comunidad en las actividades escolares, fortaleciendo la colaboración y el apoyo mutuo. *Aumento del rendimiento académico:* Con un liderazgo inspirador y un entorno positivo, se espera que los estudiantes se sientan más motivados y comprometidos, mejorando así su rendimiento académico.

### **Creación de equipos de alto desempeño en proyectos comunitarios**

Proyección: Desarrollar equipos de alto desempeño para liderar y ejecutar proyectos comunitarios enfocados en el desarrollo rural y la mejora de la calidad de vida en San Juan del Cesar.

*Detalles:*

Identificación de líderes naturales: Reconocer y apoyar a líderes naturales dentro de las comunidades rurales que puedan formar y liderar equipos de alto desempeño.

Capacitación en sinergismo y trabajo en equipo: Proporcionar formación específica en sinergismo, técnicas de trabajo colaborativo, resolución de conflictos y gestión de proyectos.

Proyectos comunitarios: Identificar y desarrollar proyectos comunitarios prioritarios, tales como mejoras en infraestructura, programas de salud, educación y sostenibilidad ambiental, utilizando un enfoque basado en equipos de alto desempeño.

*Impacto esperado:*

*Soluciones innovadoras y sostenibles:* Equipos de alto desempeño pueden desarrollar soluciones creativas y sostenibles para los desafíos comunitarios, aprovechando las habilidades y conocimientos colectivos. *Fortalecimiento del tejido social:* La colaboración en proyectos comunitarios fortalece las relaciones comunitarias, creando sentido de unidad y propósito compartido. *Empoderamiento comunitario:* Los proyectos exitosos liderados por equipos de alto desempeño aumentan la confianza y el

empoderamiento de las comunidades rurales, mejorando su capacidad para enfrentar futuros desafíos.

### **Fomento de redes de apoyo y cooperación intercomunitaria**

Proyección: Establecer redes de apoyo y cooperación entre las comunidades rurales de San Juan del Cesar para compartir recursos, conocimientos y experiencias, basadas en principios de liderazgo transformacional y sinergismo.

#### *Detalles:*

Creación de redes intercomunitarias: Facilitar la creación de redes de colaboración entre diferentes comunidades rurales para fomentar el intercambio de ideas, recursos y mejores prácticas.

Plataformas de comunicación y encuentro: Desarrollar plataformas de comunicación (tanto físicas como digitales) para reuniones regulares, talleres conjuntos y proyectos colaborativos.

Programas de intercambio y visitas: Implementar programas de intercambio y visitas entre comunidades para observar y aprender de los éxitos y desafíos de otras comunidades, promoviendo un aprendizaje mutuo.

#### *Impacto esperado:*

*Mejora del capital social:* Las redes de apoyo fortalecen el capital social, incrementando la capacidad de las comunidades para cooperar y enfrentar desafíos colectivos. *Innovación y aprendizaje continuo:* El intercambio de conocimientos y experiencias fomenta la innovación y el aprendizaje continuo, mejorando la efectividad de los proyectos comunitarios.

Resiliencia comunitaria: Las comunidades rurales se vuelven más resilientes al trabajar juntas y compartir recursos, aumentando su capacidad para adaptarse y prosperar en un entorno cambiante. En efecto, estas proyecciones generan un impacto positivo significativo en el desarrollo educativo, social y económico de la región.

### **Cierre y agradecimientos**

En la parte final de la socialización, se les dio un agradecimiento a todos por su participación, aportes, el tiempo dedicado al análisis a través de una disertación o conversatorio del trabajo de grado expuesto.

## **CAPÍTULO VI**

### **Reflexiones finales**

En este último capítulo se plasman en primer lugar, las revelaciones fundamentales de la tesis, tras exponer su contribución a la literatura precedente. Seguidamente se recogen las recomendaciones particularmente dirigidas a las instituciones educativas rurales del municipio de San Juan del Cesar en el Departamento de La Guajira y a otros actores con capacidad para favorecer este entorno educativo.

#### **Contribución teórica y revelaciones fundamentales**

Esta tesis doctoral tiene como propósito general generar una teórica basada en el liderazgo transformacional del gerente educativo como factor clave en el sinergismo de equipos de alto desempeño en las instituciones básicas rurales, algo que se materializa con cinco informantes clave: un directivo y cuatro docentes. Se han abordado y cumplido los propósitos respondiendo a tres preguntas de investigación que se plantearon, puesto que la investigación empírica llevada a cabo ha permitido conocer en el directivo: La concepción acerca del liderazgo transformacional, el estilo de liderazgo que práctica y los criterios que sustentarían una teórica basada en el liderazgo transformacional.

Este estudio ha contribuido tanto de manera práctica como teórica, tal y como se explica a continuación. En primer lugar, se ha hecho una contribución a la literatura de liderazgo, sinergismo y equipos de alto desempeño, presentando un esquema que involucra los participantes, proporcionando una visión integral de sus perspectivas y experiencias de cómo el directivo desarrolla su liderazgo dentro de un contexto educativo rural y social, teniendo en cuenta limitaciones y aportes visto desde sus características intrapersonales y las relaciones interpersonales, estando todo en continua interacción y visto desde la perspectiva individual de los docentes rurales, lo que supone un enriquecimiento respecto al liderazgo transformacional por su capacidad para inspirar, motivar y empoderar a los miembros del equipo, alineándolos hacia objetivos compartidos y fomentando un ambiente de colaboración e innovación respecto a los

enfoque precedentes de Covey (2003), Cruz-Ortiz, Salanova & Martínez (2013), Cardona y Miller (2015).

En segundo lugar, se ha hecho una contribución al relacionar no sólo de forma conceptual, sino también empíricamente en el contexto específico de las instituciones básicas rurales, donde los recursos pueden ser limitados y las condiciones adversas, el liderazgo transformacional emerge como una estrategia efectiva para superar estos desafíos. Este estilo de liderazgo busca alcanzar metas organizacionales, desarrollar el potencial de cada individuo dentro del equipo, promoviendo así un sentido de pertenencia y compromiso que es esencial para el desempeño colectivo.

A través de una revisión exhaustiva de la literatura y un análisis profundo del contexto rural educativo, esta investigación identifica criterios teóricos que sustentan la efectividad del liderazgo transformacional. Estos criterios incluyen la capacidad del líder para comunicar una visión inspiradora, la habilidad para gestionar el cambio de manera adaptativa y la promoción de un clima organizacional que valore la diversidad y la participación activa de todos los miembros del equipo.

La teórica propuesta se fundamenta en conceptos teóricos consolidados, validados a través de estudios empíricos que exploran cómo el liderazgo transformacional puede mejorar significativamente el sinergismo y, por ende, el desempeño general de los equipos en instituciones educativas básicas rurales. Esta alineación busca contribuir al cuerpo de conocimientos académicos, ofrecer directrices prácticas para líderes educativos y responsables de políticas interesados en fortalecer el liderazgo y mejorar la calidad educativa en contextos rurales.

Percibido de esta manera, esta investigación doctoral aspira a proporcionar una comprensión profunda y significativa del papel del liderazgo transformacional del gerente educativo como catalizador del sinergismo de equipos de alto desempeño en instituciones básicas rurales, contribuyendo así al avance teórico y práctico en el campo de la educación rural y el liderazgo educativo. A lo largo del desarrollo de este trabajo, se ha puesto en evidencia la importancia de un liderazgo que administre, inspire y motive a los miembros del equipo, promoviendo un entorno de colaboración y mejora continua.

Dentro del contexto empírico se pudo percibir que una de las situaciones del origen problemático que se vive en estas instituciones viene dada por la debilidad en el

direccionamiento del gerente educativo marcada, por los conflictos en las funciones directivas con los docentes, sobrecarga de las tareas y acciones a realizar, lo que conduce al deterioro de las interacciones interpersonales e intergrupales, obstaculizando integrar un equipo de alto desempeño con el fomento de respuestas más flexibles y adaptativas, la promoción de competencias para abordar un problema de manera que se comparta información de acuerdo con los lineamientos del sistema educativo colombiano, todo esto asociado a una falta asertiva en la toma de decisiones implicando:

**Importancia del liderazgo transformacional:** El liderazgo transformacional se ha demostrado como un elemento clave en la dinamización de equipos de trabajo en contextos rurales. Los gerentes educativos que adoptan este estilo de liderazgo logran una mayor cohesión y compromiso entre los docentes, lo que se traduce en una mejora de los resultados educativos. La capacidad de estos líderes para transmitir una visión compartida y motivar a su personal ha sido fundamental para superar los desafíos inherentes a las instituciones rurales.

**Desafíos y oportunidades en el contexto rural:** Las instituciones educativas rurales enfrentan retos particulares, tales como la limitación de recursos y el aislamiento geográfico. Sin embargo, estos mismos retos ofrecen oportunidades para innovar en la gestión educativa. El liderazgo transformacional permite a los gerentes educativos convertir las limitaciones en oportunidades, fomentando una cultura organizacional que valora la creatividad y la resiliencia.

**Impacto en el sinergismo de equipos de alto desempeño:** La sinergia en los equipos de alto desempeño es un resultado directo del liderazgo transformacional. Los equipos que trabajan bajo este tipo de liderazgo muestran una mayor capacidad para colaborar efectivamente, compartir conocimientos y apoyarse mutuamente. Esta sinergia mejora el clima laboral impactando positivamente en el rendimiento académico de los estudiantes.

**Implicaciones para la política educativa:** Los hallazgos de esta tesis sugieren que las políticas educativas deben considerar la formación y desarrollo de líderes transformacionales en el ámbito rural. Programas de capacitación para gerentes educativos rurales podrían potenciar significativamente el rendimiento de estas instituciones. Asimismo, es decisivo que las políticas educativas promuevan mayor

autonomía y flexibilidad para que los líderes implementen estrategias innovadoras adaptadas a contextos rurales.

El liderazgo transformacional del gerente educativo emerge como un factor crítico para el éxito de las instituciones básicas rurales. Al fomentar un ambiente de colaboración, innovación y compromiso, los líderes transformacionales mejoran el rendimiento de sus equipos, contribuyen de manera significativa al desarrollo educativo en contextos desafiantes. La implementación de estrategias basadas en este tipo de liderazgo marca una diferencia sustancial en la calidad de la educación rural y, en la vida de los estudiantes. A la luz de los hallazgos derivados de la investigación se extraen las conclusiones más representativas de esta tesis doctoral en función de los objetivos específicos estudiados:

En cuanto a la *Interpretar la concepción acerca del liderazgo transformacional que tiene el gerente educativo como factor clave en el sinergismo de equipos de alto desempeño en las instituciones básicas rurales*. A lo largo de la investigación, se ha profundizado en la concepción del liderazgo transformacional tal como es entendido por los gerentes educativos de instituciones básicas rurales. Las principales conclusiones derivadas de este análisis son las siguientes:

Definición y comprensión del liderazgo transformacional: Los gerentes educativos de instituciones básicas rurales conceptualizan el liderazgo transformacional como un proceso dinámico y continuo que va más allá de la mera administración de recursos y la gestión de tareas. Estos líderes ven su rol como inspiradores y motivadores, capaces de influir positivamente en sus equipos mediante una visión compartida y el establecimiento de metas comunes.

