

Desarrollo de competencias para fomentar el liderazgo socio-comunitario educativo: El modelo Eco-Lider

Development of competencies to foster educational socio-community leadership: The Eco-Lider model

Nancy Yolanda Sánchez Cueva¹

¹Universidad Metropolitana de Educación, Ciencia y Tecnología (UMECIT), nancy.sanchez@umecit.edu.pa, <https://orcid.org/0009-0006-6374-2310>, Panamá

Información del Artículo

Trazabilidad:

Recibido 15-07-2026

Revisado 01-08-2026

Aceptado 30-09-2026

Palabras Clave:

Liderazgo directivo

Liderazgo docente

Liderazgo socio-comunitario

Competencias educativas

Gestión escolar

Keywords:

School leadership

Teacher leadership

Socio-community leadership

Educational competencies

School management

RESUMEN

El estudio tuvo como objetivo analizar las competencias requeridas por directivos y docentes para fortalecer el liderazgo socio-comunitario en instituciones educativas ecuatorianas. Se desarrolló desde el paradigma socio-crítico, con enfoque cualitativo y un diseño fenomenológico-hermenéutico de corte etnográfico-crítico. Participaron intencionalmente 31 informantes clave pertenecientes a dos instituciones educativas públicas del Distrito Educativo 17D07, en Quito: 6 directivos, 15 docentes y 10 padres de familia. La información se obtuvo mediante entrevistas semiestructuradas, observación y análisis documental, y se organizó mediante procesos de codificación, categorización, interpretación y triangulación con apoyo de Atlas.ti. Los hallazgos evidenciaron un predominio de competencias pedagógicas y administrativas, junto con un desarrollo menos sistemático de competencias socioemocionales, tecnológicas, estratégicas y de articulación comunitaria. Asimismo, se identificaron brechas vinculadas con la formación continua, la resistencia al cambio, las limitaciones institucionales y la discontinuidad de las acciones de participación comunitaria. A partir de la integración de los hallazgos se estructuró el Modelo ECO-LIDER, compuesto por cinco dimensiones interrelacionadas: ética-axiológica, competencial, participativa-comunitaria, estratégica-organizacional y reflexiva-transformadora. Se concluye que el liderazgo socio-comunitario requiere una formación integral y una gestión institucional capaz de articular escuela, familia y comunidad mediante procesos éticos, participativos, estratégicos y de mejora continua.

ABSTRACT

This study aimed to analyze the competencies required by school leaders and teachers to strengthen socio-community leadership in Ecuadorian educational institutions. It was conducted within a socio-critical paradigm, using a qualitative approach and a phenomenological-hermeneutic design with a critical-ethnographic orientation. Thirty-one key informants from two public educational institutions in Educational District 17D07 in Quito were intentionally selected: 6 school leaders, 15 teachers, and 10 parents. Information was collected through semi-structured interviews, observation, and documentary analysis, and was organized through coding, categorization, interpretation, and triangulation processes supported by Atlas.ti. Findings showed a predominance of pedagogical and administrative competencies, together with a less systematic development of socio-emotional, technological, strategic, and community-articulation competencies. Gaps were also identified in continuing professional development, resistance to change, institutional constraints, and the discontinuity of community participation actions. Based on the integration of the findings, the ECO-LIDER Model was structured around five interrelated dimensions: ethical-axiological, competency-based, participatory-community, strategic-organizational, and reflective-transformative. It is concluded that socio-community leadership requires comprehensive professional development and institutional management capable of articulating school, family, and community through ethical, participatory, strategic, and continuous-improvement processes.

INTRODUCCIÓN

Las transformaciones contemporáneas de los sistemas educativos han ampliado las responsabilidades atribuidas a directivos y docentes. La conducción escolar ya no puede limitarse al cumplimiento administrativo o al trabajo pedagógico intramuros, pues las instituciones educativas están llamadas a relacionarse con las familias, el territorio y los diversos actores sociales que intervienen en los procesos de formación. En esta perspectiva, el liderazgo educativo adquiere una dimensión relacional y comunitaria, vinculada con la participación, la inclusión, la corresponsabilidad y la mejora de las condiciones de aprendizaje (Ainscow, 2020; Bolívar, 2020; Cifuentes-Medina et al., 2020).

