



UNAE

UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN

Especialización en:

Gestión de la Calidad en Educación

Mención en: Dirección de Instituciones Educativas

**Perfil del líder educativo para optimizar procesos de gestión
institucional en la Unidad Educativa “Fray Vicente Solano”**

Trabajo de titulación previo
a la obtención del título de
Especialista en Gestión de la
Calidad en Educación, mención
en Dirección de Instituciones
Educativas.

Autor:

Mgtr. Hernán Gustavo Cevallos Larrea

CI: 0103766267

Tutor:

Mgtr. Ángel Marcelo Cajamarca Illescas.

CI: 0102284304

Azogues - Ecuador

30-agosto-2024

RESUMEN

La dirección educativa es clave en cualquier institución y ejercerla de manera competente es imperante para el éxito comunitario. Esta investigación se enfoca en desarrollar un perfil de liderazgo educativo transformacional para optimizar la gestión institucional en la Unidad Educativa “Fray Vicente Solano”. Se identificaron y definieron las competencias clave que un líder educativo efectivo debe poseer. La metodología empleada incluyó un enfoque cualitativo, con entrevistas y encuestas dirigidas a directivos y docentes, seguido de un análisis detallado de los datos. Los resultados revelaron la necesidad de fortalecer el liderazgo educativo, destacando la falta de cohesión y colaboración entre los actores educativos. Basado en estos hallazgos y en los estándares de calidad educativa, se diseñó un plan de capacitación para directivos, centrado en el desarrollo de competencias como la gestión estratégica, habilidades comunicativas y capacidad para inspirar y motivar. El plan se estructura en actividades específicas, tiempos proyectados y una matriz de seguimiento para evaluar su efectividad. Este estudio proporciona una guía práctica para formar líderes educativos alineados con las necesidades y contextos específicos de la institución.

Palabras clave: líder educativo, gestión institucional, calidad educativa, perfil del líder

ABSTRACT

Educational leadership is key in any institution and exercising it competently is imperative for community success. This research focuses on developing a transformational educational leadership profile to optimize institutional management at the “Fray Vicente Solano” Educational Unit. The key competencies that an effective educational leader must possess were identified and defined. The methodology used included a qualitative approach, with interviews and surveys directed at managers and teachers, followed by a detailed analysis of the data. The results revealed the need to strengthen educational leadership, highlighting the lack of cohesion and collaboration between educational actors. Based on these findings and on educational quality standards, a training plan for managers was designed, focused on the development of competencies such as strategic management, communication skills, and the ability to inspire and motivate. The plan is structured into specific activities, projected times, and a monitoring matrix to evaluate its effectiveness. This study provides a practical guide to train educational leaders aligned with the specific needs and contexts of the institution.

Keywords: educational leader, institutional management, educational quality, leader profile

INDICE DE CONTENIDO

RESUMEN.....	III
ABSTRACT	IV
INDICE DE CONTENIDO.....	V
INDICE DE TABLAS.....	VII
INTRODUCCION	11
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	15
1.1 Problema de investigación.....	15
1.2 Pregunta de investigación.....	17
1.3 Objetivos	17
1.3.1 Objetivo General	17
1.3.2 Objetivos específicos.....	18
1.4 Justificación.....	18
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	20
2.1 Antecedentes	20
2.1.1 Internacionales.....	20
2.1.2 Nacionales	23
2.1.3 Locales	24
2.2 Marco Legal	25
2.3 Fundamentos Teóricos	28
2.3.1 Liderazgo Educativo.....	28
2.3.1.1 Fundamentos del liderazgo educativo	29
2.3.1.2 Definición y características del Liderazgo Educativo	30
2.3.1.3 Importancia del Liderazgo Educativo en el Ámbito Escolar.....	31
2.3.1.4 Teorías y Modelos de Liderazgo Educativo.....	32
2.3.2 Competencias del líder educativo.....	33
2.3.2.1 Habilidades de comunicación y negociación	33
2.3.2.2 Toma de decisiones y resolución de problemas	34
2.3.2.3 Gestión del cambio y adaptabilidad	34
2.3.3 Impacto del liderazgo en el rendimiento escolar	35
2.3.3.1 Efectos del liderazgo en el clima escolar	35
2.3.3.2 Relación entre liderazgo y resultados académicos	36
2.3.3.3 Influencia del liderazgo en la cultura organizacional.....	37
2.3.4 Desafíos y tendencias en el liderazgo educativo	37
2.3.4.1 Liderazgo distribuido y colaborativo	38
2.3.4.2 Tecnologías educativas y su impacto en el liderazgo.....	38
2.3.5 Gestión Educativa.....	39
2.3.5.1 Definición de gestión institucional educativa	40
2.3.5.2 Importancia de la gestión institucional educativa	41
2.3.5.3 Teorías de la gestión educativa	41
2.3.6 Componentes de la gestión educativa.....	42
2.3.6.1 Planificación Educativa.....	42
2.3.6.2 Organización y estructura institucional.....	42
2.3.6.3 Gestión del personal docente y administrativo.....	43
2.3.7 Desafíos y tendencias en la gestión institucional educativa	44
2.3.7.1 Tecnología educativa y gestión	44
2.3.7.2 Inclusión y equidad en la gestión educativa	45
2.3.8 Calidad Educativa.....	46
2.3.8.1 Importancia de la calidad educativa	48

2.3.8.2	Objetivos de la calidad educativa.....	49
2.3.8.3	Factores que influyen en la calidad educativa.....	50
2.3.8.3.1	Recursos educativos.....	50
2.3.8.3.2	Formación docente.....	50
2.3.8.3.3	Participación de los padres	51
2.3.8.4	Métodos de evaluación de la calidad educativa	51
2.3.8.4.1	Indicadores de Calidad.....	52
2.3.8.4.2	Métodos y herramientas de evaluación de la calidad educativa	52
2.3.8.4.3	Evaluación de la infraestructura escolar	53
2.3.8.5	Estrategias para mejorar la calidad educativa	54
2.3.8.5.1	Implementación de programas de formación continua para docentes	54
2.3.8.5.2	Fomento de la participación de la comunidad educativa	54
2.3.8.5.3	Uso de tecnologías educativas innovadoras.....	55
2.3.8.5.4	Mejora continua y sistemas de retroalimentación.....	56
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		58
3.1	Paradigma.....	58
3.2	Enfoque	59
3.3	Tipo de investigación	59
3.4	Diseño de la investigación.....	60
3.5	Fases de la investigación	63
3.6	Población y muestra	64
3.6.1	Población.....	65
3.6.2	Muestra.....	65
3.7	Criterios de inclusión y exclusión de las unidades de información	66
3.8	Técnicas e instrumentos de recolección de información	67
3.8.1	Técnicas: observación y encuesta.....	68
3.8.2	Instrumentos	69
3.9	Operacionalización de las variables/categorías de estudio	70
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS		73
4.1	Entrevista a la Rectora de la UE “Fray Vicente Solano”	73
4.1.1	Categoría Liderazgo Educativo	73
4.1.1.1	Dimensión Experiencia Educativa	73
4.1.1.2	Dimensión Habilidades de Liderazgo	74
4.1.1.3	Dimensión Conocimiento Pedagógico	74
4.1.1.4	Dimensión Innovación	75
4.1.2	Categoría Gestión Institucional	75
4.1.2.1	Dimensión Gestión Administrativa.....	76
4.1.2.2	Dimensión Gestión Pedagógica	76
4.1.2.3	Dimensión Convivencia, Participación escolar y Cooperación	77
4.1.2.4	Dimensión Seguridad Escolar	77
4.2	Encuestas a docentes de la UE “Fray Vicente Solano”	78
4.2.1	Categoría Liderazgo Educativo	78
4.2.1.1	Dimensión Experiencia Educativa	78
4.2.1.2	Dimensión Habilidades de Liderazgo	80
4.2.1.3	Dimensión Conocimiento Pedagógico	82
4.2.1.4	Dimensión Innovación	82
4.2.2	Categoría Gestión Institucional	83
4.2.2.1	Dimensión Gestión Administrativa.....	83
4.2.2.2	Dimensión Gestión Pedagógica	84
4.2.2.3	Dimensión Convivencia, Participación escolar y Cooperación	84

4.2.2.4	Dimensión Seguridad Escolar	84
4.3	Discusión de resultados	84
4.3.1	Triangulación de resultados.....	85
4.3.2	Conclusiones de la Triangulación de resultados.....	88
CAPÍTULO V: PROPUESTA		90
5.1	Problemática.....	90
5.2	Justificación.....	90
5.3	Diagnóstico.....	91
5.4	Objetivo general de la propuesta	92
5.5	Fundamentos legales de la propuesta	92
5.5.1	Constitución de la República del Ecuador (2008)	92
5.5.2	Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI)	93
5.5.3	Reglamento a la Ley Orgánica de Educación Intercultural (RLOEI).....	94
5.5.4	Acuerdo Ministerial 450-13	94
5.5.5	Acuerdos Ministeriales vigentes.....	95
5.6	Fundamentación de la Propuesta con Estándares de Calidad	96
5.6.1	Relación con el estándar D1.C2.GE4	96
5.6.2	Procedimientos Sugeridos por el Estándar	96
5.7	Fundamentos teóricos de la propuesta.....	97
5.7.1	Liderazgo Educativo.....	97
5.7.2	Gestión del Cambio	98
5.7.3	Habilidades de comunicación y negociación.....	98
5.7.4	Toma de decisiones y resolución de problemas	99
5.8	Estructura de la propuesta	99
5.8.1	Actividades específicas de la propuesta	101
5.8.1.1	Tiempos Planificados y Recursos.....	104
5.8.1.2	Recursos Necesarios:	104
5.9	Matriz de evaluación y seguimiento	104
5.10	Validación de la propuesta	106
5.10.1	Validación del Experto 1 (GC).....	106
5.10.2	Validación del Experto 2 (NA)	109
5.10.3	Validación del Experto 3 (TM)	110
5.10.4	Conclusión de la validación.	111
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		112
6.1	Conclusiones	112
6.2	Recomendaciones.....	113
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS		115
CAPITULO VIII: ANEXOS		126
8.1	ANEXO A: Guía de entrevista a rector/a.	126
8.2	ANEXO B: Guía de encuestas a docentes.....	127
8.3	ANEXO C: Instrumento validación de la propuesta	129

INDICE DE TABLAS

TABLA 1	Fases de la investigación	63
TABLA 2	Personal docente de la UE Fray Vicente Solano.....	65
TABLA 3	Distribución de la muestra en la Unidad Educativa Fray Vicente Solano	66
TABLA 4	Criterios de inclusión y exclusión de sujetos de información	67
TABLA 5	Dimensiones de estudio y sus indicadores	68

TABLA 6	Matriz de operacionalizacion de categorias	72
TABLA 7	Resultados de la matriz Perfil del líder educativo.	86
TABLA 8	Resultados de la matriz Procesos de Gestión Institucional.	87
TABLA 9	Conclusiones triangulación de información.	88
TABLA 10	Matriz FODA	89
TABLA 11	Fases de la estructura de la propuesta.	99
TABLA 12	Actividades específicas Plan de capacitación.	101
TABLA 13	Seguimiento de actividades	105

INTRODUCCION

Los análisis tanto a nivel nacional como internacional sobre la importancia de la gestión institucional y el liderazgo en el ámbito de las instituciones educativas proporcionan una comprensión profunda de la relevancia de las cualidades directivas. Se reconoce que en el progreso de las instituciones educativas y en los esfuerzos de innovación, la capacidad de innovación y transformación del entorno es imperante, y esto se logra gracias al liderazgo proactivo y dinámico. Además, se enfatiza el impacto del liderazgo en los logros institucionales y en la satisfacción de las necesidades y expectativas de los diversos actores educativos. Esto implica fomentar la colaboración y la consecución de objetivos compartidos en beneficio de todos los involucrados.

Las instituciones educativas cuyos líderes implementan enfoques innovadores de gestión estratégica marcan la diferencia entre seguir un camino predefinido por el contexto socioeconómico de origen y el aprovechar al máximo el potencial de desarrollo de todos los estudiantes al ingresar al sistema educativo, como señala Poggi (2018). En consecuencia, la gestión y el liderazgo del director adquieren una importancia decisiva, ya que su orientación enfocada a todos los actores educativos constituye indicadores significativos, especialmente en el progreso académico de los estudiantes, lo que se traduce en una mejora coherente de la calidad educativa.

Por consiguiente, la administración de la calidad educativa posibilita la implementación de distintos procesos de gestión institucional en los establecimientos educativos, siempre bajo la dirección de los líderes educativos y basados en la participación activa de los miembros de la comunidad educativa. Por tanto, es fundamental resaltar la importancia de los programas de capacitación para directivos, como el presente programa educativo denominado Especialización en Gestión de la Calidad Educativa con énfasis en Dirección de Centros Educativos, ofrecido por la Universidad Nacional de Educación (UNAE).



La calidad educativa es un objetivo fundamental en las políticas educativas de numerosos países del mundo. Por ejemplo, en Estados Unidos, la Ley de Educación para Todos los Estudiantes (Every Student Succeeds Act) prioriza la mejora de la calidad educativa y el acceso equitativo a una educación de alta calidad para todos los estudiantes, independientemente de su origen socioeconómico o étnico. Del mismo modo, en Finlandia, la calidad educativa es una prioridad clave en su sistema educativo que se ha destacado a nivel internacional por su enfoque en la equidad, la excelencia y la inclusión. En el ámbito internacional, documentos como la Declaración Mundial sobre Educación para Todos y los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030 de las Naciones Unidas subrayan la importancia de una educación de calidad como elemento esencial para el desarrollo humano, la paz y la igualdad de oportunidades en todo el mundo. Estas políticas y documentos internacionales reflejan el reconocimiento generalizado de que la calidad educativa es fundamental para el progreso social, económico y cultural de las naciones y para el bienestar de sus ciudadanos.

De forma similar, en los últimos años se ha experimentado cambios significativos en el marco legal ecuatoriano. Estos cambios se reflejan en la Constitución de 2008, el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2021-2025, el Código de la Niñez y la Adolescencia (CNA), los cinco ejes de acción del Ministerio de Educación, la Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI) y sus artículos modificados en 2021, especialmente el capítulo 2.3 literal h, así como en su Reglamento (RLOEI). También se presentan en los acuerdos ministeriales, memorandos y directrices que ajustan los estándares de calidad educativa establecidos por el Nivel Central de la Autoridad Educativa Nacional.

En el ambiente interno actual de la institución se observan varias deficiencias en relación con los estándares de calidad educativa, principalmente debido a fallos en los procesos de gestión



y prácticas institucionales. Esto se agrava por la ausencia de un liderazgo directivo que facilite la ejecución efectiva de los procesos tanto internos como externos de la unidad educativa. Esta falta de liderazgo impacta negativamente en la motivación y la comunicación dentro de la comunidad educativa, lo que resulta en una colaboración insuficiente entre docentes y la dirección, generando problemas en los procesos académicos y pedagógicos que se desarrollan con los estudiantes.

Así también, se observa la formación de "grupos" dentro de las jornadas matutina y vespertina, donde cada uno de ellos persigue objetivos individuales en lugar de objetivos institucionales compartidos. Esto conduce a una falta de información en la gestión administrativa, pedagógica y logística, así como a incumplimientos y un ambiente laboral caracterizado por la falta de transparencia y la apatía hacia los procesos de gestión pedagógica, lo que a su vez afecta negativamente el rendimiento escolar.

En esta investigación se abordaran contenidos que se vinculan con el estudio del caso sobre la influencia que tiene el perfil del líder educativo en la optimización de los procesos de gestión institucional de la unidad educativa. El contenido de este estudio es relevante en el contexto del programa de postgrado, especialmente en la línea de investigación siete de la UNAE, que se centra en la organización escolar y los contextos educativos. El estudio se enfoca en el impacto que tiene el perfil del líder educativo en la mejora de los procesos de gestión institucional considerados por el Ministerio de Educación. Es importante destacar que los temas abordados están estrechamente relacionados con los objetivos establecidos para esta investigación.

Los apartados de este documento siguen la siguiente estructura: en el Capítulo I se encuentra la introducción, que comprende un resumen de la investigación proporcionando un panorama detallado del estudio con sus principales conclusiones. A continuación, se presenta la problemática contextual, la pregunta de investigación y un objetivo general junto con los



específicos, los cuales respaldan la coherencia del trabajo. También se incluye la justificación para el estudio de caso. Finalmente, se aborda la viabilidad del proyecto de investigación titulado “Perfil del líder educativo para optimizar procesos de gestión institucional en la Unidad Educativa Fray Vicente Solano”.

En el Capítulo II, se desarrolla el marco teórico. Se examina la relación entre la calidad y el liderazgo educativo, así como la caracterización del líder educativo. El fin de esta sección es abordar la construcción de aspectos relacionados con la gestión institucional y las características del perfil que un líder educativo debe poseer para adquirir competencias que le permitan alcanzar eficiencia y eficacia en los procesos cotidianos de gestión educativa.

Más adelante, en el Capítulo III se aborda el marco metodológico de la investigación, el cual se enfoca en la caracterización del perfil del directivo idóneo para optimizar los procesos de gestión educativa. Este marco se vincula a la parte investigativa y comprende la exploración de diversas corrientes, líneas y modelos relevantes, así como el uso de técnicas y herramientas para la recopilación y contrastación de datos. En esta etapa, se elaboran las categorías, subcategorías e indicadores de investigación. Estos elementos proporcionan un marco de referencia en función de una guía para las autoridades educativas en la mejora práctica de la gestión directiva y los procesos de gestión institucional.

En el capítulo IV se realiza el análisis y la interpretación de la información que, según el estudio de casos, tiene un enfoque cualitativo en donde se resume los resultados de aplicación de nuestros instrumentos de recopilación de información como son la entrevista semiestructurada y la encuesta hacia docentes. Sus resultados serán ingresados en la matriz de triangulación de datos para su respectiva interpretación y discusión. En el Capítulo V abordamos el diseño y validación de la propuesta de intervención educativa lo cual se da en base a la problemática en función de los



resultados del diagnóstico realizado a tiempo que se fundamenta en bases legales y teóricas preestablecidas.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Problema de investigación

El presente trabajo de investigación se desarrollara en la Unidad Educativa “Fray Vicente Solano”, ubicada en el sector urbano de la ciudad de Cuenca, provincia del Azuay, perteneciente al Distrito 01D02, Zona 6. Se encuentra conformada con un total de 1552 estudiantes, los mismos que realizan su labor educativa en 2 jornadas, matutina con un total de 853 estudiantes (558 hombres, 295 mujeres) y vespertina con un total de 699 estudiantes (540 hombres, 159 mujeres).Así mismo, la planta docente consta de 68 profesionales, 48 con nombramientos definitivos, 6 con nombramiento provisional y 14 por contrato ocasional; la oferta de educación es para los niveles Inicial, Básica Elemental, Media y Superior además de Bachillerato General Unificado.

En este contexto se han identificado diversas deficiencias en la gestión institucional las cuales afectan el cumplimiento de los estándares de calidad educativa. Estas deficiencias son evidentes en áreas clave como la gestión administrativa y pedagógica. Por ejemplo, la falta de un liderazgo efectivo ha generado una descoordinación en la planificación curricular y en la implementación de estrategias pedagógicas, lo que se refleja en el incumplimiento del estándar D1.C1.GE2, que exige un Proyecto Educativo Institucional (PEI) construido participativamente y alineado con las necesidades institucionales. Asimismo, la falta de un plan de capacitación adecuado para el personal directivo y docente, tal como lo establece el estándar D1.C2.GE4, ha llevado a una insuficiencia en la actualización profesional del personal, impactando negativamente en la calidad de la enseñanza y en el desarrollo profesional de los docentes. Estos problemas se



han identificado a través de observaciones directas y análisis de la documentación interna de la institución, lo que evidencia una necesidad urgente de mejorar la gestión institucional para cumplir con los estándares de calidad establecidos por el Ministerio de Educación.

De manera casi análoga a esta problemática se propicia un fenómeno que ve con la aparición de “grupos” entre las jornadas (matutina y vespertina) en donde cada agrupación persigue objetivos parciales y no objetivos mancomunados e institucionales, lo cual genera como resultado escasa información en gestiones administrativas, pedagógicas y logísticas. Además fomenta el incumplimiento y un clima laboral categorizado por la poca transparencia y apatía hacia diferentes procesos de gestión pedagógica que exacerbaban resultados negativos en el rendimiento escolar.

Adicionalmente, se ha verificado que a falta de criterios de liderazgo básicos que la dirección de la unidad educativa desconoce, se crea el escenario propicio para los problemas antes mencionados al no existir una guía de pensamiento (actitudes) que permitan abordar los procesos existentes de manera eficiente con la consecuente falta de retribución hacia las metas y objetivos institucionales.

Ante esta realidad, se ve la necesidad de investigar un conjunto de habilidades, rasgos, aptitudes y actitudes que nos permitan abordar los procesos de dirección educativa de una manera eficiente y eficaz que dé como resultado el mejoramiento de las funciones de gestión y las prácticas de la institución en busca de la calidad educativa. Esta caracterización de un líder efectivo tendrá una incidencia positiva en la mejora del clima laboral con los docentes y encaminará hacia la búsqueda de una cultura de trabajo participativa y cooperativa que se sume a una calidad superior en nuestro sistema educativo.



Al respecto Weinstein (2009) expresa que “Las investigaciones sobre las escuelas efectivas y las mejoras en sus resultados de eficiencia tanto interna como externa, han demostrado que el liderazgo educativo o pedagógico cobra un papel preponderante en el incremento de los aprendizajes de los estudiantes” (p. 20). De este modo, se puede aseverar que las mejoras en las prácticas internas y los resultados globales de la institución se deben a directivos centrados en los estudiantes y en los procesos de enseñanza-aprendizaje.