Componentes esenciales del liderazgo transformacional: Según los gerentes educativos entrevistados, los componentes esenciales del liderazgo transformacional incluyen: Carisma y visión, como esa capacidad de articular una visión clara y convincente que inspire a los docentes y demás miembros del equipo. Motivación inspiradora que permite significativamente el uso de la motivación para fomentar el entusiasmo y el compromiso hacia los objetivos educativos. Estimulación intelectual, al promover el pensamiento crítico y la innovación, alentando a los docentes a desafiar las normas establecidas y buscar nuevas soluciones. Consideración individualizada,

alineada a la atención personalizada, las necesidades y aspiraciones de cada miembro del equipo, apoyando su desarrollo profesional y personal.

Impacto en el sinergismo de equipos de alto desempeño: Los gerentes educativos perciben que el liderazgo transformacional es concluyente para el desarrollo de equipos de alto desempeño. Al fomentar un ambiente de confianza, respeto y apoyo mutuo, estos líderes logran que los equipos trabajen de manera más cohesionada y eficaz. La sinergia resultante se manifiesta en la colaboración activa, el intercambio de conocimientos y el fortalecimiento de la cultura organizacional. Aunque los gerentes educativos valoran altamente el liderazgo transformacional, también reconocen los desafíos específicos del contexto rural, tales como la escasez de recursos y la distancia geográfica. Sin embargo, estos líderes adaptan los principios del liderazgo transformacional a sus realidades locales, utilizando estrategias creativas para superar las limitaciones y fortalecer el trabajo en equipo.

Se destaca la percepción del rol del gerente educativo, donde el gerente educativo rural se ven a sí mismos no solo como administradores, sino como agentes de cambio y desarrollo. Cree firmemente que su liderazgo transformacional tiene el poder de transformar la dinámica del equipo, los resultados educativos y la comunidad en general. Esta autopercepción fortalece su compromiso con el liderazgo transformacional y su aplicación en el día a día. Traducido en implicaciones para la práctica educativa destacando la necesidad de formación y desarrollo continuo en esta área. Programas de capacitación y apoyo institucional que refuercen las habilidades de liderazgo transformacional pueden tener un impacto significativo en la calidad de la educación en las zonas rurales.

A manera de reflexión final en cuanto a este objetivo se explica que los gerentes educativos de instituciones básicas rurales conciben el liderazgo transformacional como un factor esencial para la creación y mantenimiento de equipos de alto desempeño. Su comprensión de este estilo de liderazgo incluye elementos de carisma, motivación, estímulo intelectual y consideración individualizada, todos los cuales contribuyen al sinergismo del equipo y, en última instancia, a la mejora de los resultados educativos en contextos desafiantes. Estas conclusiones responden de manera detallada y estructurada a la concepción acerca del liderazgo transformacional, proporcionando una

visión clara de cómo los gerentes educativos rurales interpretan y aplican el liderazgo transformacional para potenciar el rendimiento de sus equipos.

Asimismo, se reflexiona en cuanto al propósito de *caracterizar el estilo de liderazgo que practica el gerente educativo como factor clave en el sinergismo de equipos de alto desempeño en las instituciones básicas rurales, las conclusiones permitieron abordar los siguientes puntos clave.*

Después de analizar diversas teorías y modelos de liderazgo, se identificó que el estilo predominante del gerente educativo en las instituciones básicas rurales es crucialmente participativo. Este estilo fomenta la colaboración, la comunicación abierta y el empoderamiento dentro de los equipos, elementos fundamentales para el sinergismo del equipo. Se observó que el estilo participativo del liderazgo educativo contribuye significativamente al desarrollo de equipos de alto desempeño. Los equipos bajo este tipo de liderazgo tienden a mostrar mayor cohesión, compromiso con los objetivos comunes y una capacidad mejorada para resolver problemas de manera efectiva, especialmente en contextos rurales donde los recursos y las condiciones pueden ser limitados.

Factores facilitadores y obstaculizadores: Se identificaron diversos factores que facilitan o dificultan el sinergismo de equipos bajo el liderazgo educativo en contextos rurales. Entre los facilitadores se encuentran el apoyo institucional, la capacitación continua del liderazgo y la valoración del trabajo en equipo. Por otro lado, la falta de recursos, la resistencia al cambio y las barreras comunicativas pueden actuar como obstáculos significativos. Estas conclusiones proporcionan un resumen de los hallazgos clave y ofrecen una guía práctica para mejorar el sinergismo de equipos en instituciones básicas rurales a través del liderazgo educativo efectivo.

Continuando las reflexiones en relación a *develar los criterios que sustentarían una teórica basada en el liderazgo transformacional del gerente educativo como factor clave en el sinergismo de equipos de alto desempeño en las instituciones básicas rurales, desarrollado el estudio doctoral, las mismas se estructuran de la siguiente manera:*

Características del liderazgo transformacional: Se identificaron y analizaron las características clave del liderazgo transformacional en el contexto educativo rural. Estas

características incluyen la visión compartida, la inspiración, la estimulación intelectual, el cuidado individualizado y el fomento de un entorno de confianza y colaboración.

Impacto en el sinergismo del equipo: Se observó que el liderazgo transformacional del gerente educativo tiene un impacto positivo significativo en el sinergismo de los equipos de alto desempeño. Este estilo de liderazgo motiva a los miembros del equipo a alcanzar niveles más altos de desempeño al alinear sus objetivos individuales con los objetivos organizacionales y al promover un sentido compartido de propósito.

Ejemplos de aplicación efectiva: Se analizaron casos y ejemplos donde el liderazgo transformacional ha sido implementado exitosamente en instituciones educativas básicas rurales. Estos casos destacaron cómo el líder transformacional pudo inspirar y capacitar al equipo, superando desafíos específicos del entorno rural y mejorando el rendimiento general de la institución.

Todo lo anterior permitió el desarrollo de los criterios teóricos para una teoría sustentada: Basado en la revisión bibliográfica y en los hallazgos empíricos, se propusieron los fundamentos que sustentan el liderazgo transformacional en contextos educativos rurales. Estos criterios incluyen la adaptabilidad del líder a las condiciones específicas del entorno rural, la capacidad para generar motivación intrínseca y el desarrollo de capacidades de liderazgo distribuido dentro del equipo, todo esto dio lugar al alcance de toda la investigación en relación con el objetivo central referido a generar una teoría basada en el liderazgo transformacional del gerente educativo como factor clave en el sinergismo de equipos de alto desempeño en las instituciones básicas rurales.

En el mismo orden de ideas, para responder a la interrogante central de investigación sobre cómo generar una teoría basada en el liderazgo transformacional del gerente educativo como factor clave en el sinergismo de equipos de alto desempeño en instituciones básicas rurales, se siguieron los siguientes pasos:

Revisión exhaustiva de la literatura: Realiza una revisión detallada de la literatura existente sobre liderazgo transformacional, particularmente en contextos educativos y rurales. Identifica los principios fundamentales, características y efectos del liderazgo transformacional en el rendimiento de equipos.

Análisis del contexto rural: Comprende las particularidades del entorno rural en el ámbito educativo, incluyendo los desafíos y oportunidades específicos que enfrentan las

instituciones básicas rurales. Esto puede incluir limitaciones de recursos, diversidad cultural, y distancias geográficas, entre otros aspectos relevantes.

Identificación de criterios teóricos: Basado en la revisión de literatura y en el análisis del contexto rural, identifica los criterios teóricos que podrían sustentar una teoría del liderazgo transformacional en este contexto. Estos criterios pueden incluir la capacidad del líder para inspirar, motivar y empoderar al equipo, así como su habilidad para adaptarse y gestionar efectivamente los recursos limitados.

Desarrollo de un marco teórico: Construye un marco teórico que articule cómo el liderazgo transformacional puede influir en el sinergismo de equipos de alto desempeño en instituciones básicas rurales. Este marco debe integrar los principios del liderazgo transformacional con las condiciones y necesidades específicas del entorno rural.

Validación empírica: Realiza estudios empíricos para validar y refinar la teoría propuesta. Utiliza métodos de investigación cualitativos y cuantitativos para recopilar datos sobre el impacto del liderazgo transformacional en el rendimiento de los equipos en contextos educativos rurales.

### **Orientaciones sugeridas**

Basado en el estudio doctoral sobre el liderazgo transformacional del gerente educativo como factor clave en el sinergismo de equipos de alto desempeño en instituciones básicas rurales, se formulan las siguientes orientaciones sugeridas:

#### **A las instituciones educativas y afines**

Se ofrecen recomendaciones prácticas para implementar el liderazgo transformacional en instituciones educativas básicas rurales. Esto incluye programas de desarrollo profesional para líderes educativos, la creación de redes de apoyo entre escuelas rurales, y la promoción de un clima organizacional que fomente la innovación y la colaboración.

Desarrollo de capacidades de liderazgo: Implementar programas de desarrollo profesional continuo para los gerentes educativos en instituciones básicas rurales, enfocados en fortalecer habilidades de liderazgo transformacional. Esto involucra capacitación en comunicación efectiva, gestión del cambio, y motivación de equipos hacia metas comunes.

Creación de un clima organizacional colaborativo: Establecer un ambiente de

trabajo que promueva la colaboración, la confianza y el respeto mutuo entre todos los integrantes de la institución educativa. El liderazgo transformacional debe facilitar la creación de este clima propicio para el trabajo en equipo y la innovación.

Incentivo a la participación y empoderamiento: Fomentar la participación activa de todos los miembros del equipo educativo en la toma de decisiones y en la resolución de problemas. Empoderar a los docentes, personal administrativo y estudiantes para que contribuyan con sus ideas y perspectivas en la mejora continua del proceso educativo.

Evaluación y retroalimentación continua: Implementar sistemas regulares de evaluación del desempeño y de retroalimentación que permitan medir el impacto del liderazgo transformacional en el sinergismo y el rendimiento de los equipos. Utilizar estos datos para ajustar estrategias y mejorar constantemente las prácticas de liderazgo.

### **A las familias y la comunidad en general**

Fomentar la articulación y comunicación clara de una visión inspiradora y compartida entre los miembros de la familia y la comunidad educativa rural. Esto ayuda a alinear esfuerzos y motivar el compromiso hacia el logro de objetivos educativos ambiciosos.