En el contexto ecuatoriano, esta exigencia convive con dinámicas institucionales en las que la gestión directiva y docente continúa fuertemente atravesada por responsabilidades normativas, administrativas y operativas. Ello puede reducir el tiempo y las condiciones necesarias para desarrollar procesos sostenidos de diálogo, participación y articulación con la comunidad. Desde una perspectiva socio-crítica, esta tensión exige comprender el liderazgo no únicamente como una función jerárquica, sino como una práctica situada, ética y transformadora construida con los actores educativos (Alvarez Giraldo et al., 2023; Freire, 1970; Habermas, 1987).

El enfoque por competencias permite analizar esta problemática desde las capacidades que requieren los profesionales de la educación para responder a escenarios complejos. Además de las competencias pedagógicas y de gestión, la literatura destaca la necesidad de fortalecer dimensiones socioemocionales, tecnológicas, estratégicas y colaborativas, debido a que el ejercicio del liderazgo demanda comunicación, toma de decisiones, adaptación al cambio y construcción de relaciones de confianza (Akhmetshin et al., 2025; Alcaraz & Cruz, 2022; Darling-Hammond et al., 2017).

En la tesis que origina este artículo, el liderazgo socio-comunitario se concibe como un proceso que articula competencias profesionales, valores éticos, participación y estrategias institucionales orientadas al bien común. Los antecedentes revisados muestran, sin embargo, una fragmentación entre los estudios sobre liderazgo educativo, competencias profesionales y participación comunitaria. Esta situación justifica la construcción de un marco integrador contextualizado a las realidades de las instituciones educativas ecuatorianas.

En consecuencia, la pregunta central fue: ¿cuáles son las competencias requeridas por directivos y docentes para desarrollar el liderazgo socio-comunitario en las instituciones educativas del Ecuador? El objetivo general consistió en analizar dichas competencias. De manera específica, se buscó identificar las competencias actuales; examinar las brechas entre las competencias existentes y las requeridas; describir las características del liderazgo socio-comunitario; analizar las estrategias de vinculación e integración comunitaria; y diseñar una propuesta teórico-estratégica para su fortalecimiento mediante el Modelo ECO-LIDER.

MATERIALES Y MÉTODOS

El estudio se inscribió en el paradigma socio-crítico y adoptó un enfoque cualitativo. En coherencia con la formulación metodológica desarrollada en la tesis, se articuló un diseño fenomenológico-hermenéutico de corte etnográfico-crítico. Esta combinación permitió interpretar los significados atribuidos por los actores a sus experiencias de liderazgo y, al mismo tiempo, comprender las prácticas, interacciones y condiciones institucionales en sus escenarios cotidianos (Guillén, 2019; Tracy, 2021).

La investigación se desarrolló en dos instituciones educativas públicas del Distrito Educativo 17D07, ubicadas en el sector sur de Quito: la Unidad Educativa Manuela Sáenz de Aizpuru y la Escuela de Educación Básica Fiscal Jorge Romero Pinto. Los escenarios comparten desafíos vinculados con condiciones socioeconómicas, participación familiar, recursos institucionales y necesidad de fortalecer las redes de apoyo comunitario.

Los informantes clave fueron seleccionados mediante muestreo no probabilístico intencional. Participaron 31 personas: 6 directivos, 15 docentes y 10 padres de familia. La selección buscó incorporar perspectivas complementarias sobre la gestión, la práctica pedagógica y la relación entre institución, familia y comunidad.

Para la producción de información se emplearon entrevistas semiestructuradas, observación y análisis documental. Se revisaron, entre otros documentos institucionales, proyectos educativos, códigos de convivencia, planes de trabajo y registros relacionados con la participación escolar. Los instrumentos fueron sometidos a juicio de expertos y a ajustes previos a su aplicación.

El análisis se realizó mediante codificación, categorización e interpretación de las unidades de significado, con apoyo del software Atlas.ti. La credibilidad de los hallazgos se fortaleció mediante triangulación de actores, fuentes y técnicas, buscando correspondencias, divergencias y relaciones entre los discursos, las prácticas observadas y los documentos institucionales (de Franco & Vallejo, 2009).

