

Competencias directivas que favorecen el desarrollo del liderazgo docente

Management skills that promote the development of teacher leadership

Msc. María Elena González González

Universidad Estatal de Milagro
hemeg2022@gmail.com
<https://orcid.org/0009-0002-5368-8614>
Quito – Ecuador

Msc. Blanca Rebeca Viracocha Vargas

Pontificia Universidad Católica del Ecuador
beckyv28@yahoo.es
<https://orcid.org/0009-0003-7954-1239>
Ibarra – Ecuador

Msc. Rosa Marlene Belduma Suquilanda

Universidad Católica de Cuenca
rosbeldum1985_@hotmail.cpm
<https://orcid.org/0000-0003-0506-0224>
Machala – Ecuador

MSc. Ximena Marisol Navarrete Cochancela

Unidad Educativa Bilingüe Los Arrayanes – Ibarra
xmarisol_navarrete@hotmail.com
<https://orcid.org/0009-0009-0159-1977>
Ibarra – Ecuador

Formato de citación APA

González, M., Viracocha, B. Belduma, R. & Navarrete, X. (2025). *Competencias directivas que favorecen el desarrollo del liderazgo docente*. Revista REG, Vol. 4 (Nº. 3). p. 2606 – 2615.

CIENCIA INTEGRADA

Vol. 4 (Nº. 3). Julio - Septiembre 2025.
ISSN: 3073-1259
Fecha de recepción: 26-09-2025
Fecha de aceptación :30-09-2025
Fecha de publicación:30-09-2025

Las competencias que deben dominar los directivos educativos son fundamentales para el fortalecimiento del liderazgo docente y el desarrollo institucional. La gestión escolar actual demanda líderes capaces de implementar estrategias claras, tomar decisiones fundamentadas y guiar a la comunidad educativa hacia objetivos comunes, superando la visión tradicional de un rol meramente administrativo. Dentro de estas competencias se distinguen tres ámbitos principales: las estratégicas, relacionadas con la alineación de la visión institucional y planes de acción; las ejecutivas, que permiten gestionar eficazmente los procesos administrativos y pedagógicos; y las de liderazgo, enfocadas en influir positivamente en los docentes y estudiantes mediante valores como respeto, responsabilidad y ejemplo. El liderazgo educativo ha evolucionado hacia un enfoque transformador que busca empoderar a los docentes, fomentar la colaboración y priorizar la excelencia académica. Max Weber resalta que el poder y el liderazgo están relacionados con la capacidad de atender las necesidades del grupo, mientras que Mary Parker Follett define la administración como el arte de lograr objetivos a través de las personas. La administración se entiende como un proceso integral de planificar, organizar, dirigir y controlar, donde cada función depende de las demás. Un directivo competente no solo debe gestionar recursos, sino también inspirar a su equipo y crear un clima laboral favorable que potencie la calidad educativa y el desarrollo profesional de los docentes. Finalmente, diversos estudios señalan que la acción directiva es uno de los factores más influyentes en la mejora escolar, solo después de la labor del profesor en el aula. La creación de climas laborales saludables y el ejercicio de un liderazgo coherente y transformador son elementos esenciales para alcanzar la calidad educativa y garantizar el éxito académico de los estudiantes.

PALABRAS CLAVE: Competencias directivas, Liderazgo educativo, Gestión escolar, Clima laboral, Administración, Calidad institucional.

ABSTRACT

The competencies that educational directors must master are fundamental for strengthening teacher leadership and institutional development. Current school management demands leaders capable of implementing clear strategies, making well-founded decisions, and guiding the educational community toward common goals, going beyond the traditional vision of a merely administrative role. Within these competencies, three main areas stand out: strategic, related to aligning the institutional vision with concrete action plans; executive, which allow for the effective management of administrative and pedagogical processes; and leadership, focused on positively influencing teachers and students through values such as respect, responsibility, and leading by example. Educational leadership has evolved into a transformative approach that seeks to empower teachers, promote collaboration, and prioritize academic excellence. Max Weber highlights that power and leadership are linked to the ability to meet the needs of the group, while Mary Parker Follett defines administration as the art of achieving objectives through people. Administration is understood as an integral process of planning, organizing, directing, and controlling, where each function depends on the others. A competent director must not only manage resources but also inspire their team and create a favorable work climate that enhances educational quality and the professional development of teachers. Finally, various studies indicate that managerial action is one of the most influential factors in school improvement, second only to the teacher's work in the classroom. The creation of healthy work environments and the exercise of coherent and transformative leadership are essential elements for achieving educational quality and ensuring students' academic success.