Asimismo, fomentar la vinculación escuela comunidad para el desarrollo integral de los contextos rurales a fin de promover el liderazgo transformacional como factor clave en el sinergismo de equipos de alto desempeño en instituciones básicas rurales para llevar a las instituciones rurales de estas comunidades oportunidades de participación directa en los problemas comunitarios, esta investigación es un aporte teórico – práctico para establecer las vías de trabajo en el proceso de construcción de esta vinculación con los agentes educativos idóneos para esta transformación social.

### **A los entes gubernamentales y alianzas colaborativa**

Se recomienda a partir de esta investigación establecer los lazos de unidad entre los entes gubernamentales a fin de generar un proceso de transformación social que permita la adaptación a contextos rurales específicos, esto significa que los directivos docentes y coordinadores en su función de equipos de alto desempeño deben establecer mecanismos o ciclos de reflexión para el tratamiento de la información relacionada con los problemas y mejoras de la comunidad, estas alianzas colaborativas con sectores productivos adyacentes a las instituciones rurales en conjunto con las fuerzas vivas de

esos tejidos sociales enfrentarán desafíos en la solución de problemas comunitario.

Por lo que reconocer y abordar los desafíos particulares que enfrentan las instituciones educativas rurales, como la escasez de recursos, la dispersión geográfica y las diferencias culturales, son parte de este complejo entramado comunitario que, a partir de esta sinergia, darán vida al liderazgo transformacional desde un proceso flexible y adaptable para responder efectivamente a estas nuevas realidades.

Investigación y difusión del conocimiento: Continuar investigando y compartiendo experiencias y mejores prácticas sobre el liderazgo transformacional en contextos educativos rurales. Esto contribuirá al avance del conocimiento y facilitará la adopción de estrategias efectivas por parte de otros líderes educativos y responsables de políticas.

Estas recomendaciones están diseñadas para fortalecer el liderazgo transformacional del gerente educativo como un catalizador efectivo del sinergismo de equipos de alto desempeño en instituciones básicas rurales, promoviendo así una educación de calidad y equitativa en entornos rurales.

#### **Recomendaciones para futuras investigaciones**

Se recomienda que futuras investigaciones exploren con mayor profundidad las dimensiones específicas del liderazgo transformacional que son más efectivas en contextos rurales. Además, sería valioso investigar el impacto a largo plazo de este estilo de liderazgo en los resultados educativos y el desarrollo profesional de los docentes. También sería pertinente estudiar cómo el liderazgo transformacional puede integrarse con otras formas de liderazgo educativo para abordar de manera integral las necesidades de las instituciones rurales

## Referencias

- Álvarez, J. (2000). Como hacer investigación cualitativa. Fundamentos y Metodología. Paidós Ecuador. México.
- Álvarez, M. (2008). El Equipo Directivo, Recursos Técnicos de Gestión. Madrid. Laboratorio Educativo.
- Anderson, S. (2017). Liderazgo directivo: claves para una mejor escuela. En *Psico perspectivas*, 9,2: 34-52.
- Aponte, J. (2013). Administración del personal, un enfoque hacia la calidad. Editorial texto universitario, Bogotá, Colombia.
- Báez y Pérez de Tudela J. (2009). Investigación cualitativa. Madrid: ESIC; p. 98-99
- Balda, R., y Guzmán, A. (2015). Liderazgo educativo transformacional como necesidad de las Instituciones Educativas en la República de Ecuador. Portoviejo: Repositorio Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí.
- Banks, S. (2012). Ética y valores en el trabajo social. Barcelona: Paidós Ibérica S.A.
- Banner DJ, Albarran JW. (2009) Computer-assisted qualitative data analysis software: a review. *Canadian journal of cardiovascular nursing, Journal canadien en soins infirmiers cardio-vasculaires* 2009; 19(3):24-31.
- Barriga Vásquez, M.S. y Cortez Chávez, C.V. (2021). Percepción del liderazgo transformacional y gestión del talento humano en el personal administrativo de una Universidad Privada De Lima. en *Revista Científica TecnoHumanismo*. Volumen 1 / No. 9, pp. 34-51. ISSN: 2710-2394.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. Nueva York: Free Press.
- Bass, B. y Avolio, B. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 441-462. En: <https://doi.org/10.1348/096317999166789>
- Bisquerra, A. R. (2004) *Metodología de la Investigación Educativa*. Madrid, Editorial La muralla S.A.
- Blanchard, K., y Bowles, A. (1999) *Trabajo en equipo go team! tres pasos para conseguir grandes resultados*. Barcelona: Deusto.

- Blanchard, K., y Ridge, P. (2010). Trabajo en Equipo. Barcelona: Deusto,
- Blanchard, K.Z. (2007). El líder ejecutivo al minuto. Ciudad de México, México: Grijalbo.
- Bolívar, G. (2012). Los centros educativos como organizaciones que aprenden. Promesas y realidades. Madrid: La Muralla.
- Bolman, L. y Deal, T. (1995). Perspectivas de liderazgo consideradas por Boman y Deal. Telos. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales Vol. 15 Núm. 1 Pág. 49-63 En: <https://www.redalyc.org/pdf/993/99326637004.pdf>.
- Britt, D.W., Breevaart, K., Bakker, A. B., Hetland, J., Demerouti, E., Olsen, O. K., & Espevik, R. (2004). Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87, 138–157.
- Bruce, A. y Pepitone, J. (2013). Tenga a su equipo motivado. Mc Graw Hill. Primera edición. En: [https://www.academia.edu/37511941/Kupdf\\_net\\_tenga\\_a\\_su\\_equipo\\_motivado](https://www.academia.edu/37511941/Kupdf_net_tenga_a_su_equipo_motivado).
- Camps, V. (2003). Perspectivas éticas generales. En: Ibarra y Olivé (Eds.). Cuestiones éticas en ciencia y tecnología en el siglo XXI, Madrid, OEI, pp. 159-180.
- Cantú, H. (2001). Desarrollo de una cultura de calidad. Editorial Mc Graw Hill. Segunda Edición. México.
- Cardona, P. y Miller P. (2015) El liderazgo de equipo. En: Paradigmas de Liderazgo. (Compilación). España. Mc. Graw Hill.
- Carrizo Estévez, J., y González Bravo, M. (2016). Importancia de la Investigación en la formación de pregrado. Escuela Latinoamericana de Medicina. Cuba.
- Censo Nacional Agropecuario 2016 (DANE, 2016). En: <https://sitios.dane.gov.co/cnpv-presentacion/src/#donde00>
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64, 89–136.;
- Cisterna, F. (2005). Categorización y triangulación como procesos de validación del conocimiento en investigación cualitativa. Santiago de Chile: Universidad del Bío-Bío, Facultad de Educación y Humanidades, Departamento de Ciencias de la Educación.

- Codina, A. (2017). 10 habilidades directivas. ¿Por qué? ¿Para qué? ¿Cómo? La Habana: INFODIR - ISSN 1996.
- Colás Bravo, P. y Otros. (1999). Metodología de Investigación en Psicopedagogía. España: McGraw-Hill Interamericana.
- Comisión Económica para América Latina [Cepal] y Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [Unesco]. (2020). La educación en tiempos de la pandemia de covid-19. En: <https://www.cepal.org/es/publicaciones/45904-la-educacion-tiempos-la-pandemia-covid-19>.
- Congreso de la República de Colombia. (1994). Ley 115 de 1994. “Por la cual se expide la Ley General de Educación”. En: [https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-85906\\_archivo\\_pdf.pdf](https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-85906_archivo_pdf.pdf)
- Congreso de la República de Colombia. (1999). Constitución Nacional (1999) artículo 26,
- Cornejo, J., Sanhueza, S.; Rioseco, M. (2012). Orientaciones para la elaboración de tesis, seminarios y paper académicos, Talca: Universidad Católica del Maule.
- Covey, S. (2003). Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. 1ra Edición. Buenos Aires. Barcelona.
- Cruz-Ortiz, V. (2017). Liderazgo transformacional: Estudios empíricos desde una perspectiva de grupos y de multinivel Universidad Jaume. En: [https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/405452/2017TesisCruz%20Ortiz\\_Valeria.pdf](https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/405452/2017TesisCruz%20Ortiz_Valeria.pdf);
- Cruz-Ortiz, V., Salanova, M, & Martínez, I. M. (2013). Liderazgo transformacional y desempeño grupal: unidos por el engagement grupal. Revista Psicología Social, 28, 183–196.
- Daft, R. L. (2014). The experience of leadership. Mason: Cengage Learning.
- Denzin N.K., Lincoln Y.S. (2011) Manual de Investigación Cualitativa, El campo de la investigación cualitativa, Volumen I: Buenos Aires, Gedisa.
- Denzin, N. y Lincoln Y. (1994). La práctica y disciplina de la investigación cualitativa. Buenos Aires: Gedisa.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE, 2017) Fichas técnicas de indicadores. Tasa de analfabetismo. En:

<https://www.dane.gov.co/files/indicadores-ods/indicadores/04/ODS04-Indicadores-nacionales/461C-Tasa-de-analfabetismo-para-la-poblacion-de-15-anos-y-mas.pdf>

- Departamento Nacional de Planeación [DNP]. (2019). Bases del Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 “Pacto por Colombia, pacto por la equidad” En: <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/BasesPND2018-2022n.pdf>.
- Domínguez (2022). Mujeres en la alta dirección: Un estudio sobre el liderazgo transformacional y el fenómeno del impostor. Universidad Pontificia Comillas. Madrid, España. En: <https://repositorio.comillas.edu.pdf>.
- Drucker, P. (2012). Los Desafíos de la gerencia para el siglo XXI. Barcelona: Editorial Norma.
- Etkin, A. (2012). Liderazgo efectivo. Editorial Trillas. México.
- Fajardo-Castro, L.V. (2021). Evaluación, diagnóstico e intervención: Equipos de alto desempeño Universidad Católica de Colombia. Bogotá, Colombia. En: <https://www.doi.org/10.14718/9789585133785.2021.3>
- Franco, C. (2001). Los Equipos de Trabajo como Estrategia de Diferenciación. Cali, Colombia.
- Freire, P. (2006). Pedagogía del oprimido. Buenos aires: Siglo XXI.
- Fullan, M. y Quinn, S. (2016). El cambio educativo. Guía de planeación para maestros. México: Trillas.
- Fundación Empresarios por la Educación [FExE]. (2012). Guía general del programa Rectores Líderes Transformadores (1ª edición),
- Gairín, J. (2015). Las comunidades de práctica profesional, Creación, desarrollo y evaluación, Madrid: Wolters Kluwer.
- Garcés Rodríguez, A.R. (2023). El estilo de liderazgo transformacional de los docentes del área de ciencias básicas del programa educativo de ingeniería industrial del TecNM/ITSLP y su relación con el desempeño académico de los estudiantes. En Revista Científica Multidisciplinar Ciencia Latina Internacional. Noviembre - Diciembre, 2023, Volumen 7, Número 6. Tecnológico Nacional de México. San Luis Potosí. México. En: [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v7i6.9088](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i6.9088)