1.2 Pregunta de investigación

En el contexto de la Unidad Educativa “Fray Vicente Solano”, se ha identificado una serie de dificultades en la gestión institucional que afectan negativamente la calidad educativa y el clima organizacional. Estos problemas incluyen una comunicación ineficaz, falta de cohesión en el trabajo en equipo y dificultades en la implementación de innovaciones pedagógicas. Ante esta realidad, se hace imperativo investigar y definir el perfil de un líder educativo que pueda abordar estos problemas y optimizar los procesos de gestión institucional, garantizando un entorno educativo más eficiente y colaborativo. A partir de esta realidad surge la siguiente pregunta de investigación:

¿Cómo puede el desarrollo de un perfil de líder educativo optimizar los procesos de gestión institucional en la Unidad Educativa “Fray Vicente Solano”, mejorando la coordinación, la toma de decisiones estratégicas y la motivación del personal docente?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Proponer un perfil de líder educativo que responda a las necesidades del contexto de la Unidad Educativa “Fray Vicente Solano” en función de un óptimo proceso de gestión institucional.



1.3.2 Objetivos específicos

- Identificar las necesidades del contexto en relación con los procesos de gestión institucional.
- Fundamentar las bases teóricas que permitan obtener información vinculada al perfil de un líder educativo idóneo en la gestión de procesos institucionales.
- Elaborar un plan de capacitación dirigido a líderes educativos que optimice los procesos de gestión institucional en la Unidad Educativa “Fray Vicente Solano”, en función de las necesidades específicas del contexto institucional.
- Validar el plan de capacitación propuesto mediante el criterio de expertos.

1.4 Justificación

La Unidad Educativa “Fray Vicente Solano” enfrenta obstáculos significativos en relación con la calidad educativa, los procesos de gestión institucional y el clima laboral dentro de la institución. Las deficiencias observadas, como los incumplimientos con los estándares de calidad educativa, la falta de un liderazgo efectivo y un ambiente laboral poco propicio, han generado descoordinación, falta de comunicación y escasa motivación entre los actores educativos. Estas problemáticas inciden negativamente en el rendimiento escolar y en la consecución de los objetivos institucionales.

La presente investigación se justifica en la necesidad de abordar estas problemáticas a través del fortalecimiento del liderazgo educativo, considerado un factor vital para la mejora de los procesos de gestión en la institución. Un liderazgo bien estructurado, alineado con los estándares de calidad educativa, tiene el potencial de transformar los procesos operativos de la institución mediante una planificación, organización, dirección, control y evaluación adecuados. Además, identificar y desarrollar las competencias clave de un líder educativo permitirá no solo



mejorar la eficiencia de la gestión institucional, sino también garantizar resultados pedagógicos de alto impacto para la comunidad educativa.

Desde la perspectiva de la mejora de la calidad educativa, esta investigación es relevante porque propone optimizar los procesos educativos internos y externos de la institución. Un liderazgo educativo efectivo puede fomentar una cultura de trabajo participativa y cooperativa, lo que, a su vez, fortalecerá el clima laboral entre docentes y directivos. Esta mejora en el entorno de trabajo es decisivo para incrementar el compromiso y la motivación, factores clave para el éxito académico y el desarrollo integral de los estudiantes.

Además, la investigación es factible dado el acceso a datos relevantes a través de entrevistas y encuestas realizadas en la institución, así como la aplicabilidad de los estándares de calidad educativa en el desarrollo del plan de capacitación propuesto. El proyecto se enmarca en la búsqueda de prácticas pedagógicas y de gestión que respondan a los retos actuales en el ámbito educativo, garantizando que los hallazgos de esta investigación no solo sean relevantes para la Unidad Educativa “Fray Vicente Solano,” sino que también ofrecerán un modelo replicable para otras instituciones con necesidades similares. En última instancia, los resultados de este estudio se proyectan como una herramienta clave para la optimización del liderazgo educativo en la institución contribuyendo significativamente a la mejora de la calidad educativa, al trabajo colaborativo y el logro de las metas institucionales a corto y largo plazo.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes

En el marco teórico de esta investigación, se establece una conexión entre los ámbitos de calidad y la gestión institucional educativa que dan lugar a dos categorías de investigación específicas: características del líder educativo y procesos de gestión institucional. Para esta delimitación, se llevó a cabo una exhaustiva revisión de estudios e investigaciones provenientes de diversas fuentes, incluyendo a reconocidos autores en los campos de calidad y la gestión educativa, así como investigaciones relacionadas con la temática en cuestión. Esta revisión se centra en la construcción de los antecedentes de la investigación, abarcando antecedentes teóricos a nivel internacional, regional y nacional, lo que proporciona al estudio una perspectiva amplia y robusta, fundamentando su validez científica y metodológica.

2.1.1 Internacionales

Basado en el estudio de Tintoré et al. (2019) se aborda la importancia creciente del liderazgo en los centros educativos, especialmente en el contexto de la integración de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TIC) para mejorar las organizaciones educativas. Este estudio cualitativo se centra en analizar las historias de vida de cinco líderes educativos en diferentes contextos internacionales: España, Guatemala, Chile, Kazajistán y Estados Unidos, con el objetivo de describir cómo las nuevas tecnologías se entrelazan con sus prácticas de liderazgo.

La metodología empleada es cualitativa, utilizando entrevistas semiestructuradas recogidas entre 2012 y 2018. A través de estas entrevistas se ofrecen ejemplos de líderes, sus prácticas de liderazgo y, particularmente, el papel de los medios tecnológicos en su gestión del cambio. Los resultados revelan prácticas directivas similares y ajustadas a lo descrito previamente por la literatura académica, mostrando cómo el liderazgo y la tecnología se afectan mutuamente.



El marco teórico del estudio define el liderazgo educativo como el proceso utilizado por los líderes para dar propósito a los esfuerzos de los miembros de una organización educativa, promoviendo el trabajo en colaboración en un ambiente de confianza y respeto. Se destaca la evolución del concepto de liderazgo, entendido como un proceso de influencia social mediado por las Tecnologías Avanzadas de la Información que pueden producir un cambio en las actitudes, los sentimientos, el pensamiento, el comportamiento y el rendimiento. Los líderes seleccionados para el estudio son directivos escolares exitosos que trabajan en contextos diversos, lo que permite una comparación rica y variada de prácticas de liderazgo. Los casos y países se han seleccionado por conveniencia de las investigadoras y cada líder ha sido entrevistado basándose en un protocolo común. Para preservar el anonimato de los directivos se utilizan pseudónimos.

El análisis de los datos se organiza en torno a dos temas principales: las prácticas y dimensiones de liderazgo y el papel de las nuevas tecnologías en la dirección y en la gestión del cambio. Se concluye que los directores desarrollan de forma natural las prácticas de liderazgo definidas por la comunidad científica internacional, utilizando las nuevas tecnologías de la información para facilitar el trabajo y la colaboración. Estas tecnologías permiten a los líderes dirigir a distancia, crear innovación, renovar las estructuras de sus escuelas y formar mejor a los alumnos proporcionándoles los medios tecnológicos necesarios.

Finalmente, este estudio contribuye significativamente al entendimiento del liderazgo educativo en la era digital, destacando la interacción entre liderazgo y tecnología y cómo ambos se influyen mutuamente para mejorar la calidad educativa. Este trabajo ofrece valiosas perspectivas para futuras investigaciones sobre el liderazgo en contextos educativos y su relación con las TIC, así como para el desarrollo de políticas y prácticas educativas que respondan a los desafíos del siglo XXI.



En un análisis internacional adicional, García (2021) dispone de un proyecto que tiene por objetivo comprender las dimensiones que involucran el liderazgo distribuido a través de la descripción de dos casos que representan a las instituciones públicas; su investigación se ejecuta con el enfoque cualitativo, siguiendo un esquema de estudio de casos. Por otra parte, utiliza las técnicas de revisión documental y entrevista estructurada; los instrumentos aplicados son la guía de entrevista y la matriz de categorías. En cuanto a su conclusión se indica que el rector tiene que hacer modificaciones o ajustes a la norma para poder viabilizar su labor, especialmente compartir la toma de decisiones incrementando de esta manera la cooperación al ejecutar tareas, lo cual implícitamente genera la integración de los grupos de trabajo adoptando, finalmente, el papel de comunicador colaborativo y facilitador.

Como antecedente regional relacionado con la investigación se cita a Palomino (2021) cuyo objeto de estudio es identificar las características del liderazgo de los directivos frente al progreso de los aprendizajes de los estudiantes en la institución educativa del distrito de Junín en Lima-Perú. Aquí se realiza una descripción de las actividades que desarrolla el directivo para conseguir que los estudiantes logren progresos en sus aprendizajes; se lleva a cabo una investigación de tipo exploratorio, puesto que se va a examinar las características de un fenómeno utilizando un diseño hermenéutico que va recuperando información de los involucrados en la investigación con respecto a su desempeño diario en las instituciones educativas. Al final se concluye que el directivo se enmarca en un liderazgo impositivo, donde no se permite el intercambio de ideas ni intereses para vincularlos a las estrategias y gestión institucional; por tanto, se recomienda la adopción de un liderazgo transformacional, desplegando sus características esenciales de confianza, motivación y carisma hacia los docentes, padres de familia y estudiantes, para el cumplimiento de las metas trazadas en los documentos de gestión.



Diversos estudios destacan de manera consistente, independientemente de la metodología utilizada, que en la práctica diaria, la carga administrativa tiene un peso significativo, mientras que la importancia otorgada al liderazgo pedagógico en las funciones directivas es limitada. Esta observación contradice los informes internacionales y los hallazgos de numerosas investigaciones sobre el tema de la dirección escolar. Un ejemplo ilustrativo proviene de investigaciones realizadas por Murillo Torrecilla y Román (2022) y Murillo Torrecilla y Hernández-Castilla (2015), cuyos resultados evidencian que el liderazgo pedagógico impacta directamente en el rendimiento académico de los estudiantes. En palabras de Murillo Torrecilla y Hernández-Castilla (2015), “los directores que logran que sus estudiantes aprendan son aquellos que dedican más tiempo a actividades relacionadas con el currículo” (p. 16). Ambos investigadores concluyen que este logro puede alcanzarse mediante la formación, ya que esta actúa como el medio para que los directores desarrollen competencias directivas y las fortalezcan.

2.1.2 Nacionales

En este contexto se cita a Barba y Delgado (2021) en su estudio "Gestión escolar y liderazgo del directivo: Aporte para la calidad educativa", donde se aborda la interacción entre la gestión escolar y el liderazgo de los directivos en las instituciones educativas fiscales del Distrito Metropolitano de Quito, Ecuador. Este análisis se lleva a cabo desde un enfoque cuantitativo descriptivo correlacional, apoyado en una investigación de campo que incluye a 217 instituciones educativas y 374 docentes.

El estudio se centra en evaluar cómo el liderazgo pedagógico y la gestión escolar de los directivos influyen en la calidad educativa. Los hallazgos indican que existe una correlación significativa entre estas variables, sugiriendo que un liderazgo efectivo y una gestión escolar adecuada son cruciales para la mejora de la calidad educativa en las instituciones evaluadas.



A nivel metodológico, el estudio utiliza encuestas auto administradas para recoger datos, y la muestra se selecciona mediante un muestreo por conglomerados. Los resultados se analizan utilizando técnicas estadísticas para establecer patrones de comportamiento y probar teorías. El estudio también destaca la importancia de desarrollar competencias de liderazgo en los directivos y promover prácticas de gestión escolar efectivas como estrategias clave para mejorar la educación. Además, se recomienda realizar investigaciones similares en diferentes regiones para enriquecer las estrategias de mejora educativa a nivel nacional.

En cuanto a las limitaciones, el estudio reconoce que su enfoque en una región específica podría afectar la generalización de los resultados a otros contextos. Por ello, se sugiere la necesidad de estudios adicionales que permitan comparar resultados en diferentes entornos educativos. En conclusión, el estudio proporciona evidencia de que el liderazgo pedagógico y la gestión escolar son factores determinantes en la calidad educativa de las instituciones fiscales en Quito, resaltando la necesidad de fortalecer estas áreas para lograr una educación de mayor calidad.

2.1.3 Locales

El trabajo de Luna y Machuca (2021), titulado "El liderazgo administrativo y pedagógico como elemento clave en la organización y desempeño de la Unidad Educativa Particular 'La Providencia' del cantón Azogues", se centra en la influencia del liderazgo administrativo y pedagógico en la organización y desempeño de esta institución educativa.

El estudio adopta un enfoque descriptivo con alcance comparativo, utilizando encuestas dirigidas a personal administrativo y pedagógico para recolectar datos. El marco teórico del estudio se basa en la literatura sobre liderazgo educativo, definiéndolo como la capacidad de crear un ambiente de trabajo eficiente y eficaz para proporcionar una educación de calidad. La metodología empleada es cualitativa, utilizando encuestas como principal técnica de recolección de datos. En



cuanto a la población objetivo incluye a la rectora, el vicerrector y personal docente de la institución. Los instrumentos utilizados para la recolección de datos incluyen un cuestionario de encuesta. El análisis de los resultados muestra que, en general, existe un reconocimiento de la existencia de liderazgo en la institución, aunque se identifican áreas de mejora en términos de apoyo y priorización de estilos. Las dificultades para liderar se atribuyen principalmente a la falta de apoyo externo e inconvenientes internos relacionados con la gestión educativa.

El estudio concluye que el liderazgo administrativo y pedagógico es fundamental para el funcionamiento efectivo de la Unidad Educativa Particular "La Providencia". Se recomienda fortalecer las prácticas de liderazgo y mejorar la comunicación y colaboración dentro de la comunidad educativa. Además, se sugiere realizar estudios adicionales para explorar más a fondo las características y efectos del liderazgo en el contexto educativo. El documento contribuye significativamente al entendimiento del liderazgo educativo en la era digital, resaltando cómo las prácticas de liderazgo y la integración de tecnologías avanzadas pueden coexistir para potenciar la gestión educativa y el desempeño institucional en la Unidad Educativa Particular "La Providencia".

2.2 Marco Legal

Es fundamental destacar que el Ministerio de Educación (2017) conceptualiza la calidad educativa como un concepto sistemático y multidimensional (p. 11), enfatizando que su implementación conduce hacia una sociedad democrática, armónica, próspera y equitativa, con igualdad de oportunidades para todos los ciudadanos, garantizando el acceso a la educación en todas sus etapas. Según esta perspectiva ministerial, la calidad educativa se logra cuando se ofrecen las mismas oportunidades a todos los individuos, se fomenta la colaboración de los actores involucrados y se obtienen resultados que contribuyen a la consecución de las metas sociales.



Para materializar la calidad y equidad educativa, el Ministerio de Educación del Ecuador ha promovido desde 2012 estándares de calidad educativa en gestión escolar, desempeño profesional directivo y desempeño profesional docente, orientando así la gestión del sistema educativo hacia la mejora continua. Este enfoque concuerda con la visión de Pérez Gómez (2012) sobre la calidad educativa quien en su obra "Educar en la era Digital" argumenta que la calidad implica un proceso constante de cambio y corrección, aprendiendo de los errores previos. En esta línea, los directivos deben orientar su gestión hacia la calidad educativa institucional, reconociendo que la implementación de estándares de calidad representa una oportunidad para mejorar y ajustar continuamente los procesos educativos. Así mismo, los siguientes documentos son de orden prioritario para la presente investigación.

Constitución de la República del Ecuador (2008): La Constitución del Ecuador establece en su artículo 26 que la educación como un derecho fundamental y un deber ineludible del Estado, garantizando el acceso universal, permanente y obligatorio hasta el nivel secundario. Este marco constitucional influye directamente en el perfil del líder educativo, quien debe garantizar y promover estos derechos dentro de la institución. La inclusión y la diversidad son pilares que el líder debe integrar en la gestión institucional, asegurando que todos los estudiantes reciban una educación de calidad y calidez (Constitución del Ecuador, 2008).

Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI): Esta ley establece los principios rectores de la educación en Ecuador, incluyendo la interculturalidad, la equidad y la participación social en la educación. El líder educativo debe utilizar estos principios como guía para la creación de políticas y prácticas dentro de la institución que fomente un ambiente educativo inclusivo y equitativo. Además, la LOEI define las responsabilidades administrativas y pedagógicas del líder,



lo que es imperativo para la gestión efectiva de la institución (Ley Orgánica de Educación Intercultural [LOEI], 2016).

Reglamento a la Ley Orgánica de Educación Intercultural (RLOEI): El RLOEI proporciona un marco detallado para la implementación de la LOEI, incluyendo aspectos como la evaluación educativa y los estándares académicos. El líder educativo debe adherirse a este reglamento para asegurar que la institución cumpla con los estándares nacionales, gestionando recursos y procesos que incluyan la práctica educativa con las normativas vigentes (Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Intercultural [RLOEI], 2012).

Acuerdo Ministerial 450-13: Este acuerdo establece el *Modelo Nacional de Apoyo y Seguimiento a la Gestión Educativa*, que es de suma importancia para el líder educativo ya que define los estándares de calidad y los mecanismos de supervisión que deben seguirse. La adherencia a este acuerdo asegura que la gestión institucional esté alineada con las expectativas nacionales de calidad educativa, facilitando procesos de mejora continua y evaluación institucional (Ministerio de Educación [MINEDUC], 2013).

Cada uno de estos documentos legales establece un marco esencial para la labor del líder educativo, no solo para garantizar el cumplimiento normativo, sino también para liderar con el ejemplo en la promoción de una educación inclusiva y de alta calidad. La comprensión y aplicación de estas normativas son elementos clave que permiten al líder educativo dirigir eficazmente y realizar mejoras significativas en la gestión institucional. En la práctica, el líder educativo de la Unidad Educativa “Fray Vicente Solano” debe integrar estos marcos legales en la planificación estratégica, la capacitación continua del personal docente y el diseño de programas que aborden las necesidades educativas de la comunidad, asegurando así que la institución no solo cumpla con



los requisitos legales, sino que también se posicione como un referente de excelencia educativa en Ecuador.

2.3 Fundamentos Teóricos

El presente marco teórico aborda tres grandes áreas fundamentales para el desarrollo y optimización de la gestión educativa en la Unidad Educativa “Fray Vicente Solano”. En primer lugar, se exploran diversas perspectivas sobre el liderazgo educativo, con especial énfasis en el liderazgo transformacional y las competencias clave que debe poseer un líder educativo efectivo. En segundo lugar, se examinan los procesos de gestión institucional educativa, incluyendo estrategias para una gestión eficiente y la importancia de la mejora continua. Finalmente, se analiza la calidad educativa, enfocándose en su conceptualización, los estándares de calidad establecidos y las metodologías para su evaluación y mejora. Estos temas proporcionan la base teórica necesaria para diseñar e implementar un perfil de líder educativo que optimice los procesos de gestión en la institución.

2.3.1 Liderazgo Educativo

El liderazgo educativo puede ser practicado por cualquier miembro de la comunidad educativa. Sin embargo, en esta investigación nos enfocaremos en el liderazgo como una cualidad del director de la institución para lograr que la gestión educativa sea eficaz en la institución que dirige. En este contexto particular de las instituciones educativas, se examinará el ejercicio del tipo de liderazgo adecuado acorde a este ámbito organizacional.

Los líderes en el ámbito educativo deben ejercer un tipo de liderazgo innovador destinado al cambio (Fullan, 2014). Esta perspectiva implica la adopción de un enfoque multidireccional que involucra la toma de acciones, la negociación de acuerdos y la asignación de responsabilidades entre líderes en diversos niveles del sistema educativo, incluyendo líderes de niveles superiores,



de niveles inferiores y entre pares. A través de esta coordinación, se genera la energía necesaria para facilitar un cambio más rápido y menos complicado que impulse a todo el sistema escolar hacia la mejora continua. Este nuevo estilo de liderazgo está diseñado para fomentar y facilitar un aprendizaje profundo, que se basa en una nueva pedagogía apoyada en gran medida en experiencias del "mundo real" y que se ve potenciado y acelerado significativamente por avances en la tecnología digital.

Esto nos lleva a considerar que un director escolar competente no surge de manera espontánea, sino que se desarrolla a través de programas meticulosamente diseñados para adquirir las habilidades y conocimientos necesarios para liderar el cambio y la mejora en las escuelas (Darling-Hammond y Davis, 2012). Estos programas ejemplares se basan en la teoría sociocultural del aprendizaje, que argumenta que el conocimiento que respalda la labor del director tiene un carácter contextual y compartido (Borko, 2004; Lave, 1988). Este conocimiento se encuentra distribuido en aspectos cognitivos, emocionales y prácticas institucionales que están organizados en entornos educativos específicos (Edwards, 2010). En otras palabras, es un tipo de conocimiento que se construye a través de interacciones sociales en el contexto en el que se aplica, originado tanto en el ámbito académico como en el entorno laboral (Borko, 2004).

2.3.1.1 Fundamentos del liderazgo educativo

En este apartado abordamos las bases conceptuales y teóricas que sustentan el liderazgo en el ámbito educativo. Se examina las diferentes teorías y modelos de liderazgo, destacando las características y competencias esenciales de un líder educativo efectivo. Además, se profundiza en la importancia del liderazgo transformacional, su impacto en la mejora de los procesos de gestión institucional y en la calidad educativa, y cómo este tipo de liderazgo puede influir positivamente en la motivación y el desempeño del personal docente y administrativo. Este análisis



proporciona una comprensión integral del rol del líder educativo y su capacidad para guiar y transformar la institución educativa hacia el logro de sus objetivos y metas.