KEYWORDS: Managerial competencies, Educational leadership, School management, Work climate, Administration, Institutional quality.

Las competencias que deben dominar quienes ocupan cargos directivos en el ámbito educativo son cruciales para el empoderamiento y desarrollo del liderazgo de los docentes. La correcta ejecución de estas habilidades es esencial para ser un gestor eficaz del conocimiento y tomar decisiones que favorezcan el desarrollo de la institución educativa. Para ello, el liderazgo en la gestión escolar debe estar basado en la implementación adecuada de estrategias que guíen las acciones hacia una visión clara de crecimiento institucional.

Entre las competencias más demandadas en la actualidad se encuentran las competencias estratégicas, ejecutivas y de liderazgo. El principal desafío para los directivos radica en la capacidad para implementar decisiones dentro de estos tres ámbitos de manera coherente y eficaz. En lo que respecta a las competencias estratégicas, se destaca la importancia de alinear la visión institucional con planes de acción concretos y posibles de ejecutar (Bolívar, 2011).

El dominio de competencias directivas en el ámbito educativo es esencial para fortalecer el liderazgo docente y, por ende, mejorar la calidad institucional. Un directivo competente debe ser capaz de integrar habilidades estratégicas, ejecutivas y de liderazgo, con el fin de gestionar eficientemente los recursos, tomar decisiones fundamentadas e inspirar a su equipo docente hacia el logro de objetivos comunes (Bolívar, 2011).

Entre las competencias más relevantes se incluyen:

Competencias estratégicas: Capacidad para alinear la visión institucional con planes de acción específicos y realizables. Competencias ejecutivas: Habilidad para implementar de manera efectiva los procesos administrativos y pedagógicos dentro de la institución. Competencias de liderazgo: Capacidad para ejercer una influencia positiva, basada en valores como el respeto, la responsabilidad y el ejemplo.

Históricamente, los roles directivos se han limitado a funciones administrativas estrictas; sin embargo, en la actualidad se requiere un liderazgo transformador, que empodere a los docentes, promueva la colaboración y priorice la excelencia académica. Max Weber, considerado el padre de la sociología, establece que el poder y el liderazgo están intrínsecamente relacionados. Según Weber, el líder no debe olvidar que el propósito fundamental de su grupo es mejorar, lo que implica tener en cuenta las necesidades de los demás (Ferrer, 2020).

La administración es un componente clave en todas las esferas de la sociedad, desde los hogares hasta las instituciones gubernamentales y religiosas. Los líderes más destacados de la historia fueron, en su mayoría, grandes administradores. Algunos gestionaron países, otros exploraciones o guerras, y otros, las organizaciones socioeconómicas de sus pueblos.

Por otro lado, Mary Parker Follett, según Stoner, Freeman y Gilbert (1999, p, 2007) define la administración como "el arte de lograr que se hagan ciertas cosas a través de las personas". En

este contexto, las definiciones administrativas subrayan cómo los directivos deben alcanzar las metas propuestas dentro de la organización, logrando que todos los miembros trabajen con disposición y voluntad para cumplir las tareas asignadas. Según esta visión, la administración es un proceso sistemático que involucra planificar, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización, aplicando recursos para alcanzar las metas establecidas.

El proceso administrativo no debe considerarse como un conjunto de funciones aisladas; al contrario, estas funciones deben ser ejecutadas de manera interdependiente, ya que la administración es un proceso integral donde cada parte afecta a las demás (Castillo-Ortiz, 2005).

Las competencias que deben dominar quienes ocupan cargos directivos en el ámbito educativo son fundamentales para fomentar el desarrollo del liderazgo docente. Según Simbron-Espejo & Sanabria-Boudri (2020), el clima laboral es una variable de gran influencia dentro de las organizaciones, y las competencias directivas deben contribuir al fortalecimiento del liderazgo docente.

