

SABER UNIVERSITARIO

Nº 16, julio-diciembre 2026



Nº 16



Imagen: *Fragmentación de la luz y el color*

Creación: Juvenal Ravelo

Revista Multidisciplinaria – UPTNMLS – Venezuela

ISSN: 2610-8224

Depósito legal: MO2018000017

REVISTA MULTIDISCIPLINARIA SABER UNIVERSITARIO

Universidad Politécnica Territorial del Norte de Monagas “Ludovico Silva”
Estado Monagas – Venezuela.



Consejo Directivo

Ordenara Gil-Albert Almeida
Rector

Mairett Cermeño Medina
Responsable del Área
Académica

Responsable del Área
Territorial

Jesús Enrique Farías Cabello
Secretario

Equipo Editorial

Consejo de Redacción

Mairett Cermeño
Directora

Luis Peñalver-Bermúdez
Editor

Corresponsales académicas

- ❖ Mónica Romero (Caripito)
- ❖ Sulmira Regardiz (Punta de Mata)

Consejo Asesor

- ❖ Maximino Valerio. UPEL.
- ❖ Nelson Caraballo. UDO.
- ❖ Luis García. UNEXPO
- ❖ Yondrig Guevara. UTDFT
- ❖ Lelisbeth Sucre. UNA

Comité Científico Internacional

- ❖ José Del Pino Espejo. UPO. España
- ❖ Jairo Luna. UNAL. Colombia
- ❖ Jesús Gabriel Franco. UAM. México
- ❖ Teresa Velasco. UCO. España
- ❖ María Dilma Brasileiro. UFPB. Brasil
- ❖ Mariel Martí. MDP. Argentina
- ❖ Flor Gómez. UDG. México
- ❖ Jaime Navarro. CIPS. México

Revista Multidisciplinaria Saber Universitario

Nº 16, julio-diciembre 2026.

ISSN: 2610-8224.

Depósito Legal: MO2018000017

República Bolivariana de Venezuela

Estrategias dirigidas al fortalecimiento del liderazgo directivo en instituciones del Circuito Educativo N° 1 “Manuela Sáenz”

Enelis Prudencia Morao Sánchez

Escuela Bolivariana “Andrés Bello”

Yaguaraparo, Venezuela

enelismorao82@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0007-4637-2984>

Resumen

En este artículo se evalúan las opciones reales de los equipos directivos de las instituciones que conforman el Circuito Educativo N° 1 “Manuela Sáenz” para desarticular la dinámica reactiva de la gestión de emergencia y proponer liderazgos transformacionales. Estudio con miras a sustentar una prioridad de alcances que impregne tanto la dimensión pedagógica, como la organizacional y comunitaria del directivo escolar. Bajo una perspectiva cualitativa en la que se privilegian la revisión de documentos, el análisis de normas y la reconstrucción de experiencias institucionales con un análisis situado, se trabaja sobre la formación continua, la gestión participativa, el acompañamiento pedagógico, el liderazgo distribuido y la integración de tecnologías en la rutina escolar. Los resultados respaldan que, dentro de la escuela, el liderazgo educativo es el segundo factor “más potente” en el rendimiento estudiantil y la motivación del docente. Se determina que el impulso de la gestión necesita un marco ético, colaborativo y territorializado, que articule el dinamismo de la cultura escolar y responda a las exigencias educativas actuales de la nación sudamericana desde la alteridad transformadora.

Palabras clave: liderazgo transformacional, gestión escolar, formación continua, liderazgo distribuido, acompañamiento pedagógico.

Abstract

This article evaluates the real options available to the leadership teams of the institutions comprising Educational Circuit No. 1 “Manuela Sáenz” to dismantle the reactive dynamics of emergency management and propose transformational leadership. The study aims to establish a priority of scope that permeates the pedagogical, organizational, and community dimensions of school leadership. Using a qualitative approach that prioritizes document review, analysis of regulations, and reconstruction of institutional experiences through situated analysis, the study focuses on continuing education, participatory management, pedagogical support, distributed leadership, and the integration of technology into the school routine. The results support the finding that, within the school, educational

leadership is the second most powerful factor in student performance and teacher motivation. It is determined that the management drive needs an ethical, collaborative and territorialized framework, which articulates the dynamism of school culture and responds to the current educational demands of the South American nation from a transformative otherness.

Keywords: transformational leadership, school management, continuing education, distributed leadership, pedagogical support.