2.3.1.2 Definición y características del Liderazgo Educativo

El liderazgo educativo es un concepto multifacético que involucra la dirección y gestión de instituciones educativas con el propósito de renovar el aprendizaje y desarrollo de los estudiantes. En una institución educativa el liderazgo educativo se manifiesta a través de diversas cualidades y habilidades del líder, tales como la visión estratégica, la capacidad de gestión, la promoción de un clima organizacional positivo, la ética y la responsabilidad social.

Para comprender mejor el concepto de liderazgo educativo es importante analizar las distintas perspectivas teóricas y prácticas que lo sustentan. Autores como López Yáñez y Lavié Martínez (2016) destacan la influencia del líder educativo en la comunidad escolar, resaltando la importancia de su capacidad para influir en los docentes y otros miembros de la comunidad educativa. Por otro lado, Murillo (2017) enfatiza la relevancia de la ética y la responsabilidad social del líder educativo, subrayando su papel en la formación integral de los estudiantes.

En la Unidad Educativa “Fray Vicente Solano”, el líder educativo debe poseer un conjunto de habilidades y competencias específicas que le permitan dirigir eficazmente la institución. Esto incluye la capacidad para establecer una visión compartida, liderar procesos de cambio y mejora continua, promover la colaboración y el trabajo en equipo, gestionar los recursos de manera eficiente y fomentar un clima escolar favorable al aprendizaje y al desarrollo personal de los estudiantes.

Examinar el liderazgo desde distintas perspectivas implica que la comprensión del concepto se vuelva intrincada, como señalan García-Martínez y Cerdas-Montano (2019). En las organizaciones educativas, el liderazgo se define por la capacidad del líder para influir en los



equipos de trabajo y lograr objetivos compartidos, al mismo tiempo que integra los valores y principios éticos que promueven el crecimiento de competencias entre los miembros de la comunidad educativa.

El perfil del líder educativo debe considerar atributos específicos que lo distingan en el contexto escolar. Según Sergiovanni (2005), un líder educativo efectivo debe ser un "conector de personas" que promueva la colaboración y el trabajo en equipo. Además, debe ser un comunicador eficaz para mantener una comunicación clara y efectiva con el personal docente, los estudiantes y los padres de familia.

De esta forma, ocupar el cargo de director en una institución educativa no implica automáticamente desempeñar el rol de líder. Puede suceder que alguien ostente el título de director pero no ejerza el liderazgo, ni siquiera figure como líder entre los numerosos miembros de la institución. Por otro lado, un maestro o tutor común puede desempeñar una función de liderazgo significativa entre sus colegas y estudiantes. Además, no se limita a la eficiente gestión de los recursos de la organización. En las organizaciones de cierta complejidad, esa competencia se considera simplemente como una habilidad de gestión efectiva (Lorenzo, 2005).

2.3.1.3 Importancia del Liderazgo Educativo en el Ámbito Escolar

El liderazgo educativo desempeña un papel fundamental en el ámbito escolar, ya que contribuye al logro de los objetivos institucionales y al mejoramiento de la calidad educativa ya que el líder educativo actúa como un catalizador para el cambio y la mejora continua, promoviendo un ambiente de aprendizaje inclusivo y estimulante.

Según Escudero Muñoz (2017), un liderazgo efectivo tiene un impacto directo en el rendimiento académico de los estudiantes, así como en la motivación de los docentes y la implementación de prácticas pedagógicas innovadoras. En este sentido, el líder educativo que



gerencia una unidad educativa juega un papel clave en la promoción de una cultura escolar orientada hacia la excelencia y el éxito académico.

Por otro lado, García Rodríguez (2018) señala que el impacto del liderazgo educativo también está influenciado por factores contextuales, como los recursos disponibles y el entorno socioeconómico de la escuela. En este sentido, el líder educativo debe ser capaz de adaptarse a las características específicas de su contexto y responder de manera efectiva a las necesidades y demandas de la comunidad educativa.

En definitiva, el líder educativo debe desarrollar estrategias y programas que promuevan la equidad, la inclusión y el éxito académico de todos los estudiantes, independientemente de sus características individuales o condiciones socioeconómicas. Esto implica trabajar en estrecha colaboración con el personal docente, los estudiantes, los padres de familia y otros miembros de la comunidad escolar para identificar y abordar las necesidades y pruebas que enfrenta la institución.

2.3.1.4 Teorías y Modelos de Liderazgo Educativo

Existen diversas teorías y modelos que explican las prácticas y efectos del liderazgo educativo. Uno de los modelos más influyentes es el liderazgo transformacional, que según Bass y Avolio (1994), se centra en la capacidad del líder para inspirar y motivar a los seguidores hacia la consecución de metas elevadas. Este modelo ha sido ampliamente estudiado y aplicado en contextos educativos en Latinoamérica, como lo demuestra la investigación de Hernández Sampieri y Mendoza Torres (2018), quienes encontraron que el liderazgo transformacional tiene un impacto positivo y significativo en la satisfacción del compromiso de los docentes en México.

Por otro lado, el liderazgo distribuido, según Harris & Spillane (2008), propone una visión más colaborativa del liderazgo, donde múltiples miembros de la organización comparten



responsabilidades de liderazgo. Este modelo ha ganado popularidad por su capacidad para fomentar la innovación y la adaptabilidad en las escuelas. Comparando ambos modelos, se puede concluir que mientras el liderazgo transformacional se enfoca en la influencia del líder individual, el liderazgo distribuido promueve una gestión más democrática y participativa.

El análisis de las teorías y prácticas del liderazgo educativo revela una rica diversidad de enfoques y modelos. La contrastación entre diferentes autores y teorías muestra que no existe un único modelo de liderazgo educativo ideal. Este fundamento teórico subraya la importancia de un liderazgo ético, responsable y adaptativo, que no solo busque la excelencia académica, sino también el bienestar y desarrollo integral de todos los miembros de la comunidad educativa.

2.3.2 Competencias del líder educativo

El liderazgo educativo moderno requiere de un conjunto de competencias específicas que permiten a los líderes enfrentar las complicaciones de un entorno educativo en constante cambio. Estas competencias incluyen habilidades de comunicación y negociación, toma de decisiones y resolución de problemas, y gestión del cambio y adaptabilidad. A continuación, se desarrolla cada una de estas competencias con base en la literatura especializada y se incorporan nuevas perspectivas para enriquecer el análisis.

2.3.2.1 Habilidades de comunicación y negociación

Las habilidades de comunicación y negociación son fundamentales para cualquier líder educativo. La capacidad de comunicarse efectivamente implica no solo la transmisión de información de manera clara y precisa, sino también la habilidad para escuchar y entender las necesidades y preocupaciones de todos los miembros de la comunidad educativa. Carbone (2008) sostiene que una comunicación efectiva es vital para el desarrollo de un ambiente de trabajo colaborativo y de apoyo, esenciales para el éxito educativo. En este sentido, un estudio adicional



de Cavallucci (2017) refuerza esta idea al destacar que la negociación es el arte de la comunicación en su máxima expresión, donde se conjuga las necesidades de las personas para alcanzar beneficios mutuos. La comunicación efectiva no solo facilita la transmisión de información, sino que también es fundamental para construir relaciones de confianza y colaboración. Sin embargo, es importante reconocer que la habilidad para negociar no solo se limita a alcanzar acuerdos, sino también a gestionar y resolver conflictos de manera constructiva, lo que requiere una comprensión profunda de las dinámicas humanas y organizacionales.

2.3.2.2 Toma de decisiones y resolución de problemas

La toma de decisiones y la resolución de problemas son competencias clave que permiten al líder educativo manejar eficazmente las situaciones complejas que surgen en el ámbito educativo. Pont, Nusche y Moorman (2008) destacan que un líder efectivo debe poseer la capacidad de identificar problemas, analizar información y tomar decisiones basadas en un conocimiento profundo y una comprensión clara de las metas educativas. Complementando esta visión, Hampton (1993) enfatiza la importancia de desarrollar habilidades para tomar decisiones no programadas, especialmente en niveles superiores de la organización. La capacidad de tomar decisiones informadas es determinante, pero también lo es la habilidad para adaptar estas decisiones a contextos cambiantes y a las necesidades emergentes de la comunidad educativa. La toma de decisiones debe ser un proceso dinámico que incorpore la retroalimentación continua de todos los las partes interesadas e involucradas.

2.3.2.3 Gestión del cambio y adaptabilidad

En un mundo caracterizado por rápidos cambios tecnológicos y culturales, la capacidad de gestionar el cambio y adaptarse a nuevas circunstancias es indispensable para los líderes educativos. Bernal Martínez de Soria e Ibarrola García (2015) argumentan que los líderes



educativos deben ser proactivos en la implementación de cambios que mejoren los procesos educativos y los resultados de aprendizaje. Ferrer (2014) añade que la gestión del cambio debe ser estratégica y adaptativa, enfocándose en la capacidad de la organización para responder de manera efectiva a un entorno dinámico. La gestión del cambio es fundamental en la educación, pero debe ser abordada con una visión holística que considere tanto los aspectos técnicos como los humanos. La adaptabilidad no solo se refiere a la implementación de nuevas tecnologías o prácticas, sino también a la capacidad de liderar con empatía y comprensión hacia las resistencias que puedan surgir.

Las competencias de comunicación y negociación, toma de decisiones, resolución de problemas, gestión del cambio y adaptabilidad son esenciales para el liderazgo efectivo en el ámbito educativo. Estas habilidades permiten a los líderes educativos navegar y prosperar en un entorno complejo y dinámico, asegurando que las instituciones educativas no solo respondan a los inconvenientes actuales sino que también se preparen para el futuro.

2.3.3 Impacto del liderazgo en el rendimiento escolar

El liderazgo en el contexto educativo es un factor determinante que influye directamente en el rendimiento escolar. Este ensayo explora cómo el liderazgo afecta el clima escolar, los resultados académicos y la cultura organizacional, utilizando estudios recientes y añadiendo análisis críticos para profundizar en cada tema.

2.3.3.1 Efectos del liderazgo en el clima escolar

El clima escolar es un componente esencial que refleja la calidad y el carácter de la vida escolar. Según Montoya Zúñiga y Delgado Cárdenas (2022), el liderazgo educativo tiene un impacto significativo en la creación de un ambiente propicio para el aprendizaje, donde se promueve la seguridad, el respeto y la inclusión. Este estudio sugiere que un liderazgo efectivo es



capaz de transformar el clima escolar, mejorando así la motivación y el compromiso de los estudiantes y docentes. Complementariamente, un estudio de García y Hernández (2019) indica que los líderes que practican un estilo de liderazgo transformacional pueden elevar la moral y el bienestar general de la comunidad educativa, lo que a su vez mejora el clima escolar.

Aunque es evidente que el liderazgo influye positivamente en el clima escolar, es de importancia considerar que el estilo de liderazgo debe adaptarse a las necesidades específicas de cada contexto educativo. No todos los estilos de liderazgo serán igualmente efectivos en diferentes entornos, lo que requiere de líderes educativos que sean flexibles y sensibles a las dinámicas de su entorno.

2.3.3.2 Relación entre liderazgo y resultados académicos

La relación entre el liderazgo y los resultados académicos ha sido objeto de numerosos estudios. Rojas y Carrasco (2021) exploran cómo las prácticas de liderazgo escolar influyen directamente en los resultados académicos de los estudiantes. El estudio revela que un liderazgo que enfatiza la rendición de cuentas y el desarrollo profesional continuo de los docentes puede conducir a mejoras significativas en el rendimiento estudiantil. Por otro lado, Horn y Marfán (2009) analizan la correlación entre el liderazgo educativo y el desempeño escolar en Chile, encontrando que las escuelas con liderazgos más dinámicos y participativos tienden a mostrar mejores resultados académicos.

Si bien la investigación sugiere una correlación positiva entre liderazgo efectivo y resultados académicos, es importante abordar las cuestiones que implica medir directamente esta relación. Los factores externos como el contexto socioeconómico y los recursos disponibles también juegan un papel determinante y deben ser considerados al evaluar el impacto del liderazgo en el rendimiento académico.



2.3.3.3 Influencia del liderazgo en la cultura organizacional

La cultura organizacional en las instituciones educativas es profundamente afectada por el estilo de liderazgo practicado. Romero (2021) discute cómo el liderazgo directivo puede influir en la cultura organizacional de las escuelas, promoviendo valores como la excelencia, la innovación y la colaboración. Además, Maureira, Garay y López (2016) destacan que el liderazgo distribuido, donde las responsabilidades de liderazgo se comparten entre varios miembros del equipo, pudiendo fortalecer la cultura organizacional al fomentar un sentido de propiedad y compromiso entre el personal.

La influencia del liderazgo en la cultura organizacional es indudable, pero adoptar un enfoque de liderazgo que sea inclusivo y participativo puede ser desafiante. Es esencial que los líderes educativos trabajen conscientemente para cultivar una cultura que no solo refleje los valores de la institución, sino que también apoye el desarrollo profesional y personal de todos los miembros de la comunidad escolar.

El liderazgo en las instituciones educativas juega un papel crucial en la configuración del clima escolar, en los resultados académicos y la cultura organizacional. Los líderes efectivos no solo influyen en estos aspectos de manera positiva, sino que también enfrentan el obstáculo de adaptar sus estilos de liderazgo para satisfacer las necesidades de sus comunidades educativas. La investigación futura debería continuar explorando cómo diferentes estilos de liderazgo pueden ser aplicados de manera efectiva en diversos contextos educativos.

2.3.4 *Desafíos y tendencias en el liderazgo educativo*

El liderazgo educativo enfrenta constantemente nuevos desafíos y tendencias que moldean su evolución y adaptación en un mundo globalizado y tecnológicamente avanzado. Este ensayo



explora dos aspectos cruciales en la actualidad: el liderazgo distribuido y colaborativo, además del impacto de las tecnologías educativas en él.

2.3.4.1 Liderazgo distribuido y colaborativo

El liderazgo distribuido representa una tendencia creciente en el ámbito educativo, caracterizada por la delegación de responsabilidades a varios miembros de la organización. Según Gajardo y Ulloa (2016), este enfoque promueve la colaboración y el empoderamiento de los docentes y otras “partes interesadas” facilitando una gestión más eficaz y una mayor implicación en la toma de decisiones. Este modelo contrasta con los enfoques tradicionales de liderazgo centralizado, ofreciendo una respuesta más flexible y adaptativa a los problemas contemporáneos.

Además, investigaciones como la de Harris y Spillane (2008) apoyan la idea de que el liderazgo distribuido no solo mejora la gestión interna, sino que también tiene un impacto positivo en el rendimiento estudiantil, al fomentar un ambiente de trabajo más colaborativo y comprometido. Aunque el liderazgo distribuido ofrece numerosas ventajas, también presenta algunas complicaciones, como la necesidad de una comunicación efectiva y la gestión de conflictos potenciales derivados de la distribución de autoridad. Es vital que las instituciones educativas adopten este modelo desarrollando fuertes canales de comunicación y claras políticas de colaboración.

2.3.4.2 Tecnologías educativas y su impacto en el liderazgo

La integración de tecnologías educativas es otra tendencia significativa que influye en el liderazgo educativo. La digitalización de los procesos educativos no solo cambia la manera en que se enseña, sino también cómo se lidera. Según Rodríguez-Gallego, Ordóñez y López-Martínez (2020), el liderazgo en entornos educativos tecnológicamente avanzados requiere de habilidades específicas para gestionar recursos digitales y promover una cultura de innovación continua.



Por otro lado, estudios como el de Fullan y Langworthy (2014) destacan que las tecnologías educativas presentan tanto oportunidades como retos para los líderes educativos, quienes deben equilibrar la innovación tecnológica con las necesidades pedagógicas y humanas de los estudiantes y docentes. La tecnología puede ser una herramienta poderosa para mejorar la educación, pero su implementación efectiva depende de un liderazgo que comprenda profundamente tanto la tecnología como las teorías educativas. Los líderes deben ser cautelosos de no priorizar la tecnología sobre los aspectos pedagógicos y humanísticos de la educación.

El liderazgo educativo contemporáneo debe navegar por un paisaje complejo y dinámico, donde el liderazgo distribuido y las tecnologías educativas juegan roles importantes. Estos elementos no solo ofrecen nuevas oportunidades para mejorar la educación, sino que también presentan obstáculos significativos que requieren de un liderazgo informado, adaptable y colaborativo. La efectividad de este liderazgo dependerá de su capacidad para integrar estas tendencias de manera que fortalezcan los objetivos educativos y respondan a las necesidades de todos los miembros de la comunidad educativa.

2.3.5 *Gestión Educativa*

La gestión educativa tiene sus raíces en la década de 1960 en Estados Unidos, en la década de 1970 en el Reino Unido y en la década de 1980 en América Latina. En consecuencia, es un campo de estudio relativamente nuevo. Debido a su relativa juventud, carece de un alto grado de especificidad y estructura definida que aún está en proceso de definición y evolución mientras representa un caso fascinante de interacción entre la teoría y la práctica en busca de su identidad (Casassus J. 2000).

La gestión institucional educativa es un campo de estudio y práctica que se centra en la administración eficaz de las instituciones educativas. Este trabajo explora la definición,



importancia y teorías subyacentes de la gestión educativa, utilizando una variedad de fuentes académicas para proporcionar una comprensión profunda del tema.

2.3.5.1 Definición de gestión institucional educativa

Los estudios relacionados con la administración en el contexto de las organizaciones han sido investigados durante un largo período de tiempo. Este campo de conocimiento no se caracteriza por tener enfoques teóricos únicos y definitivos. Uno de los aspectos que es importante considerar de este campo ha estado centrado en entender la naturaleza de la cooperación. Esto implica analizar cómo un grupo de individuos se unen y se organizan en torno a un objetivo común, así como las estrategias utilizadas para asegurar que dicho objetivo se logre (Alvarez Sánchez, et al. 2013).

En esta línea, la gestión educativa puede ser entendida como la administración de los recursos internos de una institución educativa con el propósito de alcanzar sus metas y objetivos. Varios autores y organizaciones la vinculan con conceptos como las nuevas tendencias en la educación, la búsqueda de la calidad total y la incorporación de tecnologías en su desarrollo. Por ejemplo, el Ministerio de Cultura y Educación de Argentina la define desde 1996 como "el conjunto de procesos, toma de decisiones y acciones ejecutadas para llevar a cabo las prácticas pedagógicas, supervisar su implementación y evaluar su efectividad" (Vidal Ledo, et al, 2008).

La gestión institucional educativa se refiere al proceso de organización y utilización de recursos, liderazgo y gestión de personal, con el objetivo de mejorar la eficacia y calidad de la educación. Según Flores Briseño (2012), la gestión educativa implica la coordinación de actividades y recursos para alcanzar objetivos educativos de manera eficiente y efectiva. Este concepto se extiende a la supervisión de la estructura organizativa, la política educativa, y la administración de los procesos educativos y administrativos dentro de una institución.



2.3.5.2 Importancia de la gestión institucional educativa

La importancia de la gestión institucional educativa radica en su capacidad para influir en la calidad de la educación y en el logro de los objetivos educativos. García Colina, Juárez Hernández y Salgado García (2018) destacan que una gestión efectiva es clave para integrar la calidad educativa con los procesos administrativos, lo que resulta en mejoras significativas en el rendimiento estudiantil y en la satisfacción de la comunidad educativa. La gestión eficaz también es fundamental para responder a los problemas contemporáneos de la educación, como la inclusión, la diversidad y la adaptación a las nuevas tecnologías.

2.3.5.3 Teorías de la gestión educativa

Existen diversas teorías que explican los enfoques y prácticas de la gestión educativa. Gairín y Muñoz (2021) discuten cómo las teorías contemporáneas de la gestión educativa enfatizan la colaboración y el liderazgo compartido, proponiendo un enfoque más holístico e integrador que abarca toda la comunidad educativa. Por otro lado, Chacón (2014) explora el paradigma emergente en la gestión educativa, que sugiere un enfoque más flexible y adaptativo, capaz de responder a las complejidades del siglo XXI, incluyendo la globalización y los cambios tecnológicos.

Mientras que las teorías tradicionales de la gestión educativa a menudo se centran en la eficiencia y la estructura organizativa, las teorías modernas reconocen la importancia de la adaptabilidad y la participación comunitaria. Sin embargo, la implementación de estos enfoques modernos puede enfrentar resistencias debido a estructuras institucionales arraigadas y a la falta de recursos. Es imperativo que los líderes educativos estén preparados para navegar estos retos y fomentar una cultura de innovación y colaboración.

La gestión institucional educativa es un componente esencial para el éxito de las instituciones educativas. A través de una gestión efectiva, es posible mejorar la calidad de la



educación y responder adecuadamente a las necesidades de hoy. Las teorías modernas de la gestión educativa ofrecen perspectivas valiosas para desarrollar prácticas más inclusivas y adaptativas, aunque su implementación requiere un compromiso con la transformación institucional y la mejora continua.

2.3.6 Componentes de la gestión educativa

La gestión institucional educativa es un proceso complejo que involucra múltiples componentes básicos para el funcionamiento eficaz de las instituciones educativas. Este ensayo explora tres componentes clave: la planificación educativa, la organización y estructura institucional, y la gestión del personal docente y administrativo.

2.3.6.1 Planificación Educativa

La planificación educativa es fundamental para establecer las metas y objetivos que guiarán todas las actividades de una institución educativa. Según el Ministerio de Educación de España, la planificación educativa implica la definición de estrategias y la asignación de recursos para alcanzar los objetivos educativos establecidos (Ministerio de Educación de España, s.f.). Este proceso requiere una visión clara y una comprensión profunda de las necesidades educativas de la comunidad. Además, como señala Graffe (2002), la planificación debe ser flexible y adaptativa para responder a los cambios y problemas que emergen en el entorno educativo.