- Gargallo, L.R. (2012). Reinventando la educación. Nuevas formas de gestión de las instituciones educativas. Barcelona, España: Paidós Ibérica.
- Gerstner, J. (1999). Reinventando la Educación. Barcelona: Piados.
- González, A., F., y Guzón, J.L. (2017). La educación en valores: Axiología, naturaleza y derecho educativo. *Revista Ciencias Humanas*, 18 (2), 90-120. En: <http://revistas.fw.uri.br/index.php/revistadech/article/view/2947/2539>
- González, F. E. (2008). Apuntes para una Crítica Pentadimensional de la Investigación Socioeducativa. *Revista Educação em Questão*, Natal, v. 32, n. 18, p. 40-78, maio/ago. 2008.
- Graffe, G.J. (2010). Gestión educativa para la transformación de la escuela. *Revista de pedagogía* 23 (68), 495-517.
- Guba, E.G., y Lincoln, Y.S., (1990). *Effective evaluation: improving the usefulness of evaluation results through responsive and naturalistic approaches*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Guillen, M., (2010). El liderazgo femenino en el desempeño gerencial de las directoras en las instituciones del Municipio Escolar 14.2 del Edo Carabobo.
- Hargreaves y Dean, S. (2003). *Para fortalecer el trabajo directivo. Módulo de Apoyo*. México: sep/pec.
- Heidegger, M (2003). *Ser y tiempo*. Madrid; Trotta.
- Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2015). *Metodología de la investigación*. 3ª Edición. Mac. Graw-Hill Interamericana Editores. Chile.
- Hernández-Castilla, R., Murillo, F. J. e Hidalgo Farran, N. (2014). Lecciones aprendidas del estudio del liderazgo escolar exitoso. Los casos de España en el Proyecto Internacional ISSPP. *Revista de Investigación Educativa*, 35(2), 499-518. En: <https://doi.org/10.6018/rie.35.2.279241>,
- Herrera, L. (2019). Efecto del liderazgo transformacional específico en seguridad y la Innovación abierta sobre el desempeño en seguridad en el sector minero de las Costa Caribe colombiana. Universidad Pontificia Bolivariana, Medellín. En <https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/10438.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Hoch, J. E. (2013). Shared Leadership and Innovation: The role of vertical Leadership and Employee Integrity. *Journal of Business and Psychology* 28, 159–174.
- Hurtado de Barrera, J. (2009). Metodología de la investigación. Guía para la comprensión holística de la ciencia. Ediciones Centro Interamericano de Estudios Avanzados Sypal y Ediciones Quirón, S.A. Caracas, Venezuela.
- Hurtado, I., y Toro, J. (2010). Pasos Para Realizar un Trabajo de Grado. Caracas: CEC.
- Jaramillo, O.L. (2015). Los equipos de alto desempeño. Portafolio de negocios.
- Katzenbach, J. R., y Smith, D. (2000). El trabajo en equipo: ventajas y dificultades España: Ediciones, Granica, SA
- Katzenbaum, S. (2011). La sinergia a través de la interacción y sincronía de los equipos de alto rendimiento. En: <https://www.google.com/search?q=Katzenbaum+%282011+sinergismo&ei>
- Kelinger, F. (1998). Un enfoque conceptual en investigación del comportamiento. En: [www.uv.es/aidipe/planes/metoduleonMetDisTec.htm](http://www.uv.es/aidipe/planes/metoduleonMetDisTec.htm).
- MacMillan, P. (2011). Características e indicadores de un equipo de alto desempeño entender las claves que permiten lograr resultados de equipo excepcionales, Maestría en equipos de alto desempeño. En: [http://trilatam.com/pdf/art\\_AD/articulo6factores.pdf](http://trilatam.com/pdf/art_AD/articulo6factores.pdf)
- Manucci, M. (2014). Gestionar la incertidumbre. Complejidad, estrategia y horizonte predictivo. Ediciones Comunicación Estratégica. México, D.F.
- Maritain, J. (2014). La persona y el bien común. Ediciones Club de Lectores. Buenos Aires, Argentina.
- Martínez M. (2009). La investigación cualitativa etnográfica en educación. México: Trillas. p. 65-68
- Maureira, O. y Rojas, A. (2013). Características del liderazgo transformacional en docentes de lenguaje y comunicación en una muestra de establecimientos escolares de vulnerabilidad social. *Estudios Pedagógicos*, XXXIX (1), 115-127. En: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=173528596006>> ISSN 0716-050X
- Maureira, O., Moforte, C., y González, G. (2017). Más liderazgo distribuido y menos liderazgo directivo. *Perfiles Educativos*, Vol. 36(146), 134-153. En: <http://www.revistas.unam.mx/index.php/perfiles/article/view/46033>;

- Melinkoff, R. (2001). Los procesos administrativos. Caracas, Venezuela: Editorial Panapo.
- Méndez, C. (2012). Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en Ciencias de la Educación. Editorial Mc Graw Hill. Caracas, Venezuela.
- Ministerio de Educación Nacional (MEN, 2002). Decreto Ley 1278 de 2002. Estatuto de Profesionalización Docente que regulará las relaciones del Estado con los educadores a su servicio. En: <https://www.mineduccion.gov.co>
- Ministerio de Educación Nacional (MEN, 2008). Guía para el mejoramiento institucional de la autoevaluación al plan de mejoramiento. Serie Guías, No. 34. En: <https://www.mineduccion.gov.co/1621/article-177745.html>
- Ministerio de Educación Nacional (MEN, 2009). Organización del sistema educativo: conceptos generales de la educación preescolar, básica y media Guía N.º 33. En: <https://www.mineduccion.gov.co/1780/w3-article-205294.html?>
- Ministerio de Educación Nacional (MEN, 2013). Competencias. Como eje articulador del sistema educativo de Colombia [https://www.mineduccion.gov.co/1759/articles-339097\\_archivo\\_pdf\\_competencias\\_tic.pdf](https://www.mineduccion.gov.co/1759/articles-339097_archivo_pdf_competencias_tic.pdf).
- Ministerio de Educación Nacional (MEN, 2022). Plan Nacional Decenal de Educación (PNDE, 2016-2026) En: <https://www.mineduccion.gov.co/articles-39>.
- Ministerio de Educación Nacional (MEN, 2022). Programa Todos a Aprender del Ministerio de Educación Nacional (Colombia).
- Morantes, C. (2018). Taller de liderazgo colaborativo. México: Instituto de Liderazgo y Calidad A.C.
- Moreno Brice, O. y Godoy, E. (2012). Servir para ser líder: modelo Bombero para equipos de alto desempeño. En: [http://www.spentamexico.org/v7-n1/7\(1\)25-37.pdf](http://www.spentamexico.org/v7-n1/7(1)25-37.pdf)
- Núñez, R. (2012). Modelo de gerencia educativa bajo un enfoque de liderazgo en las empresas. México: Editorial Trillas.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [Unesco]. (2015). Liderazgo escolar en América Latina y el Caribe: experiencias innovadoras de formación de directivos escolares en la región. Universidad Diego Portales; Unesco. En: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000244075>

- Ortega, O. (2018). Trabajo y persona. Los equipos de alto rendimiento. Unidad de Conocimiento, 1-7.
- Pascuali, A. (2003). Comprender la comunicación. Caracas, Venezuela: Monte Ávila
- Pico, L., y Coello Yagual, R. R. (2018). Relación entre el liderazgo transformacional y el desarrollo de equipos de alto rendimiento. Universidad Internacional del Ecuador, en Revista Innova Research Journal 2018, Vol. 3, No. 12, 28-37. ISSN 2477-9024
- Pírela, L., (2014). Liderazgo y cultura organizacional en instituciones de educación básica. Revista venezolana de gerencia. Vol. 15, 51. En: [https://tauniversity.org/sites/default/files/propuesta\\_tesis\\_salazar.pdf](https://tauniversity.org/sites/default/files/propuesta_tesis_salazar.pdf)
- Raferty, A. E., & Griffin. M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The Leadership Quarterly*, 15, 329–354.
- Ramírez, J., Murillo, F.J. & González, G. (2017). Una dirección escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4(4e), pp. 11-24; En: <http://www.rinace.net/arts/vol4num4e/art2.pdf>.
- Reckwitz, A. (2002). Toward a theory of social practices: a development in culturalist theorizing. *European Journal of Social Theory* 5(2): 243-263. doi: 10.1177/13684310222225432.
- Requeijo, J. (2008). Gestión escolar en el marco de las políticas públicas; En: <https://www.redalyc.org/pdf/737/73726911003.pdf>
- Riascos-Hinestroza, L.E. y Becerril-Arostegui, I. (2021) Liderazgo educativo docente. Un modelo para su estudio, discusión y análisis. Universidad de la Sabana. Este artículo es producto de la tesis doctoral en Investigación y Docencia. Liderazgo educativo en instituciones oficiales de la zona rural de Tuluá, Valle del Cauca-Colombia. En: <https://educacionyeducadores.unisabana.edu.co/index.php>
- Riveras. J. (2020). La influencia del liderazgo del director en la construcción de una cultura organizativa orientada a la innovación de las escuelas. Universidad Autónoma de Barcelona, España En: <https://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/672024/jcrl1de1.pdf>
- Robbins, S. (2012). Comportamiento organizacional. Editorial Prentice Hispano-americana. México.

- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento Organizacional* (10 ed.). México: Pearson Educación.
- Rodríguez, C. (2015). *El Nuevo Escenario. La Cultura de la Calidad y la Productividad*.
- Rodríguez, G. (2018). Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza. *Revista educación y Educadores*. Volumen 4 N.º 2. Colombia. (pp. 253-267).
- Rodríguez, M (2009). *Relaciones Interpersonales*: En: <http://www.psicopedagogía.com>.
- Rojas, H. D., (2012). Variables dinámicas y su influencia en los equipos de trabajo de alto desempeño. *Gestión de las Personas y Tecnología*, 1-4.,
- Salazar, R. (2016). *Liderazgo transformacional en directivos. Caso: establecimientos educacionales privados de la Provincia de Curicó, Región del Maule, Chile, Tecana American University. Doctorate of Philosophy (Ph.D.)* En: <https://tauniversity.org/sites/default/files.pdf>
- Sancho, J. y Giró, X. (2015). *Creando redes. Estableciendo sinergias: la contribución de la investigación a la educación*. I Simposio Internacional REUNI+D. Barcelona, España. Universidad de Barcelona. Depósito Digital.
- Schön, D. (2013). *La formación de profesionales reflexivos. Hacia un nuevo diseño de la enseñanza y el aprendizaje en las profesiones*. Madrid, España: Paidós/MEC
- Sieber, J. E. (2001). *Planning research: basical ethical decision-making*. En: Sales y Folkman (Eds.) *Ethics in research with human participants*. Washington: APA, pp. 13-26.
- Smith, B. (2001). *Moral foundations of research with human participants*. En: Sales y Folkman (Eds.) *Ethics in research with human participants*. Washington: APA, pp. 3-10.
- Stewart, G.L. (2010). *Team structure and performance: Assessing the mediating role of intrateam process and the moderating role of task type*. *Academy of Management Journal*, 43, 135–148.
- Strauss, A. y Corbin, J. (1990). *Bases de la investigación cualitativa: técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Medellín: Universidad de Antioquia, Facultad de Enfermería.