Diversos estudios (Estrada de la Cruz et al., 2016) han demostrado que el liderazgo educativo de los directivos debe basarse en la sistematización de experiencias y resultados. Es importante señalar que el liderazgo comienza en los niveles educativos iniciales, aunque también se reconoce que en etapas superiores los directivos pueden aplicar el liderazgo de manera más estructurada, beneficiando tanto a docentes como a estudiantes.

Investigaciones como las de Torres Velásquez et al. (2016) sugieren que el liderazgo directivo es un proceso continuo que se extiende a todos los niveles educativos y es esencial para el funcionamiento de las instituciones, involucrando no solo a docentes, sino también a estudiantes, padres de familia y personal administrativo. Este tipo de liderazgo se ve influenciado por factores externos como el contexto cultural y las normativas institucionales, y su efectividad está ligada a la creación de climas laborales saludables, como se señala en la Constitución ecuatoriana.

La acción directiva es reconocida como uno de los factores más importantes para la mejora escolar, solo por debajo de la intervención directa del profesor en el aula (Pedraja-Rejas et al., 2009). Además, investigaciones sobre escuelas efectivas plantean que el éxito académico de los estudiantes depende en gran medida de la calidad del liderazgo en la sala de clases (López Yáñez et al., 2014).

La teoría de la contingencia, basada en estudios de autores como Fred Fiedler y Paul Lawrence, resalta la importancia de adaptarse al entorno externo de una institución. En este sentido, los líderes deben ser flexibles y capaces de equilibrar los factores internos y externos para

conducir con éxito a sus equipos hacia los objetivos organizacionales. Estas características son fundamentales para el desarrollo del liderazgo docente en cualquier institución educativa.

Por otro lado, la teoría del liderazgo carismático de Max Weber resalta la importancia de un líder pragmático y empático, capaz de influir sobre los demás mediante acciones concretas que favorezcan el logro de los objetivos institucionales. Este tipo de líder es esencial para generar un ambiente laboral positivo y productivo, promoviendo un liderazgo de influencia que inspire tanto a docentes como a estudiantes.

El liderazgo educativo se define como la capacidad de movilizar e influir en otros para articular y lograr las metas compartidas dentro de la comunidad escolar (Leithwood, 2009, pág. 20). Se entiende como una práctica centrada en la mejora continua de los procesos educativos, cuyo propósito es alcanzar resultados significativos tanto en el ámbito pedagógico como en el administrativo.

El liderazgo educativo no es un atributo exclusivo de las personas que ocupan cargos directivos, sino una serie de acciones situadas y contextuales que pueden ser ejercidas por diversas figuras dentro de la institución. Por ello, el liderazgo en el contexto educativo implica un enfoque colaborativo, donde todos los miembros de la comunidad escolar, incluidos directivos, docentes, estudiantes y padres de familia, juegan un papel esencial en la consecución de los objetivos pedagógicos y organizacionales.

Es importante destacar que un liderazgo efectivo en el ámbito educativo no es estático; cambia y se adapta según el contexto de cada institución y las necesidades particulares del entorno.

Las características del establecimiento, el tipo de estudiantes y el nivel educativo influyen directamente en la forma en que se ejerce el liderazgo. Por lo tanto, un líder educativo debe ser consciente de las particularidades de su comunidad y de las exigencias contextuales, para implementar las estrategias de mejora adecuadas y alcanzar los objetivos planteados.

En este sentido, el éxito del liderazgo educativo depende de la aplicación efectiva de técnicas de gestión administrativa, del desarrollo de competencias en los miembros de la comunidad educativa, y de la capacidad de generar un clima favorable que fomente el aprendizaje y la colaboración.

La mejora de la calidad educativa, a través de la intervención directa de los líderes, tiene un impacto profundo en la efectividad pedagógica, en el desempeño de los docentes y, en última instancia, en los resultados de los estudiantes.

MÉTODOS Y MATERIALES

La metodología empleada en esta investigación se basa principalmente en la revisión de literatura y en la búsqueda de fuentes relevantes a través de bases de datos académicas. En el primer objetivo, se llevará a cabo una investigación exhaustiva utilizando palabras clave como “liderazgo directivo, competencias directivas y empoderamiento docente”. El análisis de la información se hará a través de artículos científicos de revistas académicas como Dialnet e Ingeniare Revista Chilena, con el objetivo de identificar las competencias clave de los directivos para fomentar el liderazgo docente.