Aunque la planificación es muy importante, su efectividad depende de la capacidad de los líderes educativos para anticipar cambios y adaptar sus planes. En consecuencia, la rigidez en la planificación puede llevar a ineficiencias y falta de respuesta a las necesidades reales de los estudiantes y la comunidad.

2.3.6.2 Organización y estructura institucional



La organización y estructura institucional definen cómo se distribuyen las responsabilidades y cómo se coordinan las actividades dentro de la escuela. UNIR Ecuador destaca que una estructura organizativa bien definida es primordial para la claridad operativa y la eficiencia administrativa (UNIR Ecuador, s.f.). La estructura debe facilitar la comunicación y la colaboración entre diferentes departamentos y niveles de la organización. Campoverde-Villacis y Bravo-Peláez (2021) añaden que una gestión eficiente también implica la innovación en la estructura organizativa para adaptarse a nuevas metodologías de enseñanza y tecnologías.

La estructura organizativa debe ser lo suficientemente flexible para adaptarse a las innovaciones y cambios en el entorno educativo. Sin embargo, demasiada flexibilidad puede llevar a la confusión y falta de dirección, lo que subraya la necesidad de un equilibrio entre estabilidad y adaptabilidad.

2.3.6.3 Gestión del personal docente y administrativo

La gestión del personal docente y administrativo es determinante para el desarrollo y la implementación efectiva de los programas educativos. Tutivén (s.f.) argumenta que una gestión efectiva del personal no solo implica la supervisión y evaluación, sino también el desarrollo profesional continuo y el apoyo a los docentes y administrativos. Esta gestión debe estar alineada con los objetivos educativos de la institución y debe fomentar un ambiente de trabajo colaborativo y de respeto mutuo.

La gestión del personal es uno de los componentes más desafiantes de la gestión educativa, ya que implica equilibrar las necesidades y expectativas del personal con los objetivos institucionales. La falta de apoyo y desarrollo profesional puede llevar a la desmotivación y al bajo rendimiento, lo que afecta directamente la calidad de la educación ofrecida. Adicionalmente, los componentes de la gestión institucional educativa son fundamentales para el éxito de cualquier



institución educativa. La planificación educativa, la organización y estructura institucional, y la gestión del personal docente y administrativo deben ser manejadas de manera efectiva y coherente para asegurar que los objetivos educativos se cumplan de manera eficiente y efectiva. En este sentido, la adaptabilidad y la innovación son claves en cada uno de estos componentes para responder adecuadamente a lo que se presente en el entorno educativo moderno.

2.3.7 Desafíos y tendencias en la gestión institucional educativa

La gestión institucional educativa enfrenta desafíos y tendencias emergentes que requieren una adaptación continua y estratégica para mejorar la calidad y equidad en la educación. Este subtema se centra en dos aspectos críticos: la integración de la tecnología educativa en la gestión y la promoción de la inclusión y equidad dentro de las instituciones educativas.

2.3.7.1 Tecnología educativa y gestión

El liderazgo en entornos educativos tecnológicamente avanzados requiere que los directivos desarrollen competencias específicas para gestionar de manera efectiva los recursos digitales y fomentar una cultura de innovación. Según Betancourt García y Silva Bretón (2017), "las instituciones educativas, así como el docente de Educación Superior se concientice sobre las tendencias de Tecnología Educativa para que colaboren en conjunto para el bienestar del futuro estudiante, sin descuidar el objetivo de la educación que es el perfeccionamiento humano". Esto implica que los líderes educativos deben adquirir conocimientos sobre las nuevas tecnologías y su aplicación pedagógica, al mismo tiempo que promueven un ambiente que valore la creatividad y la mejora continua. Solo así podrán guiar efectivamente a la comunidad educativa en la integración significativa de las TIC para enriquecer los procesos de enseñanza y aprendizaje.

Sin embargo, la mera adopción de tecnologías no garantiza mejoras automáticas en la gestión educativa. Según el análisis de Finol et al. (2016), la implementación exitosa de tecnologías



en la educación no solo depende de su introducción, sino también de la capacidad del líder educativo para facilitar un cambio cultural dentro de la institución. Este liderazgo debe ir más allá de ser un simple implementador de tecnología; debe actuar como un facilitador que promueva un entorno donde la tecnología se utilice de manera efectiva para mejorar el aprendizaje y la enseñanza, alineándose con los objetivos pedagógicos y las necesidades de la comunidad educativa.

En este contexto, la tecnología educativa también plantea retos, tales como la necesidad de una capacitación continua del personal y la adaptación de las infraestructuras educativas para aprovechar plenamente las nuevas herramientas digitales. Además, la dependencia tecnológica introduce preocupaciones sobre la seguridad de los datos y la privacidad de los estudiantes. Los líderes educativos, por lo tanto, deben desarrollar políticas claras y seguras para gestionar estos riesgos, asegurando que la integración tecnológica contribuya realmente a la mejora de los resultados educativos.

Es importante reconocer que la tecnología no debe ser un fin en sí misma, sino un medio para alcanzar los objetivos educativos de la institución. Esto implica que los líderes deben ser conscientes de las limitaciones de la tecnología y estar preparados para hacer ajustes cuando sea necesario, asegurando que el foco permanezca en el desarrollo integral de los estudiantes y la mejora de la calidad educativa. De este modo, el éxito de la tecnología educativa en la gestión institucional depende de la capacidad del líder para adaptarse a un entorno cambiante, integrando de manera efectiva las herramientas digitales con una visión pedagógica clara y centrada en el aprendizaje de los estudiantes.

2.3.7.2 Inclusión y equidad en la gestión educativa



La inclusión y la equidad son fundamentales para garantizar que todos los estudiantes, independientemente de su origen o capacidades, tengan acceso a oportunidades educativas de calidad. El documento de SITEAL (2019) destaca los avances en políticas de inclusión y equidad en América Latina, enfocándose en programas que promueven la participación de todos los estudiantes en el sistema educativo. Por otro lado, el informe de LucaEdu (2023) enfatiza la importancia de crear condiciones y oportunidades igualitarias en la educación, asegurando que la inclusión y la equidad sean principios centrales en la gestión educativa. Estos esfuerzos incluyen adaptaciones curriculares y estrategias pedagógicas que reconocen y valoran la diversidad en las aulas.

Aunque se han hecho progresos significativos en la inclusión y equidad, persisten complicaciones como la resistencia al cambio en las prácticas institucionales y la falta de recursos en áreas menos desarrolladas. La gestión educativa debe continuar evolucionando para superar estas barreras y garantizar que la equidad educativa se traduzca en igualdad de resultados para todos los estudiantes.

Los desafíos y tendencias en la gestión institucional educativa, especialmente en las áreas de tecnología educativa y la inclusión y equidad, requieren un enfoque proactivo y reflexivo. La integración efectiva de la tecnología y la promoción de una educación inclusiva y equitativa son de alta consideración para preparar a los estudiantes para un mundo globalizado y tecnológicamente avanzado. Las instituciones educativas deben adoptar estrategias que aborden estos problemas de manera integral, asegurando que la gestión educativa contribuya positivamente al desarrollo de todos los estudiantes.

2.3.8 *Calidad Educativa*



La calidad educativa es un componente clave en la formación de individuos y en el desarrollo de sociedades. Como afirmó John F. Kennedy, "Permítasenos pensar en la educación como el medio de desarrollar nuestras mayores habilidades, porque en cada uno de nosotros hay un punto de esperanza y sueño que, con la educación, se hace realidad". Esta perspectiva destaca el potencial transformador de la educación de alta calidad, que no solo brinda conocimientos, sino que también fomenta la realización personal y la contribución a la comunidad.

La calidad educativa no se limita a la mera transmisión de información, sino que abarca un enfoque integral que considera aspectos como la equidad, la inclusión y la formación de ciudadanos responsables. En palabras de Nelson Mandela, "La educación es el arma más poderosa que puedes usar para cambiar el mundo". Esto refuerza la noción de que la calidad educativa no solo eleva el nivel de vida de los individuos, sino que también tiene el potencial de impulsar un cambio significativo en la sociedad y en el mundo en su conjunto. La búsqueda constante de la calidad educativa es determinante para garantizar que todos los estudiantes tengan acceso a una educación que les permita alcanzar su máximo potencial y contribuir de manera positiva a la sociedad.

El actual programa de especialización se ha desarrollado con el propósito de elevar el nivel profesional de los docentes, a través de un proceso de formación diseñado específicamente para satisfacer la necesidad de contar con líderes educativos, asesores y auditores altamente calificados. Estos profesionales se convierten en agentes activos que persiguen la transformación social a través de la implementación, el acompañamiento y la supervisión de gestiones educativas eficaces. En este sentido, se considera relevante incorporar en el marco teórico un capítulo dedicado al mejoramiento y fortalecimiento de la calidad educativa.

El aseguramiento y la mejora de la calidad educativa plantean un desafío significativo para la gestión directiva. De acuerdo con Restrepo (2012) esta prueba implica la combinación de visión, estrategia y competencias ejecutivas por parte de quienes asumen la dirección de una institución educativa. Encabezar el proceso de garantizar la calidad implica que la gestión directiva incorpore la realización constante de auditorías institucionales, de manera que la comunidad educativa se mantenga en un estado de preparación continua frente a auditorías generales y regulares, así como ante las posibles críticas que puedan derivarse de los resultados de dichas evaluaciones.

2.3.8.1 Importancia de la calidad educativa

La calidad educativa es indispensable para el desarrollo integral de los individuos y las sociedades. Según Murillo y Román (2022) la calidad educativa no solo se refiere a la adquisición de conocimientos, sino también al desarrollo de habilidades y competencias que permiten a los estudiantes enfrentar los retos del mundo moderno. La UNESCO (2022) destaca que una educación de calidad es básica para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), especialmente el ODS 4, que busca garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad para todos.

Además, Blanco (2008) subraya que la calidad educativa es un factor determinante para la equidad social, ya que permite a los estudiantes de diferentes contextos socioeconómicos acceder a las mismas oportunidades de aprendizaje y desarrollo. Este enfoque es respaldado por Casassus (2000), quien argumenta que la gestión educativa debe centrarse en mejorar la calidad para reducir las desigualdades y promover una educación más justa y equitativa.

La importancia de la calidad educativa es indiscutible, pero su implementación enfrenta problemas importantes, como la falta de recursos y la resistencia al cambio en algunas instituciones. Es fundamental que los responsables de la formulación de políticas educativas y los



líderes escolares trabajen juntos para superar estos obstáculos y garantizar que todos los estudiantes tengan acceso a una educación de calidad.

2.3.8.2 Objetivos de la calidad educativa

Los objetivos de la calidad educativa son múltiples y abarcan diversos aspectos del proceso educativo. Aguerrondo (2022) identifica varios ejes para definir y evaluar la calidad educativa, incluyendo la equidad, la relevancia, la eficiencia y la sostenibilidad. Estos ejes son fundamentales para asegurar que la educación no solo sea accesible, sino también significativa y efectiva para todos los estudiantes.

Marchesi y Martín (2014) destacan que uno de los principales objetivos de la calidad educativa es preparar a los estudiantes para enfrentar los desafíos del siglo XXI, incluyendo la globalización y los rápidos avances tecnológicos. Esto implica no solo la adquisición de conocimientos, sino también el desarrollo de habilidades críticas, como el pensamiento crítico, la creatividad y la capacidad de trabajar en equipo.

Los objetivos de la calidad educativa son ambiciosos y requieren un enfoque integral que considere tanto los aspectos académicos como los socioemocionales del aprendizaje. Sin embargo, la implementación de estos objetivos puede ser complicada debido a la diversidad de contextos educativos y las diferentes necesidades de los estudiantes. Es decisivo que las políticas educativas sean flexibles y adaptativas para abordar estas variaciones y garantizar que todos los estudiantes puedan beneficiarse de una educación de calidad.

La calidad educativa es un componente clave para el desarrollo de individuos y sociedades, pues, su importancia radica en la capacidad para promover la equidad social y preparar a los estudiantes para enfrentar los retos del mundo moderno. Los objetivos de la calidad educativa son amplios y abarcan diversos aspectos del proceso educativo, desde la equidad y la relevancia hasta



la eficiencia y la sostenibilidad. Sin embargo, la implementación de estos objetivos enfrenta problemas de gran magnitud que deben ser abordados de manera integral y colaborativa.

2.3.8.3 Factores que influyen en la calidad educativa

La calidad educativa es un concepto multifacético que depende de diversos factores interrelacionados. Este ensayo explora tres componentes críticos: los recursos educativos, la formación docente y la participación de los padres, utilizando fuentes académicas para proporcionar una comprensión profunda de cómo cada uno contribuye a la calidad educativa.

2.3.8.3.1 Recursos educativos

Los recursos educativos, incluyendo materiales didácticos, infraestructura y tecnología, son fundamentales para facilitar un ambiente de aprendizaje efectivo. Según Braslavsky (2006), la disponibilidad y calidad de estos recursos son determinantes clave de la calidad educativa, ya que proporcionan el soporte necesario para que los procesos de enseñanza y aprendizaje se lleven a cabo eficazmente. Además, Sarramona (2004) enfatiza que los recursos no solo deben ser adecuados en cantidad, sino también en calidad, adaptándose a las necesidades pedagógicas actuales y futuras.

Aunque la importancia de los recursos educativos es indiscutible, su impacto en la calidad educativa puede verse limitado por la forma en que se utilizan. La eficacia de los recursos depende en gran medida de la capacidad y creatividad de los docentes para integrarlos en el currículo de manera significativa.

2.3.8.3.2 Formación docente

La formación docente es otro pilar fundamental de la calidad educativa. Murillo (2022) sostiene que la preparación y el desarrollo profesional continuo de los docentes son esenciales para asegurar que estén equipados con las habilidades y conocimientos necesarios para responder a las



demandas educativas contemporáneas. Blanco (2008) también destaca que la calidad de la enseñanza impartida por los docentes bien formados tiene un impacto directo en el rendimiento y la motivación de los estudiantes.

La formación docente es esencial, pero debe ser continua y adaptarse a los cambios rápidos en la educación y la sociedad. Los programas de formación deben incluir no solo conocimientos pedagógicos, sino también competencias digitales y estrategias para manejar la diversidad en el aula.

2.3.8.3.3 Participación de los padres

La participación de los padres en la educación de sus hijos es un factor que influye significativamente en la calidad educativa. Aguerro (2022) argumenta que el involucramiento de los padres en el proceso educativo enriquece la experiencia de aprendizaje de los estudiantes y fortalece la relación entre la escuela y la comunidad. Esta participación puede variar desde asistir a reuniones escolares hasta ayudar en las actividades educativas en casa. Al mismo tiempo que la participación de los padres es fundamental, puede ser desafiante debido a barreras como la falta de tiempo, recursos o conocimientos sobre cómo contribuir efectivamente. Las escuelas deben facilitar y fomentar esta participación mediante la comunicación efectiva y la creación de oportunidades inclusivas para todos los padres.

Los factores que influyen en la calidad educativa son complejos y multifacéticos. Los recursos educativos, la formación docente y la participación de los padres son componentes esenciales que, cuando se gestionan adecuadamente, pueden mejorar significativamente la calidad de la educación. Sin embargo, es importante que estos elementos se integren de manera efectiva y se adapten a las necesidades específicas de cada contexto educativo para maximizar su impacto.

2.3.8.4 Métodos de evaluación de la calidad educativa

La evaluación de la calidad educativa es un proceso complejo que implica múltiples dimensiones y herramientas. A continuación se explora los indicadores de calidad, los métodos y herramientas de evaluación, y la evaluación de la infraestructura escolar, utilizando fuentes académicas relevantes para proporcionar una comprensión profunda de cada aspecto.

2.3.8.4.1 *Indicadores de Calidad*

Los indicadores de calidad son esenciales para medir y entender el desempeño y la eficacia de los sistemas educativos. Según Cano (1998), los indicadores deben ser claros, medibles y relevantes para los objetivos educativos que se pretenden alcanzar. Estos indicadores pueden incluir tasas de graduación, resultados de exámenes estandarizados y medidas de satisfacción estudiantil y de los padres. Además, Elola y Toranzos (2000) destacan la importancia de que los indicadores reflejen no solo los resultados académicos, sino también aspectos como el bienestar emocional y social de los estudiantes.

Aunque los indicadores son herramientas valiosas, su eficacia puede verse limitada si no se consideran en un contexto más amplio que incluya factores socioeconómicos y culturales. Es decisivo que los indicadores se utilicen de manera que complementen y enriquezcan la comprensión de la calidad educativa en lugar de reducirla a métricas simplistas.

2.3.8.4.2 *Métodos y herramientas de evaluación de la calidad educativa*

Los métodos y herramientas para evaluar la calidad educativa varían desde evaluaciones internas hasta revisiones externas y comparaciones internacionales. Cano (1998) describe una variedad de enfoques, incluyendo autoevaluaciones, evaluaciones por pares y auditorías externas. Estos métodos buscan proporcionar una imagen completa de la efectividad de una institución educativa. Además, la investigación de García (2022) en América Latina muestra cómo las



evaluaciones estandarizadas se han utilizado para medir el impacto de diferentes políticas y prácticas educativas.

Mientras que la diversidad de métodos enriquece la evaluación, también presenta limitaciones en términos de coherencia y comparabilidad. La elección de métodos y herramientas debe ser cuidadosamente considerada para asegurar que proporcionen datos válidos y útiles para mejorar la calidad educativa.

2.3.8.4.3 *Evaluación de la infraestructura escolar*

La infraestructura escolar es un componente crítico de la calidad educativa, ya que afecta directamente el ambiente de aprendizaje. Según Casanova (1992) la evaluación de la infraestructura debe considerar no solo la adecuación y seguridad de las instalaciones físicas, sino también la disponibilidad de recursos como tecnología y materiales didácticos. Esta perspectiva es apoyada por Zabala (2002), quien argumenta que un entorno de aprendizaje bien equipado y seguro es fundamental para el éxito educativo. Aunque la importancia de la infraestructura es ampliamente reconocida, su evaluación a menudo se ve obstaculizada por limitaciones presupuestarias y políticas. Es vital que los sistemas educativos inviertan adecuadamente en infraestructura para apoyar tanto a los estudiantes como al personal docente.

Por otra parte, La evaluación de la calidad educativa es un proceso multifacético que requiere el uso de indicadores adecuados, métodos de evaluación efectivos y una atención continua a la infraestructura escolar. Cada uno de estos componentes juega un papel primordial en la mejora de la educación y en la garantía de que todos los estudiantes reciban una educación de alta calidad. Las complicaciones asociadas con la evaluación de la calidad educativa son significativas, pero con un enfoque cuidadoso y reflexivo, pueden superarse para mejorar los sistemas educativos en todo el mundo.



2.3.8.5 Estrategias para mejorar la calidad educativa

La calidad educativa es un objetivo fundamental para cualquier sistema educativo y su mejora requiere la implementación de estrategias efectivas y sostenibles. Este ensayo explora cuatro estrategias clave: la implementación de programas de formación continua para docentes, el fomento de la participación de la comunidad educativa, el uso de tecnologías educativas innovadoras y la mejora de los sistemas de retroalimentación.

2.3.8.5.1 *Implementación de programas de formación continua para docentes*

La formación continua de los docentes es esencial para mantener y mejorar la calidad educativa. Según el informe de la OCDE (2010), uno de los pilares para mejorar las escuelas en México es la creación de un conjunto coherente de estándares docentes y la implementación de programas de formación continua que permitan a los docentes actualizar sus conocimientos y habilidades de manera regular. Estos programas deben ser diseñados para abordar las necesidades específicas de los docentes y las demandas cambiantes del entorno educativo.

Además, el Ministerio de Educación de Guatemala (2016) destaca la importancia de la formación continua en su Estrategia de Mejoramiento de la Calidad Educativa, subrayando que la capacitación constante de los docentes es vital para garantizar una educación de alta calidad y pertinente.

La formación continua es indudablemente beneficiosa, pero su efectividad depende de varios factores como la relevancia del contenido, la calidad de los formadores y la disponibilidad de recursos. Es fundamental que los programas de formación sean accesibles y estén alineados con las necesidades reales de los docentes y las escuelas.

2.3.8.5.2 *Fomento de la participación de la comunidad educativa*



La participación activa de la comunidad educativa, incluyendo padres, estudiantes y otros actores, es de importancia para el éxito de las estrategias de mejora educativa. La OCDE (2010) recomienda fomentar una mayor rendición de cuentas y la capacidad de respuesta a las necesidades de la comunidad como una estrategia clave para mejorar la calidad educativa. Esto implica crear espacios de diálogo y colaboración donde todos los miembros de la comunidad educativa puedan contribuir y sentirse parte del proceso educativo.

El informe de SciELO (2009) también resalta la importancia de la participación comunitaria en la educación, señalando que la colaboración entre la escuela y la comunidad puede llevar a una mejor comprensión y apoyo de las iniciativas educativas.

Aunque la participación comunitaria es esencial, puede ser difícil de lograr en contextos donde existen barreras culturales, socioeconómicas o de comunicación. Las escuelas deben desarrollar estrategias inclusivas y adaptativas para involucrar a todos los miembros de la comunidad de manera efectiva.

2.3.8.5.3 *Uso de tecnologías educativas innovadoras*

La integración de tecnologías educativas innovadoras es una estrategia poderosa para mejorar la calidad educativa. Según el informe de la OCDE (2010), el uso de tecnologías puede transformar los métodos de enseñanza y aprendizaje, haciéndolos más interactivos y personalizados. Las tecnologías educativas, como los sistemas de gestión del aprendizaje (LMS), la realidad aumentada y las plataformas de aprendizaje en línea, pueden facilitar el acceso a recursos educativos y mejorar la experiencia de aprendizaje de los estudiantes.