- Taylor, S. J. y Bogdan, R. (1990) Introducción a los métodos cualitativos de investigación. Paidós. Buenos Aires.
- Torrelles, C.; Coiduras, J.; Isus, S.; Carrera, X.; París, G.; y Cela, J.M. (2011). Competencia de trabajo en equipo: definición y categorización. Profesorado: Vol. 15(3): 329-344 (2011). En: <http://hdl.handle.net/10481/23174>
- Tuckman, B. y Jensen, M.A. (1977). Modelo de desarrollo de equipos de Bruce Tuckman. <https://www.ceolevel.com/modelo-de-desarrollo-de-equipos-de-bruce-tuckman>
- Uribe, A., Molina, J., Contreras, F., Barbosa, D., y Espinosa, J. (2013). Liderar Equipos de alto desempeño: un gran reto para las organizaciones. *Universidad & Empresa*, 53-71.
- Van Den Berghe, E. (2015). *Gestión y Gerencia Empresarial aplicada al siglo XXI*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Vélez, C. M., Díaz, J. I., Botero, J., Arias, N., & Peña, M. (2006). *Visión 2019 – Educación* (Vol. 1). Bogotá: Ministerio de Educación Nacional.
- Villacreces, A. (2013). Efectos del liderazgo transformacional en las empresas. Quito: Repositorio Digital Universidad San Francisco de Quito - Colegio de Administración para el Desarrollo.
- West, R. (2003). John Dewey. *Perspectivas: Revista trimestral de educación comparada*. UNESCO, 27(1-2), 289 - 305. En: <http://www.ibe.unesco.org/sites/default/files/deweye.PDF>.
- Zamarripa Montes, Jean Manuel, Vega Campos, Miguel Ángel, & Ortega Velázquez, Aída. (2022). El rol de líder transformacional en equipos diversos y sus efectos en variables emergentes, para entender el desempeño grupal. *Trascender, contabilidad y gestión*, 7(20), 224-245. En: <https://doi.org/10.36791/tcg.v8i20.168>
- Zamarripa Montes, Jean Manuel, Vega Campos, Miguel Ángel, & Ortega Velázquez, Aída. (2022). El rol de líder transformacional en equipos diversos y sus efectos en variables emergentes, para entender el desempeño grupal. *Trascender, contabilidad y gestión*, 7(20), 224-245. En: <https://doi.org/10.36791/tcg.v8i20.168>.

## **Anexos**

Anexo  
A-1  
Consentimiento informado



Apreciado Directivo/Docente:

Me es grato dirigirme a usted respetuosamente, con la finalidad de presentarme, mi nombre es LILA MARCELA DIAZ DAZA, estudiante del Programa: Doctorado en Educación de la universidad pedagógica experimental libertador convenio Venezuela – Colombia IPC POLINORTE. Donde realizare una investigación que tiene como objetivo general: Generar una teorética basada en el liderazgo transformacional del gerente educativo como factor clave en el sinergismo de equipos de alto desempeño en las instituciones básicas rurales.

Título: Liderazgo transformacional del gerente educativo como factor clave en el sinergismo de equipos de alto desempeño.

Lugar y fecha de aplicación de la investigación: Centro Educativo Corral de piedras y sus sedes

Duración de la investigación: Periodo académico 2023-2

Descripción de la participación: Será efectuada en el contexto rural del Municipio de San Juan del cesar -La Guajira, Colombia, y la participación se llevará a cabo en la localidad mencionada, teniendo como centro de adscripción el Centro Educativo Corral de piedras y sus respectivas sedes, respetando el horario de la jornada matinal.

Usted ha sido seleccionado (a) para participar en esta investigación. En tal sentido, requiero de su autorización para que yo pueda realizarle una entrevista relacionada con el estudio.

A continuación, deberá llenar el espacio con sus datos y firmar si está de acuerdo en participar.

Nombre y Apellido: Aracely Diaz Cuella

Firma: [Firma manuscrita]

Agradecida por su colaboración.

Atentamente,

---

LILA MARCELA DIAZ DAZA

CC 56079350

Nombre del Investigador (a)



Apreciado Directivo/Docente:

Me es grato dirigirme a usted respetuosamente, con la finalidad de presentarme, mi nombre es LILA MARCELA DIAZ DAZA, estudiante del Programa: Doctorado en Educación de la universidad pedagógica experimental libertador convenio Venezuela – Colombia IPC POLINORTE. Donde realizare una investigación que tiene como objetivo general: Generar una teorética basada en el liderazgo transformacional del gerente educativo como factor clave en el sinergismo de equipos de alto desempeño en las instituciones básicas rurales.

Titulo: Liderazgo transformacional del gerente educativo como factor clave en el sinergismo de equipos de alto desempeño.

Lugar y fecha de aplicación de la investigación: Centro Educativo Corral de piedras y sus sedes

Duración de la investigación: Periodo académico 2023-2

Descripción de la participación: Será efectuada en el contexto rural del Municipio de San Juan del cesar -La Guajira, Colombia, y la participación se llevará a cabo en la localidad mencionada, teniendo como centro de adscripción el Centro Educativo Corral de piedras y sus respectivas sedes, respetando el horario de la jornada matinal.

Usted ha sido seleccionado (a) para participar en esta investigación. En tal sentido, requiero de su autorización para que yo pueda realizarle una entrevista relacionada con el estudio.

A continuación, deberá llenar el espacio con sus datos y firmar si está de acuerdo en participar.

Nombre y Apellido: Alvaro Benito Oñate

Firma: [Firma manuscrita]

Agradecida por su colaboración.

Atentamente,

---

LILA MARCELA DIAZ DAZA

CC 56079350

Nombre del Investigador (a)



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO  
Instituto Pedagógico de Caracas Comité de Ética



Apreciado Directivo/Docente:

Me es grato dirigirme a usted respetuosamente, con la finalidad de presentarme, mi nombre es LILA MARCELA DIAZ DAZA, estudiante del Programa: Doctorado en Educación de la universidad pedagógica experimental libertador convenio Venezuela – Colombia IPC POLINORTE. Donde realizare una investigación que tiene como objetivo general: Generar una teorética basada en el liderazgo transformacional del gerente educativo como factor clave en el sinergismo de equipos de alto desempeño en las instituciones básicas rurales.

Título: Liderazgo transformacional del gerente educativo como factor clave en el sinergismo de equipos de alto desempeño.

Lugar y fecha de aplicación de la investigación: Centro Educativo Corral de piedras y sus sedes

Duración de la investigación: Periodo académico 2023-2

Descripción de la participación: Será efectuada en el contexto rural del Municipio de San Juan del cesar -La Guajira, Colombia, y la participación se llevará a cabo en la localidad mencionada, teniendo como centro de adscripción el Centro Educativo Corral de piedras y sus respectivas sedes, respetando el horario de la jornada matinal.

Usted ha sido seleccionado (a) para participar en esta investigación. En tal sentido, requiero de su autorización para que yo pueda realizarle una entrevista relacionada con el estudio.

A continuación, deberá llenar el espacio con sus datos y firmar si está de acuerdo en participar.

Nombre y Apellido: Victor Rolando Cuello Cuello

Firma: [Firma manuscrita]

Agradecida por su colaboración.

Atentamente,

---

LILA MARCELA DIAZ DAZA

CC 56079350

Nombre del Investigador (a)



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO  
Instituto Pedagógico de Caracas Comité de Ética



Apreciado Directivo/Docente:

Me es grato dirigirme a usted respetuosamente, con la finalidad de presentarme, mi nombre es LILA MARCELA DIAZ DAZA, estudiante del Programa: Doctorado en Educación de la universidad pedagógica experimental libertador convenio Venezuela – Colombia IPC POLINORTE. Donde realizare una investigación que tiene como objetivo general: Generar una teorética basada en el liderazgo transformacional del gerente educativo como factor clave en el sinergismo de equipos de alto desempeño en las instituciones básicas rurales.

Título: Liderazgo transformacional del gerente educativo como factor clave en el sinergismo de equipos de alto desempeño.

Lugar y fecha de aplicación de la investigación: Centro Educativo Corral de piedras y sus sedes

Duración de la investigación: Periodo académico 2023-2

Descripción de la participación: Será efectuada en el contexto rural del Municipio de San Juan del cesar -La Guajira, Colombia, y la participación se llevará a cabo en la localidad mencionada, teniendo como centro de adscripción el Centro Educativo Corral de piedras y sus respectivas sedes, respetando el horario de la jornada matinal.

Usted ha sido seleccionado (a) para participar en esta investigación. En tal sentido, requiero de su autorización para que yo pueda realizarle una entrevista relacionada con el estudio.

A continuación, deberá llenar el espacio con sus datos y firmar si está de acuerdo en participar.

Nombre y Apellido: Marly Luz Mendoza Cuello

Firma: Marly Luz Mendoza Cuello

Agradecida por su colaboración.

Atentamente,

---

LILA MARCELA DIAZ DAZA

CC 56079350

Nombre del Investigador (a)



Apreciado Directivo/Docente:

Me es grato dirigirme a usted respetuosamente, con la finalidad de presentarme, mi nombre es LILA MARCELA DIAZ DAZA, estudiante del Programa: Doctorado en Educación de la universidad pedagógica experimental libertador convenio Venezuela – Colombia IPC POLINORTE. Donde realizare una investigación que tiene como objetivo general: Generar una teorética basada en el liderazgo transformacional del gerente educativo como factor clave en el sinergismo de equipos de alto desempeño en las instituciones básicas rurales.

Título: Liderazgo transformacional del gerente educativo como factor clave en el sinergismo de equipos de alto desempeño.