Además, se realizarán entrevistas con los rectores de instituciones educativas y se organizarán talleres pedagógicos para socializar y aplicar los conocimientos adquiridos en la investigación, involucrando tanto a docentes como a padres de familia.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

El análisis identificó tres tipos de competencias fundamentales en la gestión escolar:

- Competencias estratégicas: relacionadas con la capacidad de alinear la visión institucional con planes de acción concretos y factibles, lo que implica diseñar objetivos claros, metas alcanzables y procesos de evaluación para garantizar el cumplimiento de la misión educativa.
- Competencias ejecutivas: centradas en la implementación eficaz de procesos administrativos y pedagógicos. Estas competencias abarcan la planificación, organización, supervisión y control de recursos, así como la gestión de tiempos y actividades escolares.
- Competencias de liderazgo: vinculadas a la influencia positiva del directivo sobre los docentes y la comunidad educativa, mediante la práctica de valores como respeto, responsabilidad, empatía y motivación.

En función de estos hallazgos, se diseñó una propuesta de talleres pedagógicos implementada en la Unidad Educativa Gonzalo Zaldumbide, con el objetivo de fortalecer las competencias directivas y favorecer el desarrollo del liderazgo docente.

Los talleres se estructuraron en torno a cuatro ejes temáticos principales:

1. Modelos curriculares: fundamentos y caracterización. Se analizaron las bases teóricas y prácticas de los modelos curriculares vigentes, promoviendo la reflexión sobre su pertinencia en el contexto institucional.
2. Recursos y estrategias didácticas innovadoras. Se introdujeron herramientas educomunicativas y digitales adaptadas a las necesidades del aula, buscando dinamizar el proceso de enseñanza-aprendizaje.

3. Experiencias de aprendizaje interculturales. Se propició la socialización de experiencias que integran la diversidad cultural y lingüística, generando una perspectiva inclusiva en la práctica docente.
4. Trabajo con familias en ambientes inclusivos. Se abordaron estrategias de vinculación escuela-familia, fortaleciendo la participación de padres y representantes en los procesos educativos.

Además de los talleres, se desarrollaron visitas in situ y dinámicas prácticas de observación, que permitieron a los docentes aplicar los aprendizajes en sus aulas y compartir retroalimentación sobre su efectividad. Estas actividades promovieron la reflexión conjunta, el intercambio de experiencias y la construcción de nuevas estrategias adaptadas al contexto.

Los beneficiarios directos fueron los directivos y 30 docentes de diferentes niveles de la institución, quienes fortalecieron sus competencias y asumieron un rol más protagónico en la gestión escolar. A su vez, los beneficiarios indirectos fueron los estudiantes y sus familias, que experimentaron mejoras en la calidad del proceso educativo, la participación escolar y la generación de ambientes inclusivos.

En términos de impacto, la propuesta favoreció un cambio en la cultura organizacional, pasando de una gestión centrada en la administración hacia un liderazgo pedagógico que impulsa la innovación, el trabajo colaborativo y la mejora continua.

DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos coinciden con la literatura internacional sobre liderazgo educativo. Estudios como los de Pedraja-Rejas et al. (2009) y López Yáñez et al. (2014) señalan que el liderazgo escolar es el segundo factor más influyente en el rendimiento estudiantil, solo superado por la práctica docente en el aula. En este sentido, fortalecer las competencias directivas a través de talleres y actividades colaborativas se convierte en una estrategia clave para elevar los estándares de calidad.

Asimismo, se confirma lo planteado por Estrada de la Cruz et al. (2016), quienes resaltan que el liderazgo debe construirse a partir de la sistematización de experiencias y la participación activa de todos los actores escolares. La implementación de talleres colaborativos permitió validar esta perspectiva, ya que los docentes no solo adquirieron nuevos conocimientos, sino que también compartieron prácticas innovadoras adaptadas a su contexto.

De acuerdo con Torres Velásquez et al. (2016), el liderazgo escolar debe ser un proceso continuo, adaptativo y participativo. Estos principios se reflejaron en la propuesta desarrollada,

dado que la dinámica de los talleres y las visitas in situ fomentó la flexibilidad y la adaptación a las realidades educativas locales.