En el plano ético, se informó a los participantes sobre los objetivos y procedimientos del estudio, se obtuvo su consentimiento y se garantizó la confidencialidad de la información mediante códigos de identificación. La participación fue voluntaria y la información se utilizó exclusivamente con fines académicos.

RESULTADOS

Competencias actuales de directivos y docentes

El análisis mostró que las competencias profesionales se concentran principalmente en los ámbitos pedagógico, disciplinar y administrativo. Los directivos evidenciaron experiencia en el cumplimiento de normativa, planificación, seguimiento y gestión institucional; mientras que los docentes mostraron fortalezas vinculadas con la planificación curricular, la enseñanza y la evaluación. No obstante, las competencias socioemocionales, tecnológicas y estratégicas aparecieron con un desarrollo menos homogéneo y, sobre todo, con una aplicación poco sistemática en procesos de articulación comunitaria. Esta configuración confirma que el desempeño profesional disponible constituye una base importante, pero todavía insuficiente para un liderazgo socio-comunitario integral.

Brechas competenciales y condiciones estructurales

Las brechas identificadas se relacionaron con necesidades de formación continua, resistencia al cambio y limitaciones institucionales. Los participantes señalaron la necesidad de fortalecer capacidades para la comunicación asertiva, el manejo de conflictos, el uso pedagógico y organizacional de tecnologías, la planificación estratégica y la coordinación con actores externos. A estas necesidades se suman factores estructurales como la carga administrativa, la disponibilidad desigual de recursos y la ausencia de tiempos y mecanismos permanentes para la formación y el acompañamiento. En consecuencia, las brechas no pueden interpretarse exclusivamente como déficits individuales, pues también responden a condiciones organizacionales que condicionan la práctica.

Características del liderazgo socio-comunitario

Los discursos de los participantes otorgaron especial relevancia a la responsabilidad, el respeto, la solidaridad, la empatía, la vocación de servicio y el compromiso con el bienestar colectivo. Los hallazgos evidenciaron que el componente ético constituye una fortaleza reconocida del liderazgo; sin embargo, su traducción en estructuras estables de participación es limitada. Las prácticas colaborativas dependen con frecuencia de iniciativas personales de directivos o docentes y no siempre se encuentran institucionalizadas. Por ello, el liderazgo socio-comunitario observado presenta avances en su dimensión axiológica y relacional, pero requiere mayor sistematización para consolidarse como práctica institucional.

Estrategias de vinculación e integración comunitaria

Las estrategias de relación con familias y comunidad incluyeron reuniones, actividades institucionales, comunicación con representantes, alianzas puntuales y proyectos desarrollados desde las necesidades de los centros. Aunque estas acciones favorecen el acercamiento entre escuela y comunidad, su continuidad y evaluación resultaron variables. Predominaron iniciativas de carácter puntual o reactivo frente a procesos sostenidos de deliberación, corresponsabilidad y formulación conjunta de proyectos. Los resultados muestran, por tanto, la necesidad de pasar de una participación principalmente convocada por la institución a una participación planificada, compartida y evaluada.

Síntesis interpretativa: construcción del Modelo ECO-LIDER

La integración de las categorías evidenció que el fortalecimiento del liderazgo socio-comunitario no puede reducirse a incorporar habilidades aisladas. Los hallazgos demandan articular valores, competencias profesionales, participación, organización institucional y reflexión sobre la práctica. Sobre esta base se estructuró el Modelo ECO-LIDER como una síntesis interpretativa derivada de los resultados y del diálogo con la teoría. El modelo no constituye una intervención experimentalmente validada, sino una propuesta conceptual contextualizada que requiere futuras aplicaciones y procesos de validación.

Tabla 1: Hallazgos de la tesis

Dimensión	Eje	Alcance
Ética-axiológica	Orientador	Compromiso social, responsabilidad, inclusión, equidad, justicia social y bien común.
Competencial	Operativo	Integra competencias pedagógicas, socioemocionales, tecnológicas y estratégicas.
Participativa-comunitaria	Relacional	Promueve diálogo, corresponsabilidad y articulación entre escuela, familia y comunidad.
Estratégica-organizacional	Gestión	Orienta planificación, toma de decisiones, uso de recursos, seguimiento y evaluación.
Reflexiva-transformadora	Sostenibilidad	Favorece autoevaluación, reflexión sobre la práctica, innovación y mejora continua.