El artículo de la Universidad de Costa Rica (2024) también destaca cómo las estrategias lúdicas y el uso de tecnologías pueden fortalecer el aprendizaje significativo y fomentar la creatividad y la imaginación en los estudiantes.



Aunque las tecnologías educativas ofrecen numerosas ventajas, su implementación efectiva requiere una infraestructura adecuada, capacitación para los docentes y un enfoque pedagógico que integre la tecnología de manera significativa. Además, es indispensable abordar las brechas digitales para asegurar que todos los estudiantes tengan acceso equitativo a estas herramientas.

2.3.8.5.4 Mejora continua y sistemas de retroalimentación

La mejora continua y los sistemas de retroalimentación son indispensables para mantener y elevar la calidad educativa. La OCDE (2010) sugiere que las escuelas deben establecer mecanismos de evaluación y retroalimentación que permitan identificar áreas de mejora y ajustar las estrategias educativas. Estos sistemas deben incluir evaluaciones regulares del desempeño docente, encuestas de satisfacción de estudiantes y padres, y análisis de datos de rendimiento académico.

El informe del Ministerio de Educación de Guatemala (2016) también enfatiza la importancia de la retroalimentación continua para ajustar y mejorar las estrategias educativas, asegurando que se adapten a las necesidades cambiantes de los estudiantes y la comunidad.

La implementación de sistemas de retroalimentación efectivos puede ser desafiante debido a la resistencia al cambio y la falta de recursos. Sin embargo, hay la necesidad de que las escuelas desarrollen una cultura de mejora continua y utilicen los datos de retroalimentación para tomar decisiones informadas y estratégicas.

Las estrategias para mejorar la calidad educativa son diversas y requieren un enfoque integral que incluya la formación continua de los docentes, la participación activa de la comunidad educativa, el uso de tecnologías innovadoras y la implementación de sistemas de mejora continua y retroalimentación. Cada una de estas estrategias tiene el potencial de transformar la educación y



garantizar que todos los estudiantes reciban una educación de alta calidad. Sin embargo, su éxito depende de la capacidad de las escuelas y los sistemas educativos para adaptarse y responder a las necesidades específicas de sus contextos.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

La investigación se centra en abordar el problema planteado: ¿Cuál es el perfil del líder educativo que permita optimizar procesos de gestión institucional en la Unidad Educativa “Fray Vicente Solano”. Las decisiones tomadas para responder a esta pregunta constituyen el enfoque metodológico de la investigación. En este capítulo, se detalla el paradigma, enfoque, método, diseño y alcance de la investigación, así como el tipo de datos requeridos para alcanzar los objetivos propuestos. Además, se describen los instrumentos y herramientas utilizados para recopilar y analizar estos datos.

3.1 Paradigma

La presente investigación se enmarca dentro del paradigma interpretativo, tal como lo explican Meleán Romero y Carhuancho Mendoza (2023), quienes destacan que este enfoque investigativo se centra en la comprensión de la realidad circundante a través de la interpretación que los individuos hacen de sus experiencias y acciones diarias. Este paradigma es particularmente adecuado para el contexto de la Unidad Educativa Fray Vicente Solano, ya que permite reflexionar sobre los procesos de gestión educativa desde la perspectiva de los actores involucrados. Al seleccionar este paradigma, se busca no solo describir los fenómenos observados, sino también entender cómo las percepciones y expectativas de los miembros de la comunidad educativa influyen en la efectividad del liderazgo directivo y en la calidad de la gestión institucional.

Optar por el paradigma interpretativo responde a la necesidad de captar la complejidad y dinamismo inherente al liderazgo educativo. La realidad educativa no es fija; se construye y se reconstruye continuamente a través de los símbolos y significados que las personas comparten. Este paradigma nos entrega el marco adecuado para analizar cómo las creencias, motivaciones y



experiencias de los actores educativos afectan sus prácticas y decisiones, y cómo estas, a su vez, moldean la gestión institucional. Así, este enfoque interpretativo es importante para comprender y mejorar las dinámicas de liderazgo dentro de la institución, lo que es esencial para desarrollar un perfil de líder educativo que responda a las necesidades del contexto.

3.2 Enfoque

El enfoque cualitativo ha sido seleccionado para guiar este proceso investigativo debido a su capacidad para captar la complejidad de los fenómenos sociales desde la perspectiva de los participantes, tal como lo señala Carhuancho et al. (2019). Este enfoque, sustentado en el paradigma interpretativo y naturalista, es particularmente adecuado para investigar sucesos en su entorno natural, permitiendo un análisis profundo de las experiencias y percepciones de los involucrados en el contexto educativo.

La decisión de utilizar un enfoque cualitativo radica en la necesidad de comprender los fenómenos sociales subjetivos que caracterizan la gestión institucional en la Unidad Educativa “Fray Vicente Solano”. Según Beltrán y Ortiz (2020), este enfoque es esencial para investigaciones que buscan entender la lógica personal y las interpretaciones individuales, aspectos que los métodos cuantitativos no siempre pueden capturar. Así, el enfoque cualitativo se alinea con el objetivo de esta investigación de explorar cómo los actores educativos construyen su realidad y cómo esto impacta en la gestión educativa, ofreciendo una base sólida para desarrollar estrategias efectivas y contextualizadas.

3.3 Tipo de investigación

El proyecto de investigación se enmarca en un tipo de investigación básica y descriptiva, elegido por su pertinencia para los objetivos de esta investigación. La investigación básica, también conocida como fundamental o pura, es apropiada en este contexto educativo, ya que se



centra en la generación de conocimiento y comprensión de fenómenos sin la necesidad de aplicarlo inmediatamente a problemas prácticos. Esto resulta imperativo en el ámbito educativo, donde es necesario profundizar en las experiencias, significados y contextos de los participantes para abordar adecuadamente los retos en la gestión institucional.

Pérez Serrano (1994) resalta que la investigación cualitativa interpretativa, que se caracteriza por comprender los procesos desde las creencias y valores de los sujetos, es idónea para este estudio. Al emplear metodologías como la etnografía y el estudio de caso, este enfoque permite una descripción rigurosa y contextualizada de las situaciones, lo cual es básico para capturar la singularidad de los fenómenos educativos sin buscar intervenir o modificar variables, como ocurre en la investigación aplicada.

La elección de un enfoque descriptivo, como lo sostienen Monroy Mejía y Nava Sanchezllanes (2018), se basa en su capacidad para centrarse en realidades observables y ofrecer una interpretación precisa. Este tipo de investigación es particularmente útil en la Unidad Educativa “Fray Vicente Solano”, ya que facilita la identificación y comprensión de las características del liderazgo educativo y su impacto en la gestión institucional en un momento específico al usar técnicas e instrumentos como la observación y la entrevista. La necesidad de este enfoque descriptivo radica en proporcionar una visión detallada y precisa que permita diagnosticar y mejorar las prácticas educativas actuales, asegurando que las soluciones propuestas estén alineadas con las realidades observadas y las necesidades específicas de la institución.

3.4 Diseño de la investigación

El estudio de casos es una metodología fundamental en la investigación educativa, especialmente cuando se busca comprender fenómenos complejos y específicos en un contexto particular. Según Grupo L.A.C.E. (2013), “esta metodología se caracteriza por su capacidad para



capturar la singularidad y particularidad de situaciones educativas, permitiendo un análisis profundo y detallado de los fenómenos observados” (p. 4). A diferencia de otros métodos que buscan generalizar resultados, el estudio de casos se centra en la comprensión de lo idiosincrásico y lo único de cada caso, proporcionando una perspectiva rica y contextualizada.

Según Yin (2014), la metodología de estudio de caso permite desarrollar una comprensión detallada y contextualizada del caso, utilizando diversas fuentes de datos para abarcar las condiciones relevantes y contextualmente apropiadas para el estudio. Además, el estudio de casos presenta ventajas desde el punto de vista epistemológico en comparación con otros métodos de investigación. Esto se debe a que se considera valioso en la exploración de temas relacionados con el ser humano, gracias a su capacidad de adaptación y su capacidad para atraer a una variedad de lectores debido a su estilo fácil de comprender, que a menudo se alinea con la experiencia del lector. Como resultado, se convierte en una plataforma natural para la extrapolación de conclusiones más generales reconociendo la importancia del contexto y la interacción entre las diferentes variables involucradas en el fenómeno.

Uno de los principales beneficios del estudio de casos en educación es su flexibilidad para adaptarse a diversas situaciones y contextos. Stake (1995) clasifica los estudios de caso en intrínsecos, instrumentales y colectivos, dependiendo del propósito de la investigación. Los estudios intrínsecos se enfocan en el caso en sí mismo, los instrumentales buscan comprender un problema más amplio a través de un caso específico, y los colectivos implican el análisis de múltiples casos para obtener una comprensión más holística. Esta clasificación permite a los investigadores seleccionar el enfoque más adecuado según sus objetivos de estudio.

Además, el estudio de casos facilita una triangulación de datos robusta, integrando diversas fuentes de información como observaciones, entrevistas y documentos, lo cual enriquece la validez



del estudio. “La triangulación, es esencial para asegurar la veracidad y confiabilidad de los hallazgos” (Grupo L.A.C.E., 1999, p. 34). Esto es particularmente relevante en contextos educativos donde los fenómenos son multifacéticos y requieren una comprensión integral.

La importancia ética y la relación social que se establece entre el investigador y los sujetos del estudio son aspectos que considera el estudio de casos. La ética del caso, que incluye criterios como la negociación, colaboración, confidencialidad, imparcialidad y equidad, asegura que la investigación se realice de manera justa y respetuosa (Grupo L.A.C.E., 1999, p. 9). Esta relación no solo enriquece la calidad de los datos recolectados, sino que también fortalece la confianza y la cooperación entre los participantes y el investigador.

En el contexto de la Unidad Educativa “Fray Vicente Solano”, el estudio de casos permite una exploración detallada de las dinámicas internas, identificando fortalezas y áreas de mejora específicas. Dado que la investigación se enfoca en la caracterización de un líder educativo, este enfoque metodológico es idóneo para comprender las necesidades y problemas únicos de la institución, permitiendo el desarrollo de estrategias de liderazgo que se ajusten a su contexto particular.

El estudio de casos no solo facilita un análisis detallado y contextualizado, sino que también permite la integración de múltiples fuentes de datos, como entrevistas, observaciones y documentos institucionales, lo cual enriquece la validez y confiabilidad de los hallazgos. Este enfoque es particularmente adecuado para la Unidad Educativa “Fray Vicente Solano”, ya que aborda sus problemas únicos de manera directa, permitiendo desarrollar estrategias de liderazgo que sean verdaderamente efectivas y adaptadas a sus necesidades particulares. La capacidad del estudio de casos para ofrecer perspectivas amplias justifica su elección en esta investigación, orientada a la mejora de la gestión educativa y el fortalecimiento del liderazgo en la institución.



3.5 Fases de la investigación

En el desarrollo de esta investigación, se ha seguido una serie de fases estructuradas que permiten abordar de manera integral el problema identificado en la Unidad Educativa Fray Vicente Solano. Estas fases incluyen desde el planteamiento inicial del problema, la definición de objetivos y la formulación de la pregunta de investigación, hasta la selección y construcción del caso, la recolección y análisis de datos, y la triangulación de los hallazgos. Finalmente, se diseñó una propuesta específica para el desarrollo del liderazgo educativo en la institución y se elaboró el informe final de la investigación. Cada fase ha sido cuidadosamente diseñada para asegurar que el estudio aborde de manera efectiva las necesidades identificadas, proporcionando una guía clara y coherente para la mejora de la gestión institucional y la calidad educativa en la unidad educativa.

TABLA 1 :Fases de la investigación

FASES	DESCRIPCION
Planteamiento del Problema	Esta fase es esencial para iniciar el análisis del proyecto porque establece el marco conceptual y contextual sobre el cual se desarrollará toda la investigación. Al identificar y definir claramente el problema, se proporcionan las bases necesarias para orientar los objetivos, la metodología y el enfoque de la investigación. En la Unidad Educativa “Fray Vicente Solano” se observa una falta de liderazgo educativo efectivo que impacta negativamente en los procesos de gestión institucional, la motivación y la comunicación entre los actores educativos. Esta problemática se manifiesta en la falta de cohesión y colaboración entre docentes y directivos, así como en la implementación ineficaz de estrategias pedagógicas e innovaciones. Esta fase asegura que todos los esfuerzos subsiguientes estén alineados con la verdadera necesidad de la institución, permitiendo una comprensión precisa de los obstáculos específicos que enfrenta.
Definición de objetivos y pregunta de investigación	En esta fase, se establecerán claramente los objetivos generales y específicos de la investigación, así como la pregunta de investigación que guiará el proceso. Es fundamental tener una comprensión clara de lo que se busca lograr con el proyecto puesto que un perfil del líder educativo adecuado sirve como un marco de referencia para describir las cualidades, habilidades y competencias necesarias para liderar de manera efectiva una institución educativa, permitiendo identificar, desarrollar y sostener un liderazgo que responda a las necesidades específicas del contexto, promoviendo el éxito académico, el bienestar estudiantil y el desarrollo profesional del personal educativo. Por este motivo se formula la siguiente pregunta de investigación: “¿Cuál es el perfil del líder educativo que permita optimizar procesos de gestión institucional en la Unidad Educativa Fray Vicente Solano?”



Selección del caso	Esta fase implica la selección de la Unidad Educativa Fray Vicente Solano como el caso de estudio para la investigación y en base a nuestras categorías de análisis se precisan los instrumentos de recolección de información como la entrevista y la encuesta. Se deben considerar aspectos como la relevancia del caso, la accesibilidad a la información y la representatividad del contexto educativo.
Construcción del caso	En esta fase, se recopilará información detallada sobre la Unidad Educativa “Fray Vicente Solano”, incluyendo su historia, estructura organizacional, características demográficas, políticas institucionales, y otros aspectos relevantes, además se fundamentará bibliográficamente con respecto a la teorías relativas al liderazgo y la gestión institucional. Esto permitirá tener una comprensión profunda del contexto en el que se desarrolla la investigación.
Recolección de datos	En esta fase, se llevarán a cabo las entrevistas al director educativo y las encuestas a los docentes para recopilar datos sobre los procesos de gestión institucional, las necesidades del contexto y las percepciones sobre el liderazgo educativo. Se utilizarán técnicas de recolección de datos adecuadas para obtener información válida y confiable.
Análisis de la información	Una vez recopilada la información, se procederá a analizar y evaluar los datos obtenidos en las entrevistas y encuestas. Se identificarán patrones, tendencias, puntos clave y áreas de interés para responder a los objetivos de investigación y desarrollar el perfil del líder educativo.
Triangulación	En esta fase, se llevará a cabo un proceso de triangulación de datos, que implica la comparación y el cruce de diferentes fuentes y métodos de recolección de datos para validar y enriquecer los hallazgos de la investigación. Se combinarán y contrastarán datos obtenidos a través de entrevistas y encuestas con el fin de obtener una comprensión más completa y sólida del fenómeno estudiado. La triangulación fortalecerá la credibilidad y fiabilidad de los resultados, proporcionando una base más robusta para las conclusiones y recomendaciones del proyecto.
Propuesta	Esta fase se enfoca en el diseño y desarrollo de un "Plan para el Desarrollo del Líder Educativo en la Unidad Educativa Fray Vicente Solano". Este plan proporcionará un marco estructurado y práctico para mejorar las competencias de liderazgo en la institución, abordando las necesidades específicas identificadas en la fase de diagnóstico. Incluirá estrategias de formación, recursos necesarios y métodos de evaluación para asegurar una implementación efectiva que promueva una gestión institucional óptima y una mejora continua en la calidad educativa.
Elaboración del informe.	En esta fase, se redactará el informe final del proyecto, que incluirá una presentación detallada de los objetivos, metodología, hallazgos, conclusiones y recomendaciones de la investigación. Se organizarán y estructurarán los resultados de manera clara y coherente, utilizando un lenguaje académico y siguiendo las normas de presentación y estilo establecidas. El informe servirá como documento oficial que documenta todo el proceso de investigación, los resultados obtenidos y las implicaciones para la práctica educativa, proporcionando una base sólida para la toma de decisiones y futuras investigaciones.

Nota: Fuente elaboración propia.

3.6 Población y muestra



En cada sección, se establecen las unidades que proporcionan la información muy valiosa para la investigación ya que va en consonancia con la naturaleza cualitativa del enfoque metodológico dentro del estudio de casos. En este contexto, se identifican personas que serán los sujetos de estudio de quienes se recopilara la información.

3.6.1 Población

En la metodología de la investigación, la "población" se define como el conjunto total de elementos que poseen las características que se desean estudiar. Hernández et al. (2010) describen la población como "el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones". Este conjunto puede estar compuesto por personas, objetos, eventos o fenómenos que compartan características comunes y que son de interés para el investigador.

Por tanto, en este estudio de caso la población está conformada por personal docente y personal administrativo que pertenecen a la Unidad Educativa Fray Vicente Solano.

TABLA 2 : Personal docente de la UE “Fray Vicente Solano”

Cargo que desempeña	Nivel	Total
Docentes	Nivel inicial	8
Docentes	Preparatoria	12
Docentes	Básica Elemental	12
Docentes	Básica Media	12
Docentes	Básica Superior BGU	20
Directivo	Rector, Vicerrector, Administrativo	4
	Total:	68

Nota. Fuente elaboración propia

3.6.2 Muestra

La muestra es un subconjunto de la población que se selecciona para el estudio. Hernández et al. (2010) explican que "la muestra debe ser representativa de la población para que los resultados del estudio puedan ser generalizados". El proceso de selección de la muestra se



denomina muestreo, y puede ser probabilístico o no probabilístico, dependiendo de si todos los elementos de la población tienen la misma probabilidad de ser seleccionados.

Es fundamental considerar aspectos éticos al definir y seleccionar la población. Hernández et al. (2018) subrayan la importancia de "respetar los derechos y la dignidad de los participantes, asegurando la confidencialidad y el consentimiento informado".

Los participantes se toman dentro de la Unidad Educativa Fray Vicente Solano ubicada en la ciudad de Cuenca provincia del Azuay, en donde la información relevante será obtenida a través de técnicas e instrumentos de recolección de información que consiste en una entrevista semiestructurada con su respectiva guía de preguntas aplicadas al director educativo y una guía de preguntas aplicadas a manera de encuesta a docentes, en este caso, se aplicara a 5 docentes (2 de la jornada matutina y 3 de la jornada vespertina); de esta manera, se abordara en información específica sobre los procesos de gestión institucional, las necesidades del contexto y las percepciones sobre el liderazgo educativo en esta institución, la extracción de esta información ocupa un tipo de muestreo no probabilístico e indicando los sujetos de estudio laboran en la institución en la actualidad. La Unidad Educativa Fray Vicente Solano es el punto focal de esta investigación, y es de donde se extraerán los datos necesarios para alcanzar los objetivos establecidos del proyecto.

TABLA 3 : Distribución de la muestra en la UE “Fray Vicente Solano”

Cargo que desempeña	Jornada	Total
Docentes	Matutina	2
Docentes	Vespertina	3
Rector		1
	Total:	6

Nota: Fuente elaboración propia

3.7 Criterios de inclusión y exclusión de las unidades de información



Se trabajara con 1 persona que es el director educativo y 5 docentes elegidos entre las jornadas matutina y vespertina.

TABLA 4 Criterios de inclusión y exclusión de sujetos de información

CRITERIOS DE INCLUSION Y EXCLUSION	
Criterios de Inclusión	Criterios de Exclusión
Directivos y docentes de la Unidad Educativa Fray Vicente Solano	Docentes no relacionados con la gestión educativa
Experiencia laboral mínima en el campo de la educación	Personal docente no activo en la institución
Disponibilidad para participar en entrevistas y encuestas	Personal externo no vinculado a la institución educativa
Consentimiento informado para participar en la investigación	Ausencia de consentimiento informado
Variedad en roles y responsabilidades dentro de la institución	

Nota: Fuente elaboración propia

3.8 Técnicas e instrumentos de recolección de información

Las técnicas de recolección de datos son los procedimientos o métodos utilizados por los investigadores para obtener información relevante para un estudio. Algunas de las técnicas más destacadas en las fuentes son la observación participante, las entrevistas (estructuradas, semiestructuradas o no estructuradas), los grupos focales o de discusión, y las historias de vida. Estas técnicas permiten al investigador sumergirse en el contexto de los participantes, explorar sus percepciones y experiencias, e identificar patrones y tendencias.

Por otro lado, los instrumentos de recolección de datos son las herramientas específicas que se utilizan para registrar y organizar la información obtenida a través de las técnicas. Algunos de los instrumentos mencionados son los cuestionarios, las guías de entrevista, los diarios de campo y el análisis de documentos. Estos instrumentos deben ser cuidadosamente diseñados y adaptados al enfoque de la investigación, ya sea cualitativo o cuantitativo, para asegurar la calidad y confiabilidad de los datos recolectados.



La aplicación de entrevistas y encuestas al directivo y al personal docente se realiza en función de las siguientes dimensiones con sus respectivos indicadores.

TABLA 5 Dimensiones de estudio y sus indicadores

	DIMENSIONES	INDICADORES
PERFIL DEL LIDER EDUCATIVO	Experiencia Educativa	Nivel educativo más alto alcanzado
		Años de experiencia laboral en educación
		Experiencia específica en gestión institucional
	Habilidades de Liderazgo	Capacidad de motivación y trabajo en equipo
		Habilidades de comunicación y negociación
		Capacidad de tomar decisiones y resolver conflictos
	Conocimiento Pedagógico	Familiaridad con teorías y enfoques pedagógicos
		Aplicación de mejores prácticas en enseñanza y aprendizaje
		Uso de estrategias efectivas en el aula
	Innovación	Aplicación de procesos de innovación pedagógica
Mejora de la calidad a través de cambios estructurales o fenoménicos		
PROCESOS DE GESTION INSTITUCIONAL	Gestión Administrativa	Organización institucional
		Desarrollo profesional
		Información y Comunicación
		Infraestructura, equipamiento y servicios complementarios
	Gestión Pedagógica	Enseñanza – Aprendizaje
		Consejería estudiantil y refuerzo académico
	Convivencia, Participación escolar y Cooperación	Convivencia y participación escolar
Seguridad Escolar	Gestión de riesgos y protección.	