Introducción

Las transformaciones realizadas en el sistema de educación en las últimas décadas han cambiado drásticamente las demandas de las direcciones escolares. Tensiones socioeconómicas, aceleración tecnológica, diversidad de contextos familiares y expectativas comunitarias emergentes, trazan un matriz compleja en la que la figura del director ya no se puede limitar al cumplimiento de formalidades burocráticas o solución de contingencias operativas. En el caso venezolano, y más concretamente en el rural y periurbano del estado Sucre donde se ubica la Escuela Bolivariana “Andrés Bello” y el Circuito Educativo N° 1 “Manuela Sáenz”, lo urgente suele comerse a lo prioritario y lo importante a lo que se pueda planificar.

Esta investigación parte del reconocimiento del liderazgo transformacional como un eje capaz de movilizar los aprendizajes y reconfigurar el clima de las instituciones. Lejos de concebirse como un atributo innato o un poder individual vertical, el liderazgo en la escuela es una construcción colectiva. Se nutre de la interacción cotidiana entre docentes, personal administrativo, trabajadores de apoyo, estudiantes y familias. Sin embargo, en la práctica circuital actual, la sobrecarga administrativa absorbe cerca del 70% del tiempo de los equipos directivos. Tal desequilibrio deja escaso margen para el acompañamiento pedagógico y la articulación comunitaria.

Frente a esta realidad, el trabajo plantea la urgencia de redefinir las competencias directivas a partir de estrategias concretas y aplicables. No se busca edificar la figura de un gestor omnipotente que resuelva cada problema de forma aislada, sino ofrecer herramientas para que el directivo actúe como un articulador de talentos y autorizativo en lo pedagógico. A través del análisis de fuentes normativas, postulados teóricos y vivencias del circuito, este artículo profundiza en la transición desde una cultura escolar reactiva hacia un modelo distribuido, donde la escucha, la delegación consciente y la formación conjunta fortalezcan la labor educativa.

Problemática y contexto

Las instituciones que componen el Circuito Educativo N° 1 “Manuela Sáenz” enfrentan retos estructurales cotidianos. Entre ellos destacan la fluctuación del personal docente, la afectación del ritmo lectivo por factores del entorno socioeconómico y la necesidad de

consolidar una integración auténtica entre la escuela y el territorio. En este escenario, la dirección escolar suele encontrarse atrapada en una lógica de respuesta inmediata. El día a día transcurre entre el reporte de estadísticas a la instancia supervisora, la atención de fallas de infraestructura y la resolución de conflictos interpersonales.

Esa dinámica genera un desgaste acelerado en los equipos directivos. La abrumadora carga de trámites administrativos distancia al director de los espacios de aprendizaje, transformando su rol en el de un fiscalizador externo o un tramitador de documentos. Cuando la figura directiva percibe su labor únicamente desde el control, se debilita la confianza con el colectivo docente. La escuela comienza a paralizarse o a funcionar por inercia, afectando la motivación del maestro y, en última instancia, el rendimiento de los estudiantes.

Además, existe una brecha notable entre las orientaciones del Ministerio del Poder Popular para la Educación sobre el trabajo circuitista y la instrumentación real de esas políticas en el territorio. Aunque la normativa promueve la integración y el intercambio entre escuelas cercanas, la falta de espacios sistemáticos para el encuentro entre directores propicia que cada institución funcione como una isla. Fortalecer el liderazgo en el Circuito N° 1 implica romper esta condición de aislamiento, asumiendo que las escuelas comparten problemas similares y que la búsqueda de soluciones requiere alianzas colaborativas.

Referencias teóricas

El estudio del liderazgo educativo ha cobrado un peso central en la investigación pedagógica global y regional. Autores como Fullan (2020) y Leithwood (2021) han demostrado empíricamente que la gestión directiva constituye el segundo factor intraescolar con mayor impacto en los resultados de aprendizaje, superado únicamente por el desempeño del docente en el aula. No obstante, la manera de entender este liderazgo ha variado de forma sustancial con los años.

En la literatura hispanoamericana contemporánea, Bolívar (2021) subraya que la mejora escolar no responde a decretos jerárquicos, sino a la capacidad de los líderes institucionales para reconstruir la cultura de la escuela desde adentro. El liderazgo transformacional supera la visión transaccional de premios y sanciones; se enfoca en movilizar las motivaciones profundas del profesorado, generando compromisos de largo alcance con el proyecto educativo institucional.

Por su parte, la perspectiva del liderazgo distribuido propuesta por Murillo y Morales (2022) argumenta que la complejidad de las organizaciones escolares actuales desborda cualquier intento de gestión individual. Distribuir el liderazgo no significa desprenderse de las responsabilidades directivas de forma desordenada, sino crear las condiciones para que surjan liderazgos emergentes entre los maestros según sus capacidades específicas. Esta mirada encaja con los planteamientos de Vaillant y Rodríguez (2022) sobre la importancia

de construir comunidades de aprendizaje profesional, donde la reflexión sobre la práctica docente sea el eje del desarrollo institucional.