Lugar y fecha de aplicación de la investigación: Centro Educativo Corral de piedras y sus sedes

Duración de la investigación: Periodo académico 2023-2

Descripción de la participación: Será efectuada en el contexto rural del Municipio de San Juan del cesar -La Guajira, Colombia, y la participación se llevará a cabo en la localidad mencionada, teniendo como centro de adscripción el Centro Educativo Corral de piedras y sus respectivas sedes, respetando el horario de la jornada matinal.

Usted ha sido seleccionado (a) para participar en esta investigación. En tal sentido, requiero de su autorización para que yo pueda realizarle una entrevista relacionada con el estudio.

A continuación, deberá llenar el espacio con sus datos y firmar si está de acuerdo en participar.

Nombre y Apellido: Ana Agustina Daza

Firma: Ana Daza

Agradecida por su colaboración.

Atentamente,

---

LILA MARCELA DIAZ DAZA

CC 56079350

Nombre del investigador (a)

Anexo  
B - 1  
Guión de entrevista



## GUIÓN DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

### ENTEVISTADORA:

- Saludo en voz alta
- Lectura en voz alta del consentimiento informado y firma del mismo
- Ficha de presentación (se lee en voz alta al iniciar la entrevista y la grabación)

### INTRODUCCIÓN

La presente entrevista tiene como fin, indagar sobre el liderazgo transformacional y equipos de alto desempeño, con fines académicos. Se agradece que al momento de su respuesta sobre todo consideren el rol que están desempeñando en estos momentos en su institución educativa para efecto de contextualizar el contenido de la pregunta de forma pertinente a lo que se está investigando dentro de este estudio como es: *“Liderazgo transformacional del gerente educativo como factor clave en el sinergismo de equipos de alto desempeño en las instituciones básicas rurales”*

**Fecha de entrevista:** \_\_\_\_\_

**Institución Educativa:** \_\_\_\_\_

**Entrevistado:** \_\_\_\_\_

**Ocupación:** \_\_\_\_\_

**Educación:** \_\_\_\_\_

**Entrevistadora:** \_\_\_\_\_

**Rol u ocupación:** \_\_\_\_\_

**Tiempo estimado:** \_\_\_\_\_

**Tema de investigación:** Liderazgo transformacional del gerente educativo como factor clave en el sinergismo de equipos de alto desempeño en las instituciones básicas rurales”

**Problema de investigación:** ¿Cómo generar teórica basada en el liderazgo transformacional de los gerentes educativos como factor clave en el sinergismo de equipos de alto desempeño en las instituciones básicas rurales?

## **PREGUNTAS:**

- ¿Podría proporcionar una breve descripción de su rol como gerente educativo en una institución educativa rural?
- ¿Cuánto tiempo ha estado involucrado en la educación rural?

## **LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL**

- ¿Como defines el liderazgo transformacional en el contexto de una institución educativa rural?
- ¿Puedes compartir ejemplos específicos de situaciones en las que ha aplicado con éxito el liderazgo transformacional para impulsar cambios en su institución en su desempeño profesional?
- ¿Qué valores guían tu enfoque de liderazgo transformacional desde tu desempeño profesional en la institución educativa?

## **EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO**

- En tu experiencia, ¿Cómo defines un equipo de alto desempeño en el contexto educativo rural?
- ¿Cómo es el procedimiento que sigues para formar y mantener equipos de alto desempeño en su institución?
- ¿Qué entiendes por un equipo de alto desempeño en el contexto de una institución educativa rural desde tu práctica profesional?
- ¿Puedes proporcionar ejemplos de cómo has inspirado a tu equipo a alcanzar un alto rendimiento en su desempeño profesional?
- ¿Cómo líder transformacional, que has hecho para superar los desafíos que enfrentas en tu desempeño profesional en la institución educativa rural?
- ¿Qué características consideras de mayor impacto en el liderazgo transformacional para gestionar equipo de alto rendimiento en las instituciones educativas rurales?

## **SINERGISMO**

- ¿Cuál es el concepto o definición que tienes de lo que es, el sinergismo en el proceso de vinculación del liderazgo transformacional en los equipos de alto desempeño en las instituciones educativas rurales?
- ¿Cómo defines, el liderazgo transformacional del gerente educativo como factor clave en el proceso de cohesión de los equipos de alto desempeño en las instituciones educativas rurales?

Anexo  
B - 2  
Entrevista al rector



## ENTREVISTA AL RECTOR

### ENTEVISTADORA:

- Saludo en voz alta
- Lectura en voz alta del consentimiento informado y firma del mismo
- Ficha de presentación (se lee en voz alta al iniciar la entrevista y la grabación)

### INTRODUCCIÓN

La presente entrevista tiene como fin, indagar sobre el liderazgo transformacional y equipos de alto desempeño, con fines académicos. Se agradece que al momento de su respuesta sobre todo consideren el rol que están desempeñando en estos momentos en su institución educativa para efecto de contextualizar el contenido de la pregunta de forma pertinente a lo que se está investigando dentro de este estudio como es: *“Liderazgo transformacional del gerente educativo como factor clave en el sinergismo de equipos de alto desempeño en las instituciones básicas rurales”*

**Fecha de entrevista: 20/11/2023**

**Institución Educativa: CENTRO EDUCATIVO CORRAL DE PIEDRAS**

**Entrevistado:**

**Ocupación: RECTOR**

**Educación: LICENCIADO EN PEDAGOGIA**

**Entrevistadora: LILA MARCELA DIAZ DAZA**

**Rol u ocupación: DOCENTE**

**Tiempo estimado: 2 HORAS**

**Tema de investigación:** Liderazgo transformacional del gerente educativo como factor clave en el sinergismo de equipos de alto desempeño en las instituciones básicas rurales”

**Problema de investigación:** ¿Cómo generar teórica basada en el liderazgo transformacional del gerente educativo como factor clave en el sinergismo de equipos de alto desempeño en las instituciones básicas rurales?

## **PREGUNTAS:**

- ¿Podría proporcionar una breve descripción de su rol como gerente educativo en una institución educativa rural?  
Definir metas, establecer estrategias y niveles jerárquicos para la integración y coordinación de actividades.
- ¿Cuánto tiempo ha estado involucrado en la educación rural?  
9 años

## **LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL**

- ¿Cómo defines el liderazgo transformacional en el contexto de una institución educativa rural?  
El liderazgo transformacional en el contexto de una institución educativa rural se refiere a un estilo de liderazgo que busca inspirar y motivar a los miembros de la comunidad educativa para que trabajen juntos hacia un objetivo común.
- ¿Puedes compartir ejemplos específicos de situaciones en las que ha aplicado con éxito el liderazgo transformacional para impulsar cambios en su institución en su desempeño profesional?  
Al organizar izadas de bandera o actividades culturales allí estoy ejerciendo liderazgo.
- ¿Qué valores guían tu enfoque de liderazgo transformacional desde tu desempeño profesional en la institución educativa?  
Respeto, amor, responsabilidad.

## **EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO**

- En tu experiencia, ¿Cómo defines un equipo de alto desempeño en el contexto educativo rural?  
Un equipo de alto desempeño en el contexto educativo rural se puede definir como un grupo de personas que trabajan juntas de manera colaborativa y efectiva para lograr objetivos comunes en un entorno rural.
- ¿Cómo es el procedimiento que sigues para formar y mantener equipos de alto desempeño en su institución?  
Asignando función o responsabilidad a cada integrante del equipo de trabajo.
- ¿Qué entiendes por un equipo de alto desempeño en el contexto de una institución educativa rural desde tu práctica profesional?  
Es un grupo de personas que trabajan de manera colaborativa.
- ¿Puedes proporcionar ejemplos de cómo has inspirado a tu equipo a alcanzar un alto rendimiento en su desempeño profesional?  
Incentivos económicos, integración, premios individuales o grupales, etc.
- ¿Cómo líder transformacional, que has hecho para superar los desafíos que enfrentas en tu desempeño profesional en la institución educativa rural?  
Transmito entusiasmo y motivación para que logren lo que se proponen con cada actividad que se asigna de manera individual o grupal.

- ¿Qué características consideras de mayor impacto en el liderazgo transformacional para gestionar equipo de alto rendimiento en las instituciones educativas rurales?  
Se caracteriza por la capacidad de generar cambios positivos en las personas y en la organización, fomentando la innovación, el empoderamiento y el crecimiento personal.

## **SINERGISMO**

- ¿Cuál es el concepto o definición que tienes de lo que es, el sinergismo en el proceso de vinculación del liderazgo transformacional en los equipos de alto desempeño en las instituciones educativas rurales?  
Es la capacidad de tener conexión con cada profe o docente del colegio para que trabajen con amor por lo que hacen y a beneficio de la institución.
- ¿Cómo defines, el liderazgo transformacional del gerente educativo como factor clave en el proceso de cohesión de los equipos de alto desempeño en las instituciones educativas rurales?  
Un líder transformacional es un modelo a seguir y ejerce una influencia positiva en sus seguidores, fomentando su crecimiento y desarrollo personal.

Anexo  
B - 3  
Entrevista Docentes



## ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA DOCENTE 1

### ENTEVISTADORA:

- Saludo en voz alta
- Lectura en voz alta del consentimiento informado y firma del mismo
- Ficha de presentación (se lee en voz alta al iniciar la entrevista y la grabación)

### INTRODUCCIÓN

La presente entrevista tiene como fin, indagar sobre el liderazgo transformacional y equipos de alto desempeño, con fines académicos. Se agradece que al momento de su respuesta sobre todo consideren el rol que están desempeñando en estos momentos en su institución educativa para efecto de contextualizar el contenido de la pregunta de forma pertinente a lo que se está investigando dentro de este estudio como es: *“Liderazgo transformacional del gerente educativo como factor clave en el sinergismo de equipos de alto desempeño en las instituciones básicas rurales”*

**Fecha de entrevista: 27/10/2023**

**Institución Educativa: CENTRO EDUCATIVO CORRAL DE PIEDRAS**

**Entrevistado:**

**Ocupación: DOCENTE**

**Educación: LICENCIADA EN PEDAGOGIA INFANTIL**

**Entrevistadora: LILA MARCELA DIAZ DAZA**

**Rol u ocupación: DOCENTE**

**Tiempo estimado: 2 horas**

**Tema de investigación:** Liderazgo transformacional del gerente educativo como factor clave en el sinergismo de equipos de alto desempeño en las instituciones básicas rurales”

**Problema de investigación:** ¿Cómo generar teórica basada en el liderazgo transformacional del gerente educativo como factor clave en el sinergismo de equipos de alto desempeño en las instituciones básicas rurales?

## REGUNTAS:

- ¿Podría proporcionar una breve descripción de su rol como gerente educativo en una institución educativa rural?  
El rol del gerente educativo es de dirigir, coordinar a fin de satisfacer las necesidades de los diferentes actores internos o vinculados a la institución.
- ¿Cuánto tiempo ha estado involucrado en la educación rural?  
12 años de experiencia en zona rural.

## LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

- ¿Cómo defines el liderazgo transformacional en el contexto de una institución educativa rural?  
Se encarga de las condiciones representativas de la escuela, así como la de su cultura y su política, se caracteriza por su enfoque positivo y motivador.
- ¿Puedes compartir ejemplos específicos de situaciones en las que ha aplicado con éxito el liderazgo transformacional para impulsar cambios en su institución en su desempeño profesional?  
Actuar como mediador cuando se presenten conflictos, ya que me preocupo por cada proyecto para garantizar el éxito de la institución.
- ¿Qué valores guían tu enfoque de liderazgo transformacional desde tu desempeño profesional en la institución educativa?  
Responsabilidad. Honestidad y tolerancia.

## EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO

- En tu experiencia, ¿Cómo defines un equipo de alto desempeño en el contexto educativo rural?  
Es el que se encarga de compartir un objetivo en común
- ¿Cómo es el procedimiento que sigues para formar y mantener equipos de alto desempeño en su institución?  
Se debe tener claro como es el procedimiento de tener una visión global de sus objetivos, sus actividades no deben ser individuales, sino que todos juntos podamos avanzar.
- ¿Qué entiendes por un equipo de alto desempeño en el contexto de una institución educativa rural desde tu práctica profesional?  
Es un grupo de personas con habilidades complementarias.
- ¿Puedes proporcionar ejemplos de cómo has inspirado a tu equipo a alcanzar un alto rendimiento en su desempeño profesional?  
Buscar el logro de los objetivos y realizar las tareas que se tienen que llevar a cabo
- ¿Cómo líder transformacional, que has hecho para superar los desafíos que enfrentas en tu desempeño profesional en la institución educativa rural?  
Establecer autoridad, adaptarse al cambio de roles y motivar el equipo.

- ¿Qué características consideras de mayor impacto en el liderazgo transformacional para gestionar equipo de alto rendimiento en las instituciones educativas rurales?  
Espíritu de motivación, carisma, incrementar la capacidad de la escuela para resolver cualquier problema.

## **SINERGISMO**

- ¿Cuál es el concepto o definición que tienes de lo que es, el sinergismo en el proceso de vinculación del liderazgo transformacional en los equipos de alto desempeño en las instituciones educativas rurales?  
Es una labor compartida entre dos o más agentes con único fin de mejorar la calidad del proceso de enseñanza y aprendizaje.
- ¿Cómo defines, el liderazgo transformacional del gerente educativo como factor clave en el proceso de cohesión de los equipos de alto desempeño en las instituciones educativas rurales?  
Desempeña una función decisiva en la mejora de los resultados escolares, al influir en las motivaciones y capacidades de los maestros, así como el entorno y el ambiente escolar.



## ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA DOCENTE 2

### ENTREVISTADORA:

- Saludo en voz alta
- Lectura en voz alta del consentimiento informado y firma del mismo
- Ficha de presentación (se lee en voz alta al iniciar la entrevista y la grabación)

### INTRODUCCIÓN

La presente entrevista tiene como fin, indagar sobre el liderazgo transformacional y equipos de alto desempeño, con fines académicos. Se agradece que al momento de su respuesta sobre todo consideren el rol que están desempeñando en estos momentos en su institución educativa para efecto de contextualizar el contenido de la pregunta de forma pertinente a lo que se está investigando dentro de este estudio como es: *“Liderazgo transformacional del gerente educativo como factor clave en el sinergismo de equipos de alto desempeño en las instituciones básicas rurales”*

**Fecha de entrevista: 1 /11/2023**

**Institución Educativa: CENTRO EDUCATIVO CORRAL DE PIEDRAS**

**Entrevistado:**

**Ocupación: DOCENTE**

**Educación: LICENCIADA EN PEDAGOGIA INFANTIL**

**Entrevistadora: LILA MARCELA DIAZ DAZA**

**Rol u ocupación: DOCENTE**

**Tiempo estimado: 2 HORAS**

**Tema de investigación:** Liderazgo transformacional del gerente educativo como factor clave en el sinergismo de equipos de alto desempeño en las instituciones básicas rurales”

**Problema de investigación:** ¿Cómo generar teórica basada en el liderazgo transformacional del gerente educativo como factor clave en el sinergismo de equipos de alto desempeño en las instituciones básicas rurales?

**PREGUNTAS:**

- ¿Podría proporcionar una breve descripción de su rol como gerente educativo en una institución educativa rural?  
Estructurar, planear, organizar y evaluar el plan de estudios, proyectos, metas y acciones enfocadas desde unos referentes que permitan canalizar el aprendizaje de los estudiantes, sustentados en el Ser y el Saber- Hacer.
- ¿Cuánto tiempo ha estado involucrado en la educación rural?  
10 años de servicios.

## **LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL**

- ¿Cómo defines el liderazgo transformacional en el contexto de una institución educativa rural?  
Este tipo de liderazgo tiene unas particularidades las cuales ínsita al individuo para que logre su propia realización personal.  
Enfocada desde lo ético, el fortalecimiento espiritual y moral que busca la transformación de la persona junto a su entorno.
- ¿Puedes compartir ejemplos específicos de situaciones en las que ha aplicado con éxito el liderazgo transformacional para impulsar cambios en su institución en su desempeño profesional?  
Aplicar técnicas de comprensión lectora, maratones de lectura con el propósito de incrementar la velocidad lectora y la comprensión de tipos textuales  
Diseño y estructuración de olimpiadas matemáticas, cuyo propósito es aportar el fortalecimiento de los pensamientos y procesos numéricos, métricos, aleatorios y sobre todo promover estrategias para la solución de situaciones cotidianas.
- ¿Qué valores guían tu enfoque de liderazgo transformacional desde tu desempeño profesional en la institución educativa?  
El líder transformacional goza de unos valores personales y unos conceptos propios que marcan la ruta para que sus seguidores le acaten el cambio al dinamismo, la creatividad, centrando este proceso de transformación desde el respeto, la responsabilidad y la honestidad consigo y por el otro. Apoyando estos en el ser y su entorno.

## **EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO**

- En tu experiencia, ¿Cómo defines un equipo de alto desempeño en el contexto educativo rural?  
Constituir un equipo de alto desempeño en zona rural requiere de metas claras y precisas. Donde prime un ambiente de entendimiento desde el rol de cada miembro y se compartan estrategias enfocadas al fortalecimiento de la institución educativa como parte vital del territorio. Sortear situaciones tiende a ser una conminación ante la pertinencia de los objetivos propuestos.
- ¿Cómo es el procedimiento que sigues para formar y mantener equipos de alto desempeño en su institución?

El líder debe identificar las capacidades, fortalezas y habilidades de cada miembro como individuo proactivo, para poder desarrollar objetivos definidos en tiempos establecidos

- ¿Qué entiendes por un equipo de alto desempeño en el contexto de una institución educativa rural desde tu práctica profesional?  
Grupo de individuos que se desenvuelven en un clima que impacta de forma positiva en los resultados que construyen una visión hacia el futuro, apoyando en el propósito y los objetivos.
- ¿Puedes proporcionar ejemplos de cómo has inspirado a tu equipo a alcanzar un alto rendimiento en su desempeño profesional?  
Las instituciones educativas rurales tienen la facilidad de interactuar constantemente con el ecosistema, es por ello que proponer metas hacia la implementación de nuevas y mejoras prácticas agrícolas, estimulando a los miembros de la comunidad educativa a involucrarse, participar y beneficiarse con la implementación de un nuevo emprendimiento desde estas prácticas agrícolas.
- ¿Cómo líder transformacional, que has hecho para superar los desafíos que enfrentas en tu desempeño profesional en la institución educativa rural?  
Un desafío de gran magnitud fue la incorporación y el uso de la TIC (tecnología informática de las comunicaciones). Para los tiempos de pandemia (covid-19) la incorporación implementación de esta modalidad de aprendizaje. Se evidencio la brecha que existe entre la educación en la zona rural y zona urbana. Es evidente la falta de inversión y de gestión hacia la zona rural cuando se carece de: acceso a la conectividad, dotación de equipos tecnológicos. Sitios web, bibliotecas virtuales. Bajo nivel económico, padres o personal de apoyo.
- ¿Qué características consideras de mayor impacto en el liderazgo transformacional para gestionar equipo de alto rendimiento en las instituciones educativas rurales?  
Entre las características de un líder podríamos resaltar: identificar las personas que integran el equipo. Reconocer el rol y las habilidades de cada miembro, ser persistente para el desarrollo de un proceso, capacidad de influir de forma positiva en los demás, conocer a cada miembro para delegar responsabilidades y que este se comprometa a presenta resultados y objetivos exitosos.

## **SINERGISMO**

- ¿Cuál es el concepto o definición que tienes de lo que es, el sinergismo en el proceso de vinculación del liderazgo transformacional en los equipos de alto desempeño en las instituciones educativas rurales?  
El sinergismo se relaciona con los problemas que subyacen con sentido formativo, ético y moral, capaz de gestionar con todos los actores educativos la mejora de la calidad educativa.

- ¿Cómo defines, el liderazgo transformacional del gerente educativo como factor clave en el proceso de cohesión de los equipos de alto desempeño en las instituciones educativas rurales?

El líder transformacional demarca cambios y gestiona en pro del mejoramiento o superación a nivel institucional.



### ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA DOCENTE 3

#### ENTEVISTADORA:

- Saludo en voz alta
- Lectura en voz alta del consentimiento informado y firma del mismo
- Ficha de presentación (se lee en voz alta al iniciar la entrevista y la grabación)

#### INTRODUCCIÓN

La presente entrevista tiene como fin, indagar sobre el liderazgo transformacional y equipos de alto desempeño, con fines académicos. Se agradece que al momento de su respuesta sobre todo consideren el rol que están desempeñando en estos momentos en su institución educativa para efecto de contextualizar el contenido de la pregunta de forma pertinente a lo que se está investigando dentro de este estudio como es: *“Liderazgo transformacional del gerente educativo como factor clave en el sinergismo de equipos de alto desempeño en las instituciones básicas rurales”*

**Fecha de entrevista: 4/11/2023**

**Institución Educativa: CENTRO EDUCATIVO CORRAL DE PIEDRAS.**

**Entrevistado:**

**Ocupación: DOCENTE**

**Educación: LICENCIADA EN LENGUA CASTELLANA E INGLES**

**Entrevistadora: LILA MARCELA DIAZ DAZA**

**Rol u ocupación: DOCENTE**

**Tiempo estimado: 2 HORAS**

**Tema de investigación:** Liderazgo transformacional del gerente educativo como factor clave en el sinergismo de equipos de alto desempeño en las instituciones básicas rurales”

**Problema de investigación:** ¿Cómo generar teoría basada en el liderazgo transformacional del gerente educativo como factor clave en el sinergismo de equipos de alto desempeño en las instituciones básicas rurales?