Nota: Fuente elaboración propia

3.8.1 *Técnicas: observación y encuesta*

La entrevista se presenta como una estrategia de investigación que implica la interacción directa entre el entrevistador y el entrevistado con el propósito de recopilar información detallada y opiniones sobre un tema específico. Ampliamente utilizada en diversos campos como la psicología, sociología, antropología e investigación de mercado, la entrevista permite indagar en



actitudes, comportamientos, motivaciones y experiencias personales (Kerlinger, 1975; Kerlinger y Lee, 2001).

Existen distintos tipos de entrevistas, como la estructurada, caracterizada por preguntas específicas y predecibles, y la no estructurada o de exploración, que posibilita una conversación más flexible y sin guía preestablecida. La eficacia de la entrevista está fuertemente vinculada a la habilidad del entrevistador, incluyendo su capacidad para formular preguntas claras y precisas, establecer confianza con el entrevistado y escuchar atentamente sus respuestas.

La entrevista no estructurada se define como una modalidad en la que el entrevistador formula preguntas abiertas y sigue el curso de la conversación en lugar de adherirse a un cuestionario predefinido. En este tipo de entrevista, el entrevistador tiene la libertad de realizar preguntas adicionales y explorar con mayor detalle los temas en lugar de adherirse a una serie de preguntas predeterminadas. (Medina, et al. 2023)

Las encuestas representan una técnica de investigación y recolección de datos empleada para obtener información de individuos sobre distintos temas. Su utilidad abarca diversos propósitos y pueden ser ejecutadas de múltiples formas, dependiendo de la metodología seleccionada y los objetivos planteados. En este estudio se emplea esta metodología dado que posibilita estructurar aspectos subjetivos relacionados con el funcionamiento de la institución, así como los principios de la educación de adultos adoptados por los líderes educativos. La encuesta será administrada al personal que consiste en docentes tanto de la jornada matutina y vespertina en donde se desarrolla el fenómeno estudiado.

3.8.2 Instrumentos

Hernández Sampieri et al. (2018) destacan que los cuestionarios son instrumentos estructurados que permiten recolectar datos de manera sistemática. En el contexto de la



investigación cualitativa, los cuestionarios pueden ser diseñados para capturar información detallada sobre las percepciones, experiencias y opiniones de los participantes. Aunque tradicionalmente asociados con enfoques cuantitativos, los cuestionarios cualitativos se caracterizan por preguntas abiertas que permiten respuestas más ricas y profundas, facilitando la exploración de los significados y contextos detrás de las respuestas. Una de las principales ventajas de los cuestionarios y encuestas en la investigación cualitativa es su capacidad para recolectar datos de un gran número de participantes de manera eficiente. Sin embargo, también reconocen contratiempos, como la necesidad de diseñar preguntas que sean claras y no sesgadas, y la dificultad de interpretar respuestas abiertas que pueden ser variadas y complejas.

- Guía de entrevistas semiestructurada para Rector la cual consta de 14 preguntas abiertas (Ver Anexo A).
- Cuestionario para docentes el cual consta de 10 preguntas de opción múltiple. (Ver Anexo B).

3.9 Operacionalización de las variables/categorías de estudio

En el ámbito educativo, la evaluación y mejora de los procesos de gestión institucional y el desarrollo del liderazgo educativo requieren un enfoque sistemático y estructurado. La creación de una matriz de operacionalización de categorías se presenta como una herramienta esencial en este contexto. Esta matriz permite desglosar las principales dimensiones del liderazgo y la gestión educativa en indicadores específicos y medibles, facilitando una comprensión más profunda y detallada de las áreas de fortaleza y debilidad dentro de la institución. Al emplear esta herramienta, se puede obtener una visión clara y objetiva de los elementos que influyen en la calidad educativa y en el rendimiento de la Unidad Educativa Fray Vicente Solano, lo que resulta valioso para diseñar e implementar estrategias efectivas de mejora.



El diagnóstico preciso del contexto educativo depende en gran medida de la capacidad de identificar y evaluar adecuadamente las variables clave que afectan el funcionamiento de la institución. La matriz de operacionalización de categorías proporciona una base sólida para esta evaluación, permitiendo la recolección de datos relevantes y su análisis sistemático. Al vincular categorías de análisis como el perfil del líder educativo y los procesos de gestión institucional con indicadores específicos, se asegura que todas las dimensiones importantes sean consideradas y medidas de manera coherente. Esta aproximación no solo facilita la identificación de problemas y oportunidades de mejora, sino que también guía el desarrollo de intervenciones dirigidas y efectivas, alineadas con los objetivos de calidad y excelencia educativa que persigue la Unidad Educativa Fray Vicente Solano.



TABLA 6 Matriz de operacionalizacion de categorias

TEMA	OBJETIVO	CATEGORIAS TEORICAS	CATEGORIAS	DIMENSIONES	INDICADORES	TÉCNICA/INSTRUMENTO	UNIDAD DE INFORMACIÓN
Perfil del líder educativo para optimizar procesos de gestión institucional en la Unidad Educativa Fray Vicente Solano.	Proponer un perfil de líder educativo que responda a las necesidades del contexto de la Unidad Educativa Fray Vicente Solano para optimizar procesos de gestión institucional.	1. Gestión institucional educativa. 2. Liderazgo Educativo. 3. Características del Lider Educativo. 4. Calidad Educativa.	V1 PERFIL DEL LIDER EDUCATIVO	Experiencia Educativa	Nivel educativo mas alto alcanzado	Entrevista / Guia estructurada Encuesta / Cuestionario	Rector Docentes
					Años de experiencia laboral en educacion		
					Experiencia especifica en gestion institucional		
				Habilidades de Liderazgo	Capacidad de motivacion y trabajo en equipo		
					Habilidades de comunicaci3n y negociacion		
					Capacidad de tomar decisiones y resolver conflictos		
				Conocimiento Pedag3gico	Familiaridad con teorias y enfoques pedagogicos		
					Aplicaci3n de mejores practicas en enseñanza y aprendizaje		
			Uso de estrategias efectivas en el aula				
			Innovacion	Aplicaci3n de procesos de innovacion pedagogica			
				Mejora de la calidad atraves de cambios estructurales o fenomenicos			
			V2 PROCESOS DE GESTION INSTITUCIONAL	Gestion Administrativa	Organizaci3n institucional		
					Desarrollo profesional		
					Informacion y Comunicaci3n		
					Infraestructura, equipamiento y servicios complementarios		
					Gestion Pedag3gica	Enseñanza - Aprendizaje	
Consejeria estudiantil y refuerzo academico							
Convivencia, Participacion escolar y Cooperacion	Convivencia y participacion escolar						
Seguridad Escolar	Gestion de riesgos y proteccion.						
Nota. Fuente elaboraci3n propia							

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

En este capítulo se presenta una evaluación exhaustiva de los datos obtenidos a través de los instrumentos de recolección de información: la entrevista a la rectora de la Unidad Educativa “Fray Vicente Solano” y las encuestas aplicadas a los docentes. Este análisis tiene como objetivo identificar patrones y puntos clave que permitan responder a la pregunta de investigación y alcanzar los objetivos planteados. Se procederá a interpretar los resultados de manera crítica, considerando cada una de sus categorías cada una con sus respectivas dimensiones estableciendo las conclusiones pertinentes que servirán de base para el desarrollo del perfil del líder educativo que optimice los procesos de gestión institucional en la mencionada unidad educativa.

4.1 Entrevista a la Rectora de la UE “Fray Vicente Solano”

4.1.1 Categoría Liderazgo Educativo

El liderazgo educativo es una dimensión clave en la gestión de una institución educativa, ya que influye directamente en la eficacia de los procesos de enseñanza y aprendizaje, así como en el clima organizacional. Esta dimensión abarca aspectos fundamentales como la motivación y el trabajo en equipo, la comunicación y la negociación, la toma de decisiones y resolución de conflictos. El análisis de los datos obtenidos de la entrevista con la rectora de la Unidad Educativa “Fray Vicente Solano” nos permitirá evaluar cómo se manifiestan estas habilidades de liderazgo en la práctica diaria y cómo contribuyen a la optimización de los procesos de gestión institucional.

4.1.1.1 Dimensión Experiencia Educativa

En cuanto al nivel educativo y la experiencia laboral la rectora tiene una amplia experiencia en cargos de gestión educativa. Ha trabajado en instituciones como la Unidad Educativa “Abelardo Tamariz” y el Instituto Pedagógico “Ricardo Márquez Tapia”, donde ha ocupado roles de



vicerectorado, rectorado e inspección general. Su experiencia incluye la creación de cursos y capacitaciones para estudiantes, padres y docentes, así como la mejora de la infraestructura institucional. Su labor en el Instituto Pedagógico abarcó la gestión de la comunicación rural para nuevos docentes en instituciones educativas fiscales, destacando su capacidad para implementar proyectos educativos en contextos diversos.

4.1.1.2 Dimensión Habilidades de Liderazgo

En el análisis del indicador capacidad de motivación y el trabajo en equipo la rectora fomenta el trabajo en equipo mediante charlas y conversatorios con los docentes, utilizando técnicas de igualdad, equidad y equiparación. Su enfoque no es posesivo ni arbitrario, sino que busca elevar a los profesores del equipo.

Así mismo, en el indicador habilidades de comunicación y negociación, la comunicación dentro de la institución se realiza a través de medios tecnológicos como el correo electrónico, Whatsapp y oficios directos. Esto indica una estructura comunicativa formal y organizada.

En cuanto al indicador capacidad de tomar decisiones y resolver conflictos, los mismos se abordan siguiendo rutas y protocolos establecidos. La institución cuenta con una comisión encargada de resolver conflictos internos, y en casos graves, se solicita la intervención de entidades externas como la junta cantonal, fiscalía y distrito.

4.1.1.3 Dimensión Conocimiento Pedagógico

En el indicador Familiaridad con teorías y enfoques pedagógicos la rectora valora el enfoque de "aprender haciendo," una metodología que se aplica en el aula mediante actividades prácticas y constructivas. Este enfoque se implementa utilizando estrategias metodológicas en cada materia, lo que facilita el aprendizaje y la aplicación del conocimiento por parte de los estudiantes.



En la aplicación de mejores prácticas en enseñanza y aprendizaje la rectora está trabajando en la implementación de innovaciones educativas, aunque enfrenta limitaciones debido a los lineamientos del Ministerio de Educación y la falta de recursos económicos. A pesar de estos contratiempos, se esfuerza por mejorar las metodologías y estrategias pedagógicas con el apoyo de las autoridades institucionales.

4.1.1.4 Dimensión Innovación

En la aplicación de procesos de innovación pedagógica la rectora menciona que se están realizando esfuerzos para adaptar metodologías activas como el aprendizaje basado en proyectos y problemas, aunque los recursos son limitados. Los proyectos interdisciplinarios se están utilizando para fomentar el descubrimiento y la descripción, buscando cambios efectivos a pesar de las limitaciones económicas.

En el indicador mejora de la calidad a través de cambios estructurales o fenomenológicos la rectora señala que, aunque hay un proyecto para mejorar la infraestructura, la falta de recursos materiales y la oposición de algunos padres dificultan estos avances. La infraestructura actual no está adaptada para estudiantes con discapacidades, lo que limita la inclusión y el desarrollo educativo de estos estudiantes.

4.1.2 Categoría Gestión Institucional

La gestión institucional es fundamental para el funcionamiento eficiente y efectivo de una institución educativa. Esta dimensión abarca la organización interna, la comunicación, el desarrollo profesional y la infraestructura, entre otros aspectos. Analizar cómo la rectora percibe y maneja estos elementos proporciona una visión detallada de las fortalezas y debilidades administrativas en la institución. Este análisis es de valía para entender cómo la gestión puede



impactar el clima laboral, la colaboración entre el personal y el rendimiento académico de los estudiantes.

4.1.2.1 Dimensión Gestión Administrativa

En cuanto al indicador organización institucional, la estructura organizacional incluye vicerrectorados, inspección y rectoría, con roles claros de mediación entre docentes, padres y estudiantes. La rectora sugiere que una mejor comunicación interna entre las autoridades, padres y estudiantes es clave para avanzar en los proyectos.

Actualmente, el desarrollo profesional docente se apoya en la plataforma "Me Capacito" y en becas que pueden ofrecer algunos centros del ramo. Sin embargo, no existe un sistema interno robusto para el desarrollo profesional continuo, lo que indica una necesidad de mejorar en esta área.

Por otro lado, en el indicador información y comunicación, los canales de comunicación interna enfrentan dificultades debido a las controversias entre las jornadas educativas. La rectora menciona que se está trabajando para mejorar estos canales y evitar la tergiversación de la información.

La calidad de la infraestructura es un factor limitante para el desarrollo educativo. Aulas pequeñas y no adaptadas para estudiantes con discapacidades representan un problema significativo. Existen proyectos para mejorar la infraestructura, pero se ven obstaculizados por la falta de recursos y el apoyo de los padres.

4.1.2.2 Dimensión Gestión Pedagógica

En el indicador enseñanza y aprendizaje la rectora implementa las normativas y directrices comunicadas por el Ministerio de Educación en donde se aplican enfoques pedagógicos activo que promueve el aprendizaje significativo a través de la participación y la elaboración de proyectos



prácticos. Además, se están explorando metodologías activas como el aprendizaje basado en proyectos, a pesar de las limitaciones de recursos, lo que refleja un esfuerzo por adaptar la enseñanza a las necesidades y contextos específicos de los estudiantes.

La dedicación a la metodología "aprender haciendo" y el interés en metodologías activas demuestran un compromiso con la educación de calidad, aunque se necesita un mayor apoyo en términos de recursos y formación docente para maximizar el impacto positivo en el aprendizaje de los estudiantes.

El Departamento de Consejería Estudiantil (DECE) se centra principalmente en la parte socioemocional de los estudiantes, pero la rectora considera que debería ofrecer un apoyo más integral que incluya aspectos psicopedagógicos y sociales. La falta de personal especializado para estudiantes con necesidades educativas específicas es un problema crítico.

4.1.2.3 Dimensión Convivencia, Participación escolar y Cooperación

En el indicador Convivencia, Participación escolar y Cooperación la rectora describe un clima de convivencia con problemas de egoísmo y falta de colaboración entre los docentes. Se están realizando esfuerzos para mejorar la convivencia a través de actividades que promuevan el respeto, la empatía y la colaboración. Además, se están desarrollando planes de trabajo para abordar problemas como el ciberacoso y el acoso sexual, buscando un entorno escolar más seguro y cooperativo.

4.1.2.4 Dimensión Seguridad Escolar

En el indicador gestión de riesgos y protección la rectora menciona que se están tomando medidas para mejorar la seguridad escolar y abordar aspectos negativos que afectan la vida escolar segura. Están realizando un plan institucional que incluye la creación de actividades y programas para prevenir y manejar problemas como el acoso digital, conflictos entre pares, acoso sexual y



otras situaciones de riesgo. Estas iniciativas están dentro del Proyecto Educativo Institucional (PEI) y buscan fomentar la participación de todos los estudiantes para crear un ambiente escolar más seguro.

La información proporcionada muestra un enfoque proactivo hacia la gestión de riesgos y la protección en la escuela. Sin embargo, también evidencia dificultades significativas, incluyendo la falta de recursos y apoyo necesario para implementar de manera efectiva estos planes. La existencia de un plan dentro del PEI para abordar estos riesgos es un paso positivo, pero se requiere un esfuerzo continuo y apoyo adicional para asegurar un entorno escolar verdaderamente seguro y protegido para todos los estudiantes.

4.2 Encuestas a docentes de la UE “Fray Vicente Solano”

4.2.1 Categoría Liderazgo Educativo

El liderazgo educativo es un pilar fundamental en la gestión de cualquier institución educativa, ya que establece la dirección y el tono para todos los procesos relacionados con la enseñanza y el aprendizaje. En la Unidad Educativa “Fray Vicente Solano”, la percepción de los docentes respecto al liderazgo ejercido en la institución es básica para entender cómo se gestionan y se desarrollan las dinámicas de trabajo en equipo, la comunicación efectiva, y la resolución de conflictos. A través de las encuestas realizadas a los docentes, se explora cómo estos actores clave valoran y experimentan el liderazgo en su contexto diario, proporcionando una visión complementaria para el análisis integral del liderazgo en la institución.

4.2.1.1 Dimensión Experiencia Educativa

En el indicador nivel educativo más alto alcanzado todos los docentes encuestados han alcanzado educación de postgrado. Esto indica un alto nivel educativo y una posible



especialización en sus campos respectivos, lo que puede contribuir significativamente a la calidad educativa y al proceso de enseñanza-aprendizaje.

En el indicador años de experiencia laboral en educación la mayoría de los docentes (80%) tienen entre 1 y 5 años de experiencia laboral en educación, mientras que el 20% tiene entre 6 y 10 años. Esto sugiere que la mayoría de los docentes tienen una combinación de experiencia y relativa novedad en la profesión, lo que puede aportar tanto nuevas ideas como prácticas establecidas.

Figura 1

Porcentajes de docentes encuestados con respecto a la experiencia laboral



Nota. Fuente elaboración propia

En el indicador de experiencia específica, la experiencia en cargos de gestión es diversa: el 40% de los docentes nunca ha ocupado cargos de gestión, el 20% lo ha hecho ocasionalmente, el 20% siempre, y el 20% rara vez. Esto indica una variabilidad en la experiencia de gestión entre los docentes, lo que puede influir en la capacidad de liderazgo y en la implementación de políticas educativas.

Figura 2 Porcentajes con respecto a la experiencia en cargos de gestión.



Nota. Fuente elaboración propia

4.2.1.2 Dimensión Habilidades de Liderazgo

En el indicador capacidad de motivación y trabajo en equipo el 60% de los docentes motiva o fomenta el trabajo en equipo en cierta medida, mientras que el 40% lo hace en gran medida. Esto muestra una tendencia positiva hacia la colaboración y el trabajo en equipo, aunque hay espacio para mejorar en algunos casos.

Figura 3
Porcentajes de docentes encuestados con respecto a la motivación y el trabajo en equipo.



Nota. Fuente elaboración propia

En el indicador habilidades de comunicación y negociación el 80% de los docentes se comunica frecuentemente con sus colegas y otros miembros del personal educativo, mientras que el 20% lo hace siempre. Esto indica que la mayoría de los docentes mantiene una comunicación regular, lo cual es esencial para un entorno educativo colaborativo.

Figura 4
Porcentajes de docentes encuestados con respecto a comunicación y negociación.



Nota. Fuente elaboración propia

En el indicador Capacidad de tomar decisiones y resolver conflictos el 60% de los docentes aborda o resuelve conflictos con frecuencia, mientras que el 40% lo hace a veces. Esto sugiere que, aunque muchos docentes están dispuestos a enfrentar y resolver conflictos, todavía hay un número significativo que podría beneficiarse de formación adicional en estas áreas.

Figura 5
Porcentajes con respecto a toma de decisiones y resolución de conflictos.



Nota. Fuente elaboración propia

4.2.1.3 Dimensión Conocimiento Pedagógico

En el indicador familiaridad con teorías y enfoques pedagógicos no se provee información de este indicador en las encuestas. En el indicador aplicación de mejores prácticas en enseñanza y aprendizaje los docentes reportan la implementación de cambios que han tenido impactos variables en el aprendizaje de los estudiantes. Esto muestra una disposición a innovar y mejorar sus prácticas pedagógicas, aunque los resultados pueden variar.

En el indicador uso de estrategias efectivas en el aula las estrategias utilizadas incluyen la incorporación de métodos de enseñanza diferenciados (60%), la aplicación de técnicas de gamificación (20%) y el fomento de la colaboración entre estudiantes (20%). Esto indica una diversidad de enfoques para mantener el interés y la participación de los estudiantes.

Figura 6

Porcentajes con respecto a uso de estrategias efectivas en el aula.



Nota. Fuente elaboración propia

4.2.1.4 Dimensión Innovación

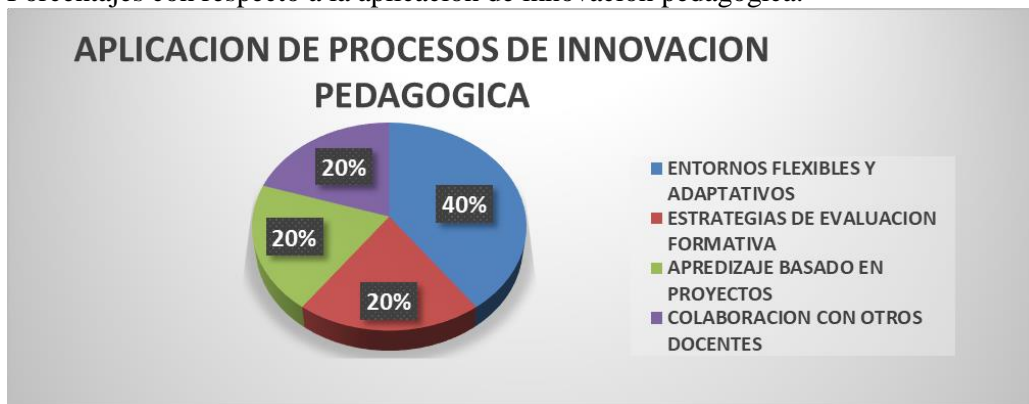
En el indicador aplicación de procesos de innovación pedagógica las iniciativas mencionadas incluyen la creación de entornos de aprendizaje flexibles y adaptativos (40%), el diseño y aplicación de estrategias de evaluación formativa (20%), la implementación de



metodologías activas de aprendizaje como el aprendizaje basado en proyectos (20%), y la colaboración con colegas para desarrollar y compartir recursos educativos innovadores (20%). Esto refleja un compromiso significativo con la innovación pedagógica.