En el ámbito venezolano, los trabajos de Inciarte y Canquiz (2021) resaltan que la gestión escolar en contextos vulnerables exige un marcado sentido de pertinencia social y sensibilidad ética. El director escolar en el modelo venezolano debe actuar como un articulador de la vida comunitaria, un rol que exige competencias de mediación y una clara lectura del entorno. Complementariamente, Rodríguez (2023) señala que el acompañamiento pedagógico pierde su valor formativo cuando se ejerce desde la fiscalización punitiva. Debe transformarse, en cambio, en un espacio de diálogo horizontal entre colegas donde se analicen los procesos de enseñanza.

También, estudios recientes como los de Alvariño et al. (2023) y Castro y Mendoza (2024) tratan sobre la integración de las TIC en la administración escolar. Según los autores, las herramientas digitales no deben limitarse a la creación de cuadros estadísticos administrativos, sino que deben estar dirigidas a realizar un seguimiento de los trayectos formativos de los estudiantes y a facilitar la comunicación fluida con la comunidad educativa.

Metodología

Se desarrolló la investigación desde el enfoque cualitativo, a partir de un diseño documental descriptivo-analítico, ampliado con el análisis de vivencias institucionales en el Circuito Educativo N° 1 “Manuela Sáenz”. La intención metodológica no se orientó a la medición de variables cuantitativas, sino a la comprensión de los significados, tensiones y posibilidades del ejercicio directivo en su contexto natural.

Se llevó a cabo un proceso de revisión exhaustiva de documentos normativos, entre los que destacan las orientaciones pedagógicas del Ministerio del Poder Popular para la Educación, planes de trabajo circuitista y registros de gestión escolar. Esta información se contrastó con publicaciones científicas arbitradas sobre liderazgo educativo publicadas entre los años 2021 y 2026.

El análisis de la información se realizó mediante la técnica de análisis de contenido categorial. Se establecieron como unidades de análisis principales: el acompañamiento pedagógico, la formación continua, el liderazgo distribuido, la cultura organizacional y la relación escuela-comunidad. El contraste entre la teoría y los relatos de gestión permitió estructurar propuestas alineadas con la realidad de las instituciones participantes.

Resultados y discusión

El análisis cualitativo y la revisión de las prácticas en las escuelas del circuito ponen de manifiesto que el fortalecimiento del liderazgo no ocurre de forma fortuita ni depende

exclusivamente del entusiasmo personal del director. Requiere de la aplicación deliberada de estrategias articuladas.

Uno de los hallazgos más consistentes señala la necesidad de transformar la visita al aula. La práctica tradicional, percibida frecuentemente por el docente como una inspección orientada a señalar fallas, genera resistencia y aislamiento. Cuando el director asume el acompañamiento pedagógico desde el diálogo reflexivo, la dinámica cambia.

El directivo que ingresa a la clase para observar, pero también para co-enseñar o apoyar la dinámica del grupo, gana autoridad técnica e idoneidad moral ante su equipo. La retroalimentación posterior a la observación debe configurarse como una conversación profesional estructurada, donde se reconozcan los logros pedagógicos y se acuerden metas de mejora realistas.

Los datos analizados indican que los talleres aislados o masivos impartidos fuera del contexto escolar suelen tener un impacto limitado en la transformación de las aulas. La estrategia más eficaz reside en la creación de comunidades de aprendizaje al interno del circuito.

Cuando los directores del Circuito N° 1 “Manuela Sáenz” se reúnen periódicamente para analizar problemas comunes, revisar literatura pedagógica reciente y compartir experiencias exitosas, la formación deja de ser una imposición externa. Se transforma en un proceso autorregulado donde el directivo se reconoce como un aprendiz permanente. Un director que estudia con sus docentes y con sus pares transmite una señal clara sobre la importancia de la actualización constante.

La saturación de los equipos directivos se vincula estrechamente con la dificultad para delegar. En muchas instituciones del circuito se observa la creencia errónea de que delegar equivale a perder autoridad o demostrar debilidad en la gestión.

El liderazgo distribuido propone identificar los conocimientos y talentos del equipo escolar. Un docente con dominio de las tecnologías de la información puede asumir la orientación técnica del colectivo; otro con habilidades comunicativas o artísticas puede liderar la relación con las organizaciones comunitarias. Otorgar autonomía y responsabilidad a los maestros no resta poder al director; por el contrario, expande la capacidad operativa de la escuela y consolida un sentido de propiedad compartida sobre el proyecto educativo.