**PREGUNTAS:**

- ¿Podría proporcionar una breve descripción de su rol como gerente educativo en una institución educativa rural?  
Sería la guía o la columna vertebral que le da horizonte a la institución.
- ¿Cuánto tiempo ha estado involucrado en la educación rural?  
8 años y 8 meses.

### **LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL**

- ¿Cómo defines el liderazgo transformacional en el contexto de una institución educativa rural?  
El liderazgo transformacional es el papel que asume el rector o líder de un colegio o institución.
- ¿Puedes compartir ejemplos específicos de situaciones en las que ha aplicado con éxito el liderazgo transformacional para impulsar cambios en su institución en su desempeño profesional?  
Organizar equipos de trabajo entre docentes en las semanas institucionales de cada año lectivo. Delegar funciones o actividades donde se vean involucrados varios docentes.
- ¿Qué valores guían tu enfoque de liderazgo transformacional desde tu desempeño profesional en la institución educativa?  
Honestidad, respeto y amor por lo que hago.

### **EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO**

- En tu experiencia, ¿Cómo defines un equipo de alto desempeño en el contexto educativo rural?  
Equipos apáticos a trabajar si no se les motiva o exige un resultado al final de cada jornada.
- ¿Cómo es el procedimiento que sigues para formar y mantener equipos de alto desempeño en su institución?  
Mantener los docentes constantemente ocupados trabajando para que no tengan tiempo de hacer rumores o comentarios fuera del contexto laboral.
- ¿Qué entiendes por un equipo de alto desempeño en el contexto de una institución educativa rural desde tu práctica profesional?  
Es un equipo eficiente que rinde en las actividades asignadas, ejemplo dan respuesta o solución a lo que se les exige.
- ¿Puedes proporcionar ejemplos de cómo has inspirado a tu equipo a alcanzar un alto rendimiento en su desempeño profesional?  
Ofrecer incentivos grupales como viajes o premios a los mejores resultados en cuanto a los avances que se logren en los trabajos grupales.
- ¿Cómo líder transformacional, que has hecho para superar los desafíos que enfrentas en tu desempeño profesional en la institución educativa rural?

Propongo al rector q haga incentivos o integraciones donde se logre superar egoísmos o malos ambientes q muchas veces se presentan entre compañeros de trabajo.

## **SINERGISMO**

- ¿Cuál es el concepto o definición que tienes de lo que es, el sinergismo en el proceso de vinculación del liderazgo transformacional en los equipos de alto desempeño en las instituciones educativas rurales?  
Es la capacidad que pese el rector para lograr vincular o conectar a los docentes que lleva a su cargo.
- ¿Cómo defines, el liderazgo transformacional del gerente educativo como factor clave en el proceso de cohesión de los equipos de alto desempeño en las instituciones educativas rurales?  
Es el líder, el guía y el que trata de colocarle un rumbo o dirección al colegio que lidera por medio de su buen desempeño en el cargo.



## ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA DOCENTE 4

### ENTEVISTADORA:

- Saludo en voz alta
- Lectura en voz alta del consentimiento informado y firma del mismo
- Ficha de presentación (se lee en voz alta al iniciar la entrevista y la grabación)

### INTRODUCCIÓN

La presente entrevista tiene como fin, indagar sobre el liderazgo transformacional y equipos de alto desempeño, con fines académicos. Se agradece que al momento de su respuesta sobre todo consideren el rol que están desempeñando en estos momentos en su institución educativa para efecto de contextualizar el contenido de la pregunta de forma pertinente a lo que se está investigando dentro de este estudio como es: *“Liderazgo transformacional del gerente educativo como factor clave en el sinergismo de equipos de alto desempeño en las instituciones básicas rurales”*

**Fecha de entrevista: 11/11/2023**

**Institución Educativa: CENTRO EDUCATIVO CORRAL DE PIEDRAS**

**Entrevistado:**

**Ocupación: DOCENTE**

**Educación: LICENCIADA EN EDUCACION INFANTIL**

**Entrevistadora: LILA MARCELA DIAZ DAZA**

**Rol u ocupación: DOCENTE**

**Tiempo estimado: 2 horas**

**Tema de investigación:** Liderazgo transformacional del gerente educativo como factor clave en el sinergismo de equipos de alto desempeño en las instituciones básicas rurales”

**Problema de investigación:** ¿Cómo generar teorética basada en el liderazgo transformacional del gerente educativo como factor clave en el sinergismo de equipos de alto desempeño en las instituciones básicas rurales?

**PREGUNTAS:**

- ¿Podría proporcionar una breve descripción de su rol como gerente educativo en una institución educativa rural?  
Asignar tareas y procedimientos, y tomar decisiones necesarias
- ¿Cuánto tiempo ha estado involucrado en la educación rural?  
12 años

### **LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL**

- ¿Cómo defines el liderazgo transformacional en el contexto de una institución educativa rural?  
Este rol es el que permite al líder consolidar un verdadero sistema de relaciones que posibiliten: mantener un cierto equilibrio interno, regular las actividades y los esfuerzos individuales, promover sistemas de participación e implicación de los docentes, crear equipos de trabajo en torno a tareas específicas, generar canales de comunicación, establecer sistemas de monitoreo y apoyo y administrar los conflictos.
- ¿Puedes compartir ejemplos específicos de situaciones en las que ha aplicado con éxito el liderazgo transformacional para impulsar cambios en su institución en su desempeño profesional?  
Cuando organizo reuniones de padres de familia o con los mismos compañeros docentes.
- ¿Qué valores guían tu enfoque de liderazgo transformacional desde tu desempeño profesional en la institución educativa?  
Responsabilidad, humildad, tolerancia y respeto.

### **EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO**

- En tu experiencia, ¿Cómo defines un equipo de alto desempeño en el contexto educativo rural?  
Son los que tienen como responsabilidad, la articulación de los eslabones propios del diseño curricular, es decir, análisis de pertinencia, diseño, adecuación, ejecución y evaluación curricular con las funciones propias del proceso administrativo; planeación, organización, y control.
- ¿Cómo es el procedimiento que sigues para formar y mantener equipos de alto desempeño en su institución?  
Mantener orden, seriedad y compromiso con los que actúan en la institución.
- ¿Qué entiendes por un equipo de alto desempeño en el contexto de una institución educativa rural desde tu práctica profesional?  
un equipo trabajo coordinado, cuando los resultados obtenidos son los mejores, existe un ambiente de confianza. Este equipo se trata en un pequeño reducido personas, en el que los conocimientos, habilidades y experiencias son compartidos y además el propósito por el que trabajan es común entre ellos.

- ¿Puedes proporcionar ejemplos de cómo has inspirado a tu equipo a alcanzar un alto rendimiento en su desempeño profesional?  
Motivando a que trabajemos en bien de nuestro colegio y para sentirnos orgullosos de laborar en el mismo.
- ¿Cómo líder transformacional, que has hecho para superar los desafíos que enfrentas en tu desempeño profesional en la institución educativa rural?  
Trato de actualizar mis conocimientos haciendo diplomados o lecturas innovadoras que me permitir crecer profesionalmente.
- ¿Qué características consideras de mayor impacto en el liderazgo transformacional para gestionar equipo de alto rendimiento en las instituciones educativas rurales?

**El liderazgo transformacional** es un tipo de liderazgo que fomenta y promueve cambios en el comportamiento y en la actitud de otras personas, cambiando su visión y obteniendo de ellos el compromiso necesario para alcanzar los objetivos de la organización.

## **SINERGISMO**

- ¿Cuál es el concepto o definición que tienes de lo que es, el sinergismo en el proceso de vinculación del liderazgo transformacional en los equipos de alto desempeño en las instituciones educativas rurales?  
El liderazgo transformacional se centra en el desarrollo personal y profesional de los seguidores, fomentando su crecimiento y empoderamiento
- ¿Cómo defines, el liderazgo transformacional del gerente educativo como factor clave en el proceso de cohesión de los equipos de alto desempeño en las instituciones educativas rurales?  
El liderazgo transformacional es un estilo de liderazgo que se enfoca en inspirar, motivar y desarrollar a los miembros de un equipo para lograr metas y objetivos comunes

Anexo

C - 1

Síntesis curricular de la autora y  
tutora

**Autora**

**Lila Díaz**, Magíster en Educación, Docente de preescolar en el periodo comprendido entre el año 2022 y 2023 en la Institución Educativa número 4 de Maicao La Guajira, Docente de primaria en el periodo comprendido desde el año 2012 hasta el mes de febrero del año 2022 en el Centro Educativo de Caracol de Sanjuan del Cesar La Guajira, agente educativa de primera infancia desde el año 2009 hasta el 2011 dedicada a preparación de niños y niñas del ICBF.

## **Tutora**

**Xiomara Rojas**, Doctorado en Educación, Magíster en Educación Mención Orientación, Profesora de Educación Especial Mención Dificultades del Aprendizaje, Maestra de Educación Especial Mención Dificultades del Aprendizaje (UPEL-IPC). Postdoctorado en Investigación UPEL-Maracay, Diplomado en Metodología de la Investigación UPEL-IPC. Diplomada formación de tutores escolares para colegios inclusivos. Profesora de Pregrado y Postgrado (UPEL-IPC) adscrita al Departamento de Pedagogía, en la Cátedra Orientación Educativa. Profesora de Postgrado: Programa de la Maestría en Educación mención Orientación Educativa UPEL-IMP Mérida. Profesora de Postgrado: Asesor-tutor-jurado en el Programa Educación mención Procesos de Aprendizaje y Gerencia Educativa. Universidad Católica Andrés Bello (UCAB). Profesora de Postgrado en el Programa Doctorado en Educación: UPEL-IPC Convenio: UPEL-IPC-Polinorte Cartagena Colombia. Profesora del Diplomado en Metodología de Investigación. Profesora del Módulo de Iniciación Universitaria. Instituto Universitario IUTA Profesora del Curso Competencias Interactivas en TIC Subdirección de Extensión UPEL-IPC. Miembro activo de la Comisión Editorial de la Revista Gaceta de Pedagogía UPEL-IPC. Publicación de Artículos en revistas como autora de investigaciones y publicaciones. Miembro ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4213-6614>. Miembro activo de la Línea de Investigación Desarrollo del Talento Organizacional (LIDTOR). Miembro activo en Proyectos de Investigación financiado y no financiado UPEL-IPC. Organizadora, Asistente, Forista y Ponente en Eventos de Investigación de carácter Nacional e Internacional. Asesora, Tutora y Jurado en Trabajos de Grado de Especialización, Maestría y Tesis Doctoral. Asesora en Orientación Educativa.