Figura 7

Porcentajes con respecto a la aplicación de innovación pedagógica.



Nota. Fuente elaboración propia

En el indicador Mejora de la calidad a través de cambios estructurales o fenomenológicos no se provee información en las encuestas.

4.2.2 Categoría Gestión Institucional

La percepción y experiencia de los docentes respecto a la gestión institucional ofrecen una perspectiva práctica sobre cómo se implementan y reciben las políticas y prácticas administrativas en el día a día. Evaluar aspectos como la organización interna, los canales de comunicación, las oportunidades de desarrollo profesional y la infraestructura educativa, a través de las encuestas a los docentes, permite identificar áreas de mejora y fortalezas dentro de la institución. Este análisis será útil para desarrollar estrategias que optimicen la gestión institucional y mejoren la calidad educativa.

4.2.2.1 Dimensión Gestión Administrativa

En el indicador organización institucional no se provee información de este indicador en las encuestas. Por otro parte, en el indicador desarrollo profesional los docentes muestran una



predisposición positiva hacia la implementación de nuevas estrategias de enseñanza y metodologías innovadoras, lo que sugiere un interés en el desarrollo profesional continuo.

En el indicador Información y Comunicación se identifican problemas en los canales de comunicación interna de la institución, lo que puede afectar la coordinación y colaboración entre los docentes y otros miembros del personal educativo.

En el indicador Infraestructura, equipamiento y servicios complementarios los docentes señalan la necesidad de mejorar la infraestructura educativa, pero enfrentan problemas financieros y de apoyo de los padres de familia, lo que limita la efectividad de las mejoras.

4.2.2.2 Dimensión Gestión Pedagógica

En el indicador enseñanza y aprendizaje no se provee información de este indicador en las encuestas, en contra parte, en el indicador consejería estudiantil y refuerzo académico se observa una preocupación por la falta de apoyo globalizado para los estudiantes, indicando una necesidad de fortalecer los servicios de consejería y apoyo académico.

4.2.2.3 Dimensión Convivencia, Participación escolar y Cooperación

En el indicador Convivencia, Participación escolar y Cooperación se identifican problemas en el clima de convivencia en la institución, con una necesidad de mejorar la comunicación y fomentar una cultura de colaboración.

4.2.2.4 Dimensión Seguridad Escolar

En este indicador Gestión de riesgos y protección no se provee información en las encuestas.

4.3 Discusión de resultados

En esta sección, analizamos y sintetizamos los hallazgos obtenidos de los instrumentos de diagnóstico aplicados: la entrevista a la rectora y las encuestas a los docentes. A través de esta



discusión, pretendemos identificar patrones, correlaciones y discrepancias en los datos, lo que nos permitirá comprender mejor las dinámicas de liderazgo y gestión institucional. Además, este análisis crítico nos ayudará a proponer un perfil de líder educativo que responda efectivamente a las necesidades de la institución, abordando las debilidades y potenciando las fortalezas identificadas en nuestra matriz de triangulación.

4.3.1 Triangulación de resultados

La matriz de triangulación de resultados es una herramienta fundamental para consolidar y comparar los datos obtenidos de diferentes fuentes y metodologías. Su uso permite validar la información recogida, identificar convergencias y divergencias, y obtener una visión integral del fenómeno estudiado. En el contexto de este proyecto, la matriz facilita la comprensión de las percepciones y experiencias tanto de la rectora como de los docentes respecto al liderazgo y la gestión institucional en la Unidad Educativa “Fray Vicente Solano”. Al cruzar los resultados de la entrevista y las encuestas, se busca ofrecer una base sólida para el diseño de un perfil de líder educativo que responda de manera efectiva a las necesidades específicas de la institución, asegurando así la optimización de los procesos de gestión educativa.

TABLA 7 : Resultados de la matriz Perfil del líder educativo.

Categoría / Dimensión	Entrevista a la Rectora	Encuestas a los Docentes	Analisis de Resultados.
Perfil del Líder Educativo			
Experiencia Educativa			
Nivel educativo más alto alcanzado	La rectora no proporcionó información específica sobre su nivel educativo.	100% de los docentes tienen educación de postgrado.	Ambos instrumentos reflejan un alto nivel educativo entre los docentes, lo que sugiere una buena base para el liderazgo educativo.
Años de experiencia laboral en educación	La rectora tiene una vasta experiencia en cargos anteriores en otras instituciones.	80% de los docentes tienen entre 1 y 5 años de experiencia, 20% entre 6 y 10 años.	La rectora tiene más experiencia que la mayoría de los docentes, lo que puede influir en su perspectiva sobre la gestión y el liderazgo.
Experiencia específica en gestión institucional	La rectora ha ocupado varios cargos de gestión en diferentes instituciones educativas.	40% nunca ha ocupado cargos de gestión, 20% lo ha hecho ocasionalmente, siempre y rara vez.	La experiencia de la rectora en gestión es más amplia y variada que la de la mayoría de los docentes, lo que puede ser un factor clave en la implementación de cambios institucionales.
Habilidades de Liderazgo			
Capacidad de motivación y trabajo en equipo	La rectora motiva y fomenta el trabajo en equipo mediante charlas y la técnica de la igualdad, equidad y equiparación.	60% motiva o fomenta el trabajo en equipo en cierta medida, 40% en gran medida.	Tanto la rectora como los docentes valoran la motivación y el trabajo en equipo, aunque la rectora aplica estrategias específicas que podrían ser compartidas con el cuerpo docente.
Habilidades de comunicación y negociación	La rectora utiliza medios tecnológicos y oficios directos para la comunicación.	80% se comunica frecuentemente con sus compañeros, 20% siempre.	La comunicación es frecuente tanto en la gestión de la rectora como entre los docentes, lo que es esencial para un entorno colaborativo.
Capacidad de tomar decisiones y resolver conflictos	La rectora sigue protocolos y rutas específicas, y tiene una comisión para resolución de conflictos internos.	60% aborda o resuelve conflictos con frecuencia, 40% a veces.	Ambos instrumentos destacan la importancia de la capacidad de resolución de conflictos, con la rectora implementando un enfoque más estructurado.
Conocimiento Pedagógico			
Familiaridad con teorías y enfoques pedagógicos	La rectora menciona el enfoque de "aprender haciendo".	No se provee información de este indicador.	La rectora está familiarizada con enfoques pedagógicos específicos, pero esto no se refleja en las respuestas de los docentes.
Aplicación de mejores prácticas en enseñanza y aprendizaje	La rectora aplica metodologías activas en el aula.	Los docentes reportan impactos variables en el aprendizaje de los estudiantes.	La rectora y los docentes coinciden en la importancia de aplicar mejores prácticas, aunque los resultados pueden variar.
Uso de estrategias efectivas en el aula	La rectora aplica estrategias metodológicas adaptativas.	Estrategias utilizadas incluyen métodos diferenciados, gamificación y colaboración.	Ambas partes reconocen la importancia de estrategias efectivas, aunque la diversidad de enfoques refleja la necesidad de adaptar las prácticas a diferentes contextos.
Innovación			
Aplicación de procesos de innovación pedagógica	La rectora menciona la implementación de cambios curriculares y metodológicos a pesar de las limitaciones.	Iniciativas incluyen entornos de aprendizaje flexibles, evaluación formativa y metodologías activas.	Tanto la rectora como los docentes están comprometidos con la innovación, aunque enfrentan desafíos significativos en su implementación.
Mejora de la calidad a través de cambios estructurales o fenomenológicos	La rectora trabaja en proyectos interdisciplinarios a pesar de recursos limitados.	No se provee información de este indicador.	La rectora muestra un enfoque proactivo hacia la mejora de la calidad a través de proyectos interdisciplinarios, algo que no se refleja en las respuestas de los docentes.

Nota. Fuente elaboración propia

TABLA 8 : Resultados de la matriz Procesos de Gestión Institucional.

Categoría / Dimensión	Entrevista a la Rectora	Encuestas a los Docentes	Análisis de Resultados.
Procesos de Gestión Institucional			
Gestión Administrativa			
Organización institucional	La rectora describe una estructura organizacional jerárquica con vicerrectorados, inspección y rectoría.	No se provee información de este indicador.	La estructura organizacional es clara y jerárquica, con la rectora a la cabeza, pero no hay información complementaria de los docentes.
Desarrollo profesional	La rectora menciona la plataforma "Me Capacito" y la falta de un sistema interno de desarrollo profesional.	Predisposición positiva hacia nuevas estrategias de enseñanza y metodologías innovadoras.	Ambos reconocen la necesidad de desarrollo profesional, aunque las oportunidades actuales son limitadas.
Información y Comunicación	La rectora identifica problemas de comunicación interna y la controversia entre las jornadas educativas.	Se identifican problemas en los canales de comunicación interna.	Ambos instrumentos resaltan problemas significativos en la comunicación interna, lo que afecta la coordinación y colaboración.
Infraestructura, equipamiento y servicios complementarios	La rectora destaca la falta de infraestructura adecuada y los desafíos financieros.	Necesidad de mejorar la infraestructura educativa, enfrentando desafíos financieros y de apoyo.	Existe un consenso sobre la necesidad de mejorar la infraestructura, pero las limitaciones financieras son un obstáculo común.
Gestión Pedagógica			
Enseñanza - Aprendizaje	La rectora aplica el enfoque de "aprender haciendo".	No se provee información de este indicador.	La rectora está comprometida con enfoques pedagógicos activos, aunque no hay información complementaria de los docentes.
Consejería estudiantil y refuerzo académico	La rectora menciona la falta de apoyo globalizado y personal suficiente para necesidades educativas específicas.	Preocupación por la falta de apoyo globalizado para los estudiantes.	Ambos instrumentos destacan la necesidad de fortalecer los servicios de consejería y apoyo académico, con una preocupación compartida por la falta de recursos.
Convivencia, Participación escolar y Cooperación			
Convivencia, Participación escolar y Cooperación	La rectora menciona problemas en el clima de convivencia y trabaja para mejorarlo.	Necesidad de mejorar la comunicación y fomentar una cultura de colaboración.	Existe una preocupación compartida por el clima de convivencia, y ambos coinciden en la necesidad de mejorar la comunicación y la colaboración.
Seguridad Escolar			
Gestión de riesgos y protección	La rectora menciona que se están implementando medidas dentro del Proyecto Educativo Institucional (PEI) para mejorar la seguridad escolar y abordar problemas como el ciberacoso, conflictos entre pares y acoso sexual, mediante actividades y programas preventivos que fomentan la participación de todos los estudiantes.	No se provee información de este indicador.	No hay información disponible sobre la gestión de riesgos y protección en ninguno de los instrumentos.

Nota. Fuente elaboración propia

4.3.2 Conclusiones de la Triangulación de resultados

La triangulación de datos obtenidos a partir de la entrevista a la rectora y las encuestas aplicadas a los docentes ha permitido identificar las fortalezas y debilidades en la gestión institucional y el perfil de liderazgo educativo en la Unidad Educativa “Fray Vicente Solano”. Este proceso de análisis cruzado nos ha brindado una comprensión más profunda y holística de las debilidades y oportunidades presentes en la institución, destacando la necesidad de fortalecer ciertas áreas clave para mejorar la calidad educativa y la eficacia en la gestión. A continuación, se presentan las conclusiones extraídas de esta triangulación, las cuales servirán como base para el desarrollo de propuestas concretas orientadas a optimizar los procesos de gestión institucional.

TABLA 9 : Conclusiones triangulación de información.

Dimensión	Conclusión
Experiencia Educativa	Existe una sólida base educativa tanto en la rectoría como en el cuerpo docente, con todos los docentes teniendo educación de postgrado. Sin embargo, hay una diversidad en la experiencia específica en gestión institucional que podría beneficiarse de más capacitación.
Habilidades de Liderazgo	La motivación y el trabajo en equipo son valorados, aunque las estrategias específicas de la rectora podrían ser adoptadas más ampliamente. La comunicación es frecuente, pero hay problemas internos que deben ser abordados.
Conocimiento Pedagógico	Aunque la rectora está familiarizada con enfoques pedagógicos específicos, esta familiaridad no se refleja en las respuestas de los docentes, lo que sugiere una posible área de desarrollo.
Innovación	Tanto la rectora como los docentes están comprometidos con la innovación, pero enfrentan desafíos significativos en su implementación debido a limitaciones financieras y de apoyo.
Gestión Administrativa	Los problemas de comunicación interna y la falta de desarrollo profesional adecuado son áreas críticas que requieren atención. La infraestructura inadecuada también es una preocupación compartida.
Gestión Pedagógica	Hay una necesidad urgente de fortalecer los servicios de consejería y apoyo académico, y mejorar el clima de convivencia dentro de la institución.

Nota. Fuente elaboración propia

La matriz FODA es una herramienta de análisis estratégico que permite identificar y evaluar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de una organización o proyecto. En el contexto del proyecto de investigación, esta herramienta resulta

especialmente útil para entender el entorno interno y externo de la institución. Al utilizar la matriz FODA, se obtiene una visión clara de los factores que influyen en la gestión institucional y el liderazgo educativo, facilitando la identificación de áreas críticas que requieren atención y mejora.

La aplicación de la matriz FODA en este proyecto no solo ayuda a diagnosticar el estado actual de la institución, sino que también proporciona una base sólida para la toma de decisiones estratégicas. Al reconocer las fortalezas y oportunidades, se puede desarrollar estrategias que potencien estos aspectos positivos. De igual manera, al identificar las debilidades y amenazas, se puede diseñar e implementar acciones correctivas que mitiguen sus efectos. En última instancia, la matriz FODA permite orientar las propuestas y acciones hacia uno de los objetivos de este proyecto: “diseñar un perfil de líder educativo que optimice los procesos de gestión institucional, contribuyendo así a una mejora significativa en la calidad educativa de la institución.”

TABLA 10 :Matriz FODA

Fortalezas	Oportunidades
Alto nivel educativo del cuerpo docente y la rectora.	Implementación de estrategias de motivación y trabajo en equipo de la rectora.
Compromiso con la innovación pedagógica y desarrollo profesional.	Capacitación adicional en gestión institucional para los docentes.
Frecuencia de comunicación entre docentes y personal educativo.	Mejoras en los canales de comunicación interna.
Debilidades	Amenazas
Diversidad en la experiencia específica en gestión institucional.	Limitaciones financieras que dificultan la implementación de mejoras.
Problemas significativos de comunicación interna.	Falta de apoyo de los padres de familia para el desarrollo institucional.
Infraestructura educativa inadecuada.	Controversias internas que afectan la coordinación y colaboración.

Nota. Fuente elaboración propia

CAPÍTULO V: PROPUESTA

TITULO DE LA PROPUESTA

Plan de capacitación al directivo para fortalecer su liderazgo en la Unidad Educativa “Fray Vicente Solano”

5.1 Problemática

La gestión institucional de la Unidad Educativa “Fray Vicente Solano” muestra deficiencias en calidad educativa y administrativa. Hay variabilidad en la experiencia de los docentes, quienes, a pesar de su formación, carecen de experiencia en gestión. Existe una necesidad urgente de mejorar las habilidades de liderazgo, comunicación y motivación para fomentar un ambiente colaborativo. La comunicación deficiente entre docentes y directivos impide la colaboración necesaria para el éxito educativo. Según Bass y Avolio (1994), un liderazgo efectivo debe promover la comunicación abierta y la cooperación. Además, se observa una falta de familiaridad con metodologías activas e interdisciplinarias, y las barreras económicas y regulatorias impiden la innovación en prácticas pedagógicas. La infraestructura y la administración también necesitan mejoras significativas para apoyar una educación de calidad. Los hallazgos indican la necesidad de una propuesta estratégica que aborde estas áreas y promueva un liderazgo que optimice la gestión institucional. Fullan (2001) destaca la importancia de un liderazgo que apoye la innovación y cree un entorno propicio para su implementación efectiva.

5.2 Justificación

La propuesta de capacitación en la Unidad Educativa “Fray Vicente Solano” busca mejorar el liderazgo y la gestión, fundamentada en la necesidad de resolver problemas de gestión y competencia liderazgo actual. Se fundamenta en el liderazgo

transformacional y la gestión educativa eficiente, como lo sugieren Bass y Avolio (1994), para fomentar un ambiente de cambio positivo y compromiso docente.

Metodológicamente, se adopta un enfoque participativo para definir competencias de liderazgo mediante análisis de entrevistas y encuestas a directivos y docentes. Este método asegura que el perfil de liderazgo esté basado en evidencia concreta, facilitando implementaciones efectivas y relevantes.

Prácticamente, se anticipa que la implementación del plan transformará el ambiente educativo, mejorando la comunicación, cohesión del equipo, y la gestión de recursos. La adopción de prácticas de liderazgo efectivas impulsará un entorno más colaborativo y motivador, impactando positivamente en el rendimiento estudiantil y preparando a la institución para futuras gestiones.

5.3 Diagnóstico

La Unidad Educativa “Fray Vicente Solano” enfrenta complicaciones críticas en liderazgo y gestión que comprometen la calidad educativa y la eficiencia operativa. Los instrumentos metodológicos destacan una deficiencia en el liderazgo educativo que afecta la coordinación y la ejecución de actividades pedagógicas, deteriorando el clima escolar y el rendimiento académico. Los procesos de gestión institucional carecen de una planificación y organización efectivas, lo que se traduce en una baja satisfacción y motivación entre el personal.

Además, la interacción entre docentes de diferentes jornadas es limitada, generando un ambiente laboral tenso y una colaboración deficiente. La falta de un liderazgo claro y competente impide la implementación de innovaciones pedagógicas y la adaptación a cambios necesarios para mejorar la enseñanza. La situación se agrava por la insuficiencia de recursos y una infraestructura inadecuada, lo que limita el desarrollo profesional y la calidad del entorno educativo. Esta problemática subraya la urgencia de

una estrategia integral que fortalezca el liderazgo y la gestión para optimizar el funcionamiento de la institución.

5.4 Objetivo general de la propuesta

Diseñar un plan de capacitación para la mejora del perfil de líder educativo que responda a las necesidades del contexto de la Unidad Educativa “Fray Vicente Solano” en relación con los procesos de gestión institucional.

5.5 Fundamentos legales de la propuesta

La presente propuesta se enmarca dentro de varias normativas y leyes del sistema educativo ecuatoriano, las cuales proporcionan el contexto legal y los lineamientos necesarios para su implementación efectiva.

5.5.1 Constitución de la República del Ecuador (2008)

La Constitución de la República del Ecuador establece la educación como un derecho fundamental y un deber ineludible del Estado, garantizando su acceso universal y la inclusión social. Según el Artículo 26, "la educación es un derecho de las personas a lo largo de su vida y un deber ineludible e inexcusable del Estado. Constituye un área prioritaria de la política pública y de la inversión estatal, garantía de la igualdad e inclusión social y condición indispensable para el buen vivir" (Constitución de la República del Ecuador, 2008, p.17). Además, el Artículo 27 enfatiza que "la educación se centrará en el ser humano y garantizará su desarrollo holístico, en el marco del respeto a los derechos humanos, al medio ambiente sustentable y a la democracia; será participativa, obligatoria, intercultural, democrática, incluyente y diversa, de calidad y calidez" (Constitución de la República del Ecuador, 2008, p.18). Estos preceptos constitucionales subrayan la necesidad de contar con líderes educativos que no solo gestionen eficazmente las instituciones, sino que también promuevan una educación inclusiva, equitativa y de alta calidad. Por lo tanto, desarrollar un plan de capacitación

que mejore el perfil de líder educativo para la Unidad Educativa “Fray Vicente Solano” debe alinearse con estos principios constitucionales, asegurando que los líderes estén comprometidos con la transformación educativa y el desarrollo integral de la comunidad educativa.

5.5.2 Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI)

La LOEI garantiza el acceso universal a una educación de calidad, así como la permanencia, movilidad y culminación del ciclo educativo sin discriminación alguna según su artículo 2.1. La propuesta de un perfil de líder educativo se alinea con este principio al promover un liderazgo que asegure igualdad de oportunidades y trato justo para todos los miembros de la comunidad educativa. Esto incluye la responsabilidad de los líderes educativos de crear y mantener un entorno inclusivo que respete y valore la diversidad cultural y promueva la igualdad de género, conforme a los principios rectores de la educación establecidos en el artículo 2.2 de la LOEI.

Además, el artículo 349 de la Constitución garantiza la estabilidad, actualización y formación continua del personal docente. La propuesta incluye la formación y el desarrollo continuo de líderes educativos, lo cual es determinante para cumplir con las normativas y asegurar una gestión educativa de calidad. Un líder educativo bien capacitado y continuamente actualizado es vital para implementar estrategias efectivas que mejoren los procesos de enseñanza-aprendizaje y la gestión institucional.

La LOEI también subraya la importancia de garantizar la seguridad y el bienestar de los estudiantes, como se menciona en el artículo 7. Un líder educativo competente debe estar preparado para gestionar riesgos y proteger a los estudiantes, asegurando un ambiente escolar seguro y propicio para el aprendizaje. Esto implica no solo la creación de políticas y procedimientos adecuados, sino también la capacidad de implementar y supervisar estos procesos de manera efectiva.