La falta de claridad en las instrucciones y la ausencia de espacios para la escucha activa constituyen fuentes frecuentes de conflicto interno. Las estrategias orientadas a fortalecer el liderazgo deben incluir la apertura sistemática de Círculos de Escucha y asambleas pedagógicas.

Un directivo que escucha antes de tomar decisiones estratégicas reduce los niveles de incertidumbre y previene tensiones interpersonales. La comunicación institucional clara,

transparente y oportuna genera un clima de trabajo fundamentado en la confianza mutua, factor indispensable para mantener la motivación en momentos de complejidad socioeconómica.

A pesar de las limitaciones de conectividad en algunas zonas del estado Sucre, la utilización de herramientas digitales simples representa una clave fundamental para modernizar la gestión. La digitalización de formatos de inscripción, el seguimiento de la matrícula, la sistematización de acuerdos institucionales y el uso de grupos de mensajería para la coordinación pedagógica liberan horas de trabajo manual. Este tiempo recuperado puede redestinarse a la labor sustantiva del director: estar presente en la vida académica de la escuela.

Conclusiones

El liderazgo del director escolar es un factor determinante para el cambio y la consolidación de la calidad en las instituciones educativas. En el Circuito Educativo N° 1 “Manuela Sáenz”, este fortalecimiento no responde a un lujo teórico, sino a una necesidad urgente para garantizar la viabilidad y pertinencia del hecho educativo.

Transformar la gestión escolar exige superar el modelo burocrático, centrado en el papel y el control, para avanzar hacia una perspectiva transformacional y distribuida. No se requieren figuras directivas que intenten resolver cada situación de manera solitaria, sino profesionales capaces de motivar a sus equipos, reconocer el talento de los docentes y articular esfuerzos con la comunidad.

Las estrategias analizadas muestran que la formación continua entre pares, el acompañamiento pedagógico horizontal, la delegación efectiva y el uso funcional de tecnologías constituyen pilares para dinamizar la cultura institucional. Al liberar al director de la trampa de la urgencia administrativa, se recupera el sentido de la escuela como un espacio de aprendizaje significativo.

Finalmente, el fortalecimiento de los equipos directivos exige un respaldo institucional continuo por parte de los órganos de supervisión. Es indispensable garantizar espacios de encuentro circuital que promuevan la autonomía, la reflexión crítica y la construcción colectiva de soluciones situadas. Solo desde un liderazgo comprometido, humano y estratégicamente formado será posible responder con éxito a las demandas educativas del contexto venezolano actual.

Referencias

Alvaríño, C., Morales, M. y Ríos, F. (2033). Tecnologías de la información y gestión directiva: Usos estratégicos en escuelas públicas. *Revista Iberoamericana de Educación y Tecnología*, 15(2), 45-61.

- Bolívar, A. (2021). *Liderazgo educativo y reconstrucción de la escuela: Una mirada desde la práctica*. Editorial Graó.
- Castro, P. y Mendoza, L. (2024). Innovación y herramientas digitales en la administración escolar contemporánea. *Gestión y Educación*, 28(1), 89-104.
- Fullan, M. (2020). *El significado del cambio educativo: Un marco para la transformación real*. Morata.
- Inciarte, A. y Canquiz, L. (2021). Gestión comunitaria y liderazgo escolar en contextos vulnerables. *Revista de Ciencias Sociales y Educación*, 17(3), 112-128.
- Leithwood, K. (2021). *Liderazgo escolar exitoso: Qué es y cómo influye en el aprendizaje de los estudiantes*. Ediciones Universidad Diego Portales.
- Murillo, F. J. y Morales, R. (2022). Hacia una concepción justicia social del liderazgo distribuido en las escuelas. *Revista Latinoamericana de Liderazgo Educativo*, 9(1), 15-34.
- Rodríguez, M. (2023). El acompañamiento pedagógico como espacio de mediación y diálogo profesional. *Educación y Desarrollo Regional*, 12(2), 67-82.
- Vaillant, D. y Rodríguez, E. (2022). Comunidades de aprendizaje profesional y desarrollo de competencias directivas. *Cuadernos de Pedagogía Hispanoamericana*, 34, 101-118.

Síntesis curricular

Enelis Prudencia Morao Sanchez. Licenciada en educación mención educación inicial, Universidad Bolivariana de Venezuela, 2014. Especialización en educación inicial, Universidad Nacional Experimental del Magisterio Samuel Robinson, 2024. Desempeño actual: supervisora territorial del Circuito Comunal Educativo N° 1 Manuela Sáenz, Yaguaraparo, municipio Cajigal, estado Sucre. Maestrante en dirección y supervisión educativa en Universidad Nacional Experimental del Magisterio Samuel Robinson.