Finalmente, se evidencia que el fortalecimiento del liderazgo docente a través de competencias directivas no es un proceso aislado, sino que requiere de la colaboración institucional, el apoyo de las familias y la incorporación de innovaciones pedagógicas y tecnológicas. Estos elementos, en conjunto, configuran un modelo de liderazgo integral capaz de responder a los retos actuales de la educación.

CONCLUSIONES

Fortalecimiento del liderazgo docente: A través de la participación activa en los talleres, los docentes han experimentado un fortalecimiento significativo en su liderazgo pedagógico, lo que se ha traducido en un impacto positivo en la calidad educativa. Al aplicar las estrategias aprendidas, los docentes han logrado mejorar la dinámica en el aula y fomentar un entorno colaborativo que favorece el aprendizaje de los estudiantes.

Desarrollo de nuevas estrategias y trabajo colaborativo: Los talleres promovieron el trabajo colaborativo entre los docentes, facilitando la creación de nuevas estrategias didácticas que se ajustan a las necesidades del contexto local. Estos intercambios contribuyeron al enriquecimiento de las competencias directivas, las cuales se reflejan en un enfoque más inclusivo y participativo de los procesos educativos.

Impacto indirecto en los estudiantes: Aunque los estudiantes no fueron los beneficiarios directos de los talleres, los cambios en el liderazgo y las competencias de los docentes se han traducido en un impacto positivo en su formación. Los estudiantes se han beneficiado indirectamente a través de la mejora en la calidad de la enseñanza y el fortalecimiento de ambientes de aprendizaje inclusivos y colaborativos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bolívar, A. (2011). Aprender a liderar líderes. Competencias para un liderazgo directivo que promueva el liderazgo docente. *Educar*, 253-275.
- Castillo-Ortiz, A. (2005). Liderazgo administrativo: Reto para el director de escuelas del siglo XXI. *Revista de Educación de Puerto Rico (REduca)*, 20, Article 20. <https://revistas.upr.edu/index.php/educacion/article/view/16262>
- Estrada de la Cruz, M., Mira Solves, I., & Gómez Gras, J. M. (2016). El entorno universitario como generador de capacidades emprendedoras: Un análisis de percepciones. Universidad de Alicante. Instituto de Ciencias de la Educación. <http://rua.ua.es/dspace/handle/10045/59792>
- Ferrer, C. (2020, mayo 22). Clasificación de liderazgo según Max Weber. *Salusplay*. <https://www.salusplay.com/liderazgo-max-weber/>
- León, N. I. M.-D. (1997). Liderazgo carismático. *Revista de Educación de Puerto Rico (REduca)*, 11, 26-35.
- López Yáñez, J., García Jiménez, E., Oliva Rodríguez, R., Moreta Jurado, B., & Bellerín, A. (2014). El liderazgo escolar a través del análisis de la actividad diaria de los directores. <https://idus.us.es/handle/11441/34589>
- Pedraja-Rejas, L., Rodríguez-Ponce, E., Barreda Olavarría, M., Sagredo Núñez, O., & Segovia León, C. (2009). ESTILOS DE LIDERAZGO Y RESULTADOS DEL SISTEMA DE MEDICIÓN DE LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN: UN ESTUDIO EMPÍRICO EN LOS COLEGIOS BÁSICOS DE LA CIUDAD DE ARICA-CHILE. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 17(1). <https://doi.org/10.4067/S0718-33052009000100003>
- Según Stoner, Freeman y Gilbert (1999, p. (2007, mayo). *geocities*
- Simbron-Espejo, S. F., & Sanabria-Boudri, F. M. (2020). Liderazgo directivo, clima organizacional y satisfacción laboral del docente. *CIENCIAMATRIA*, 6(1), 59-83. <https://doi.org/10.35381/cm.v6i10.295>
- Ulloa Garrido, J., Nail Kröyer, O., Castro Hidalgo, A., & Muñoz Reyes, M. (2012). Problemas de gestión asociados al liderazgo como función directiva. *Estudios pedagógicos (Valdivia)*, 38(1), 121-129. <https://doi.org/10.4067/S0718-07052012000100007>

CONFLICTO DE INTERÉS:

Los autores declaran que no existen conflicto de interés posibles

FINANCIAMIENTO

No existió asistencia de financiamiento de parte de pares externos al presente artículo.

NOTA:

El artículo no es producto de una publicación anterior.