Nota. Elaboración propia a partir de la síntesis interpretativa de los hallazgos de la tesis (2026).

DISCUSIÓN

Los resultados confirman que el liderazgo socio-comunitario exige ampliar la noción tradicional de competencia profesional. El predominio de capacidades pedagógicas y administrativas constituye una fortaleza para la operación institucional, pero no garantiza por sí solo la articulación con las familias y la comunidad. Esta lectura coincide con los enfoques que plantean la necesidad de integrar competencias profesionales, colaboración, inclusión y capacidad de respuesta al contexto (Ainscow, 2020; Akhmetshin et al., 2025; Darling-Hammond et al., 2017).

Las brechas socioemocionales, tecnológicas y estratégicas encontradas adquieren especial relevancia porque el liderazgo contemporáneo requiere mediar conflictos, comunicar decisiones, generar confianza, utilizar recursos tecnológicos y construir respuestas colectivas. La formación profesional, por tanto, necesita superar acciones aisladas y vincularse con problemas reales de la institución y su territorio. Los antecedentes incorporados en la tesis sostienen que la formación y el desarrollo de competencias deben entenderse como procesos continuos relacionados con la calidad educativa y la capacidad de innovación institucional (Alcaraz & Cruz, 2022; Chová & Herrera, 2023).

El énfasis de los participantes en valores, responsabilidad y vocación de servicio respalda la incorporación de la dimensión ética-axiológica en el Modelo ECO-LIDER. Desde la perspectiva socio-crítica, la participación y el diálogo no son elementos accesorios, sino condiciones para que la gestión educativa pueda orientarse al bien común y a la transformación de relaciones institucionales (Álvarez Giraldo et al., 2023; Freire, 1970; Habermas, 1987).

Por otra parte, el carácter puntual de varias estrategias de vinculación muestra que la participación comunitaria requiere institucionalización. No basta con convocar a las familias para actividades o responder a necesidades coyunturales; es necesario construir mecanismos permanentes de planificación, corresponsabilidad, seguimiento y evaluación. Esta interpretación explica la articulación de las dimensiones participativa-comunitaria, estratégica-organizacional y reflexiva-transformadora del modelo.

El principal aporte del Modelo ECO-LIDER reside en integrar dimensiones que suelen abordarse por separado. La propuesta concibe el liderazgo como un proceso relacional y situado, en el que las competencias profesionales se articulan con valores éticos, participación comunitaria, organización estratégica y reflexión transformadora. Su pertinencia se sustenta en los hallazgos del contexto investigado; sin embargo, su alcance debe comprenderse como teórico-conceptual. La eficacia del modelo como intervención deberá ser examinada posteriormente mediante procesos de implementación, evaluación y validación en distintos contextos educativos.

CONCLUSIÓN

El estudio permitió establecer que directivos y docentes poseen una base competencial centrada principalmente en las funciones pedagógicas y administrativas. Aunque se reconocen capacidades

socioemocionales, tecnológicas y estratégicas, estas requieren mayor desarrollo e integración para responder a las demandas del liderazgo socio-comunitario.

Las brechas competenciales se relacionan tanto con necesidades de desarrollo profesional como con condiciones institucionales. La formación continua, el acompañamiento, la disponibilidad de recursos, la reducción de barreras organizacionales y la generación de espacios permanentes de diálogo constituyen condiciones relevantes para fortalecer las prácticas de liderazgo.

El liderazgo socio-comunitario se sustenta en valores como responsabilidad, respeto, solidaridad, empatía y vocación de servicio. No obstante, el estudio evidencia que la participación y la articulación comunitaria necesitan pasar de iniciativas individuales o puntuales a procesos institucionalizados, planificados y evaluables.

Como síntesis de los hallazgos se estructuró el Modelo ECO-LIDER en cinco dimensiones: ética-axiológica, competencial, participativa-comunitaria, estratégica-organizacional y reflexiva transformadora. Su aporte consiste en ofrecer un marco integrador y contextualizado para orientar formación, autoevaluación, planificación y gestión institucional.

Debido al carácter cualitativo y contextual del estudio, los resultados no pretenden generalización estadística. Asimismo, el Modelo ECO-LIDER constituye una propuesta teórico-conceptual derivada de la interpretación de los hallazgos; por ello, futuras investigaciones deberán analizar su aplicación y validación en instituciones con características socioculturales y organizacionales diversas.

REFERENCIAS

- Ainscow, M. (2020). Promoting inclusion and equity in education: Lessons from international experiences. *Nordic Journal of Studies in Educational Policy*, 6(1), 7–16. <https://doi.org/10.1080/20020317.2020.1729587>
- Akhmetshin, E. M., Abdullayev, I., Kozachek, A. V., Savinkova, O., & Shichiyakh, R. A. (2025). Modelo basado en competencias para el desarrollo de cualidades personales y profesionales de los docentes. *Interacción y Perspectiva: Revista de Trabajo Social*, 15(1), 87–97.
- Alcaraz, F. M., & Cruz, M. G. L. (2022). Las competencias pedagógicas en la formación profesional de Ciencias de la Educación. *Revista Electrónica Sobre Cuerpos Académicos y Grupos de Investigación*, 9(17).
- Alfonso Serafín, A. D. L. C., Martínez Verde, A. R., & Constantino, A. D. O. (2019). Impacto de los principios de Paulo Freire en una experiencia educativa comunitaria. *Conrado*, 15(66), 98–103.
- Álvarez Giraldo, N. B., Cardozo Cruz, J. J., & Mejía Guarín, S. M. (2023). Posturas del paradigma socio-crítico como aportes a la educación y gestión educativa en Colombia. *Revista Dialogus*, 1(10), 119–133. <https://doi.org/10.37594/dialogus.v1i10.678>
- Bolívar, A. (2020). Marco español para la dirección escolar e identidad profesional: Contexto, desarrollo e implicaciones. *Archivos Analíticos de Políticas Educativas*, 27(114), 1–28. <https://doi.org/10.14507/epaa.27.4520>
- Bush, T. (2020). *Theories of educational leadership and management* (5th ed.). SAGE Publications.
- Chin, J. M. C., Ching, G. S., del Castillo, F., Wen, T. H., Huang, Y. C., del Castillo, C. D., & Trajera, S. M. (2022). Perspectives on the barriers to and needs of teachers' professional development in the Philippines during COVID-19. *Sustainability*, 14(1), 470.
- Chová, Y. P., & Herrera, A. J. N. (2023). Formación y desarrollo de las competencias docentes: Aporte a la calidad educativa. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(5), 2673–2693.
- Cifuentes-Medina, J. E., González-Pulido, J. W., & González-Pulido, A. (2020). Efectos del liderazgo escolar en el aprendizaje. *Panorama*, 14(26), 67–82. <https://doi.org/10.15765/pnrm.v14i26.1482>
- Cortés-Castrillo, D. (2022). Liderazgo pedagógico y gestión educativa en el marco de la digitalidad: Una mirada crítico-humanista. *CIEG, Revista Arbitrada del Centro de Investigación y Estudios Gerenciales*, 54, 95–105.
- Darling-Hammond, L., Burns, D., Campbell, C., Goodwin, A. L., Hammerness, K., Low, E. L., & Zeichner, K. (2017). *Empowered educators: How high-performing systems shape teaching quality around the world*. Jossey-Bass.
- de Franco, M. F., & Vallejo, R. (2009). La triangulación como procedimiento de análisis para investigaciones educativas. *REDHECS*, 7(4), 117–133.
- Freire, P. (1970). *Pedagogía del oprimido*. Siglo XXI Editores.
- Habermas, J. (1987). *Teoría de la acción comunicativa*. Taurus.
- Garzón-González, R. E., López-López, H. L., Salavarría-Melo, P. I., & Vergara-Párraga, J. S. (2025). Competencias digitales docentes: Clave para la innovación y la calidad en la educación superior. *Revista de Ciencias Sociales*, 31(4), 59–73. <https://doi.org/10.31876/rcs.v31i4.44839>