Asimismo, la evaluación integral como un proceso técnico permanente y participativo es vital para la mejora continua del sistema educativo según el artículo 2.4. La propuesta promueve un liderazgo que no solo implemente estas evaluaciones, sino que también utilice sus resultados para hacer ajustes necesarios y mejorar continuamente la gestión institucional. La capacidad de un líder educativo para interpretar y actuar sobre los resultados de las evaluaciones es de gran valor para impulsar el progreso y la innovación dentro de la institución educativa.

De este modo, la comprensión y aplicación de estas normativas son elementos clave que permiten al líder educativo dirigir eficazmente y realizar mejoras significativas en la gestión institucional. La propuesta de generar un plan de capacitación que mejore el perfil de líder educativo no solo busca cumplir con los requisitos legales, sino también mejorar la eficacia de los procesos en la Unidad Educativa “Fray Vicente Solano”. Al integrar estos marcos legales en la planificación estratégica, la capacitación continua del personal docente y el diseño de programas que aborden las necesidades educativas de la comunidad, se asegura que la institución no solo cumpla con las normas vigentes, sino que también avance hacia la mejora continua y la excelencia educativa.

5.5.3 Reglamento a la Ley Orgánica de Educación Intercultural (RLOEI)

El RLOEI detalla la implementación de la LOEI, incluyendo la evaluación educativa y los estándares académicos (RLOEI, 2012). El líder educativo debe adherirse a este reglamento para asegurar que la institución cumpla con los estándares nacionales. La propuesta se fundamenta en este reglamento, que proporciona directrices específicas para la gestión de recursos y procesos, alineando la práctica educativa con las normativas vigentes. Esto garantiza que los procesos de gestión institucional sean transparentes, eficientes y evaluables.

5.5.4 Acuerdo Ministerial 450-13

El Modelo Nacional de Apoyo y Seguimiento a la Gestión Educativa, define los estándares de calidad y los mecanismos de supervisión (Acuerdo Ministerial 450-13, 2013). La propuesta de perfil de líder educativo incorporará los estándares de este acuerdo, asegurando que la gestión institucional esté alineada con las expectativas nacionales de calidad educativa. Este enfoque facilitará procesos de mejora continua y evaluación institucional, elementos esenciales para el liderazgo eficaz en la educación.

5.5.5 Acuerdos Ministeriales vigentes

Los acuerdos ministeriales actualizan y especifican las políticas educativas en Ecuador. Así, las regulaciones sobre la conformación de organismos escolares académicos impactan directamente en cómo el líder educativo organiza la estructura administrativa y académica de la institución lo cual se sustenta en el Acuerdo Nro. MINEDUC-MINEDUC-2023-00078-A. La propuesta se fundamenta en estos acuerdos, asegurando que el líder educativo se mantenga al tanto de las nuevas directrices y promueva una gestión actualizada y efectiva.

Los estándares de calidad educativa, establecidos en el Acuerdo Ministerial No. 0482-12 y reformados en el Acuerdo No. MINEDUC-2017-00091-A, son fundamentales para asegurar la eficacia del sistema educativo ecuatoriano. Estos acuerdos destacan la necesidad de que los procesos de evaluación educativa estén alineados con los estándares definidos por la Autoridad Educativa Nacional, los cuales abarcan desde el rendimiento académico hasta el desempeño profesional de docentes y directivos (Ministerio de Educación, 2017). La Ley Orgánica de Educación Intercultural también resalta que estos estándares deben servir de referencia tanto para la evaluación interna como externa, promoviendo una gestión escolar eficiente y un desempeño profesional óptimo (Ministerio de Educación, 2012). La implementación de estos estándares garantiza que las instituciones educativas puedan cumplir con los objetivos de calidad establecidos,

asegurando así una educación de alto nivel para todos los estudiantes. La reforma de los anexos en 2017 refuerza esta política al proporcionar un marco actualizado y más eficaz para la evaluación y mejora continua de la educación en Ecuador (Ministerio de Educación, 2017).

5.6 Fundamentación de la Propuesta con Estándares de Calidad

La propuesta de capacitación profesional para directivos se fundamenta en los Estándares de Calidad Educativa establecidos por el Ministerio de Educación del Ecuador, específicamente en el estándar D1.C2.GE4, que se encuentra en el componente de Desarrollo Profesional de la Dimensión de Gestión Administrativa. Este estándar se enfoca en la ejecución de actividades de capacitación profesional para el personal administrativo, directivo y docente en función de un diagnóstico de necesidades institucionales.

5.6.1 Relación con el estándar D1.C2.GE4

El estándar D1.C2.GE4 establece que una institución educativa debe ejecutar actividades de capacitación profesional que consideren un diagnóstico de necesidades institucionales, promoviendo espacios de intercambio de conocimientos y experiencias adquiridas durante estos procesos. Este estándar asegura que la capacitación profesional esté alineada con las necesidades específicas del personal educativo, garantizando que los directivos y docentes puedan mantenerse actualizados con los cambios curriculares, científicos y tecnológicos.

5.6.2 Procedimientos Sugeridos por el Estándar

Diagnóstico Institucional de Necesidades de Formación Profesional: La primera acción es realizar un diagnóstico exhaustivo de las necesidades de formación del personal administrativo, directivo y docente. Este diagnóstico debe identificar áreas de mejora y competencias necesarias para optimizar la gestión educativa.

Plan de Capacitación Profesional Institucional: Basado en el diagnóstico, se debe desarrollar un plan de capacitación que responda específicamente a las necesidades identificadas. Este plan debe incluir actividades de formación continua, utilizando plataformas virtuales, herramientas tecnológicas (TIC) y medios digitales.

Actualización y Evaluación del Plan: Es imperativo revisar periódicamente el plan de capacitación para asegurar que sigue siendo relevante y efectivo. Se deben incluir mecanismos para evaluar el impacto de las capacitaciones en el desempeño del personal y en los resultados educativos de la institución.

La implementación de estas actividades de capacitación profesional debe llevar a una mejora significativa en las competencias del equipo profesional de la educación. Esto no solo beneficia al personal educativo en términos de desarrollo profesional, sino que también tiene un impacto directo en la calidad del aprendizaje de los estudiantes. Al estar alineados con los cambios curriculares y tecnológicos, los directivos y docentes estarán mejor preparados para enfrentar las dificultades educativas actuales, contribuyendo a la consecución de una educación de calidad en la institución.

5.7 Fundamentos teóricos de la propuesta

La propuesta de desarrollar un plan de capacitación para potenciar el perfil de líder educativo que optimice los procesos de gestión institucional en la Unidad Educativa “Fray Vicente Solano” se basa en una sólida fundamentación teórica que abarca conceptos de liderazgo educativo, gestión del cambio, habilidades de comunicación y negociación, y toma de decisiones. Estos fundamentos teóricos proporcionan el sustento necesario para desarrollar un perfil de líder que no solo cumpla con los requisitos normativos, sino que también promueva una educación de calidad y equitativa.

5.7.1 Liderazgo Educativo

El liderazgo educativo es un factor determinante para la mejora de la calidad educativa. Según Bolívar (2018) asume que el liderazgo en las escuelas influye significativamente en la motivación y el desempeño de los docentes, lo que a su vez repercute en los resultados académicos de los estudiantes. Un líder educativo debe ser capaz de inspirar y guiar a su equipo, promoviendo un entorno colaborativo y de mejora continua. Fullan (2014) enfatiza que los líderes educativos deben ser agentes de cambio, capaces de transformar las prácticas institucionales para adaptarse a las nuevas demandas educativas.

5.7.2 *Gestión del Cambio*

La capacidad de gestionar el cambio es esencial para un líder educativo. Kotter (1996) propone un modelo para gestionarlo, incluyendo la creación de una visión clara, la comunicación efectiva de esa visión y la consolidación de los cambios a través de la institucionalización de nuevas prácticas. En el contexto educativo, esto implica no solo implementar nuevas metodologías pedagógicas, sino también asegurar que toda la comunidad educativa esté alineada con los objetivos de la institución. Según Pérez Gómez (2010) plantea que la calidad educativa implica un proceso constante de cambio y corrección, aprendiendo de los errores previos y adaptando las estrategias a las nuevas necesidades del entorno educativo.

5.7.3 *Habilidades de comunicación y negociación*

La comunicación efectiva es una habilidad fundamental para los líderes educativos. Según Rabines y Judge (2013) afirma que una comunicación clara y abierta facilita la resolución de conflictos y la toma de decisiones informadas. La capacidad de negociar y llegar a acuerdos es igualmente necesaria, ya que permite al líder manejar situaciones complejas y diversas opiniones dentro de la comunidad educativa. Goleman (1995) introduce el concepto de inteligencia emocional, que incluye habilidades como la

empatía, la autoconciencia y la gestión de las relaciones interpersonales, esenciales para una comunicación efectiva y la construcción de un clima organizacional positivo.

5.7.4 Toma de decisiones y resolución de problemas

La toma de decisiones es una de las competencias clave de los líderes educativos. Simon (1977) describe la toma de decisiones como un proceso racional que implica la identificación de problemas, la generación de alternativas, la evaluación de opciones y la selección de la mejor solución. En el ámbito educativo, los líderes deben tomar decisiones que afectan tanto el aspecto administrativo como el pedagógico de la institución. Además, Heifetz (1994) introduce el concepto de liderazgo adaptativo, que implica la capacidad de abordar problemas complejos y adaptarse a situaciones cambiantes mediante un enfoque flexible y reflexivo.

5.8 Estructura de la propuesta

La presente propuesta se enmarca en el objetivo de fortalecer las capacidades de liderazgo dentro de la Unidad Educativa “Fray Vicente Solano”, fomentando un entorno que propicie la excelencia académica y el desarrollo integral de sus estudiantes. Para lograr este objetivo, se ha diseñado una estructura de capacitación y desarrollo que aborda las áreas críticas del liderazgo educativo, basándonos en el modelo de liderazgo transformacional. Esta estructura no solo pretende proporcionar herramientas y conocimientos a nuestros líderes, sino también promover una cultura de mejora continua, innovación y colaboración. A continuación, se detalla la estructura de la propuesta, la cual se divide en actividades de capacitación específicas, mecanismos de monitoreo y evaluación, y estrategias de seguimiento y retroalimentación, asegurando un enfoque integral y sostenido en el tiempo.

TABLA 11 Fases de la estructura de la propuesta.

Estructura de la Propuesta	Descripción
-----------------------------------	--------------------

Fase 1: Diagnóstico	
Actividades	Revisión y análisis de la situación actual de la gestión institucional. Encuestas y entrevistas adicionales a docentes, personal administrativo, estudiantes y padres de familia. Identificación de necesidades y áreas de mejora.
Recursos	Personal: equipo de diagnóstico. Materiales: cuestionarios, guías de entrevista. Tiempo: 2 semanas.
Evaluación	Informe de diagnóstico con hallazgos y recomendaciones.
Fase 2: Diseño del Plan de Desarrollo	
Actividades	Elaboración del perfil del líder educativo basado en los resultados del diagnóstico y los estándares de calidad educativa. Definición de competencias clave, habilidades y conocimientos necesarios. Desarrollo de un plan de capacitación y desarrollo profesional.
Recursos	Personal: Consejo Ejecutivo, Asesor Educativo. Materiales: documentos de referencia, manuales de capacitación. Tiempo: 3 semanas.
Evaluación	Documento del perfil del líder educativo. Plan de desarrollo profesional y capacitación.
Fase 3: Implementación	
Actividades	Ejecución del plan de capacitación para el liderazgo educativo. Talleres y sesiones de formación continua. Aplicación de estrategias de comunicación y trabajo colaborativo.
Recursos	Personal: Consejo Ejecutivo, Asesor Educativo. Materiales: herramientas de capacitación, plataformas virtuales. Tiempo: 8 semanas.
Evaluación	Evaluaciones periódicas de la capacitación. Feedback de los participantes. Ajustes al plan de implementación según las necesidades emergentes.
Fase 4: Evaluación y Seguimiento	
Actividades	Monitoreo continuo del desempeño del líder educativo y de los procesos de gestión institucional. Evaluaciones de impacto a mediano y largo plazo. Sesiones de retroalimentación y ajustes.
Recursos	Personal: Consejo Ejecutivo, Auditor Educativo. Materiales: herramientas de evaluación, informes. Tiempo: 6 meses (seguimiento continuo).
Evaluación	Informes de evaluación. Plan de mejora continua.

Recursos y Tiempos	Recursos Humanos: Expertos en liderazgo educativo. Asesor Educativo, Personal administrativo y docente de la institución. Materiales: Documentos y manuales de referencia. Herramientas de diagnóstico y evaluación. Plataformas de capacitación. Tiempos: Fase 1: 2 semanas. Fase 2: 3 semanas. Fase 3: 8 semanas. Fase 4: 6 meses (seguimiento continuo).
Forma de Evaluación de los Resultados	Indicadores de Éxito: Mejora en la comunicación y colaboración entre los miembros de la comunidad educativa. Implementación efectiva de estrategias de liderazgo y gestión. Aumento en la satisfacción laboral y el clima organizacional. Mejora en los resultados académicos y en la calidad educativa. Métodos de Evaluación: Encuestas de satisfacción a docentes, estudiantes y padres de familia. Análisis de indicadores de desempeño institucional. Evaluaciones cualitativas a través de entrevistas y grupos focales.

Nota. Elaboración propia

5.8.1 Actividades específicas de la propuesta

El presente plan de capacitación está diseñado para mejorar las competencias del directivo de la Unidad Educativa “Fray Vicente Solano”, basándose en los resultados del diagnóstico y en función de los estándares de calidad educativa. La capacitación se enfoca en el desarrollo de competencias clave, habilidades y conocimientos necesarios para optimizar los procesos de gestión institucional y promover un liderazgo educativo efectivo. Con ello se espera desarrollar competencias de liderazgo transformacional en el directivo, fortalecer las habilidades de comunicación, motivación y trabajo en equipo, promover la innovación y adaptación al cambio en el entorno educativo y asegurar el cumplimiento de los estándares de calidad educativa en la gestión institucional. A continuación se detalla las actividades a cumplirse.

TABLA 12 :Actividades específicas Plan de capacitación

Fases	Actividad	Competencia	Contenido	Metodología	Tiempo Projectado	Tiempo de sesión	Responsable	Recursos	Evaluación
ANTES	Sensibilización sobre la importancia del liderazgo educativo	Compromiso y motivación para el cambio	Importancia del liderazgo en la educación, rol del líder educativo.	Talleres de sensibilización, conferencias motivacionales	10 días	1 sesión por día de 40 min cada una	Asesor Educativo	Material de presentación, folletos informativos	Encuestas de percepción antes y después del taller.
	Establecimiento de objetivos y metas claras	Planificación estratégica y definición de metas	Definición de objetivos y metas específicas, alineación con los estándares de calidad educativa.	Sesiones de planificación estratégica	5 días	1 sesión por día de 60 min cada una	Consejo Ejecutivo Rector Vicerrector Inspector	Documentos de estándares, guías de planificación	Evaluación de objetivos establecidos.
DURANTE	Formación en liderazgo transformacional: teoría y práctica	Liderazgo transformacional, motivación y trabajo en equipo	Teoría del liderazgo transformacional, prácticas efectivas, motivación y cohesión de equipo.	Módulos de formación, casos prácticos, role-playing	1 mes	3 sesiones por semana de 60 min cada una	Asesor Educativo / Miembros del DECE nivel distrital	Material de formación, casos prácticos	Evaluaciones continuas, observación de prácticas.
	Talleres de habilidades de comunicación y negociación	Comunicación efectiva, negociación	Técnicas de comunicación efectiva, estrategias de negociación.	Talleres interactivos, dinámicas de grupo	15 días	1 sesión por día de 30 min cada una	Asesor Educativo / DECE distrital	Material de taller, dinámicas de grupo	Retroalimentación en tiempo real, encuestas de satisfacción.
	Capacitación en toma de decisiones y resolución de conflictos	Toma de decisiones, resolución de problemas	Métodos de toma de decisiones, estrategias de resolución de conflictos.	Simulaciones, análisis de casos	10 días	1 sesión por día de 30 min cada una	Asesor Educativo / Comité de resolución de conflictos institucional	Simulaciones, casos de estudio	Evaluaciones de desempeño en simulaciones.

DESPUES	Sesiones de innovación y gestión del cambio	Innovación, adaptabilidad al cambio	Estrategias de innovación, gestión del cambio en el entorno educativo.	Seminarios, workshops, sesiones de brainstorming	10 días	1 sesión por día de 30 min cada una	Asesor Educativo / Consejo Ejecutivo	Material de seminarios, herramientas de brainstorming	Evaluación de propuestas de innovación desarrolladas.
	Implementación de un sistema de mentoría y coaching continuo	Desarrollo continuo, feedback constante	Modelos de mentoría y coaching, técnicas de seguimiento y retroalimentación.	Asignación de mentores, sesiones de coaching	2 meses (revisión mensual)		Asesor Educativo	Material de coaching, recursos de seguimiento	Evaluación de progreso regular, feedback de mentores.
	Evaluación final de la capacitación y retroalimentación	Reflexión sobre el aprendizaje y mejoras futuras	Análisis de resultados, retroalimentación, planificación de mejoras.	Encuestas de evaluación, entrevistas de retroalimentación	15 días		Consejo Ejecutivo / Asesor Educativo	Encuestas, guías de entrevista	Informe final de evaluación y recomendaciones.
	Planificación de acciones de seguimiento y mejora continua	Mejora continua, sostenibilidad de los cambios	Definición de acciones de seguimiento, planificación de mejoras, sostenibilidad de cambios implementados.	Reuniones de seguimiento, planes de acción detallados	3 meses (revisión mensual)		Equipo directivo	Material de seguimiento, planes de acción	Evaluación de impacto a largo plazo, informes de seguimiento.

Nota. Elaboración propia

5.8.1.1 Tiempos Projectados y Recursos

Total Duración del Plan: 8 meses

5.8.1.2 Recursos Necesarios:

- Consultores externos y especialistas en liderazgo, comunicación, resolución de conflictos e innovación.
- Materiales de formación y presentación, incluyendo folletos, casos prácticos y herramientas de brainstorming.
- Recursos para sesiones de coaching y seguimiento, incluyendo material de evaluación y guías de entrevista.
- Infraestructura adecuada para talleres, seminarios y sesiones de formación (aulas, equipos audiovisuales, etc.).

5.9 Matriz de evaluación y seguimiento

La matriz de seguimiento es una herramienta fundamental en la implementación del plan de capacitación del directivo, ya que permite monitorear el progreso y asegurar el cumplimiento de las actividades programadas. Esta matriz proporciona una estructura clara y organizada para evaluar el avance de cada fase del plan, identificando responsabilidades, tiempos estimados y resultados esperados. Además, facilita la detección de posibles desviaciones y la toma de decisiones oportunas para mantener el proyecto en curso. A continuación, se presenta la matriz de seguimiento, diseñada específicamente para el desarrollo del perfil del líder educativo en la Unidad Educativa “Fray Vicente Solano”, garantizando así la optimización de la gestión institucional.

TABLA 13 Seguimiento de actividades

Actividades	Cronograma (Meses)	Indicadores de Evaluación	Medios de Verificación	Responsable
Sensibilización sobre la importancia del liderazgo educativo	1	Participación activa de los directivos (80% asistencia)	Listas de asistencia, encuestas de percepción	Consejo Ejecutivo
Establecimiento de objetivos y metas claras	1 y 2	Objetivos y metas definidos y alineados con los estándares	Documentos de planificación estratégica	Equipo directivo
Formación en liderazgo transformacional: teoría y práctica	3	Aplicación de conceptos de liderazgo transformacional (80% aprobación en evaluaciones)	Evaluaciones continuas, observación de prácticas	Consejo Ejecutivo / Asesor Educativo
Talleres de habilidades de comunicación y negociación	4	Mejoras en técnicas de comunicación (75% satisfacción en encuestas)	Material de taller, encuestas de satisfacción	Consejo Ejecutivo / Equipo Directivo
Capacitación en toma de decisiones y resolución de conflictos	5	Resolución efectiva de conflictos (70% éxito en simulaciones)	Simulaciones, casos de estudio	Comité institucional de resolución de conflictos
Sesiones de innovación y gestión del cambio	6	Propuestas innovadoras implementadas (3 propuestas aceptadas)	Evaluación de propuestas de innovación	Consejo Ejecutivo / Rector Vicerrector
Implementación de un sistema de mentoría y coaching continuo	6 y 7	Progreso continuo (75% de satisfacción en feedback de mentores y participantes)	Informes de progreso, feedback de mentores	Asesor Educativo / Consejo Educativo
Evaluación final de la capacitación y retroalimentación	7	Resultados de evaluación final (80% de metas alcanzadas)	Encuestas de evaluación, entrevistas de retroalimentación	Consejo Ejecutivo / Rector Vicerrector
Planificación de acciones de seguimiento y mejora continua	7 y 8	Planes de acción definidos (90% de las acciones de seguimiento implementadas)	Reuniones de seguimiento, planes de acción detallados	Rector Vicerrector Inspector

Nota. Elaboración propia

Por otra parte, en cuanto a la evaluación, se presentará bajo las siguientes formas:

- Evaluación Continua: Se realizará durante cada actividad formativa mediante observaciones, retroalimentación en tiempo real y encuestas de satisfacción.
- Evaluación Final: Al finalizar el plan de capacitación, se llevará a cabo una evaluación integral para analizar los resultados y la efectividad del plan.
- Seguimiento y Mejora Continua: Se implementarán acciones de seguimiento y se evaluará el impacto a largo plazo de las competencias desarrolladas, asegurando la sostenibilidad de los cambios implementados.

5.10 Validación de la propuesta

Los validadores fueron seleccionados por su sólida experiencia y conocimientos en el ámbito educativo, garantizando así una evaluación rigurosa y pertinente de la propuesta. Dos de los validadores son asesores educativos con varios años de trayectoria, lo que les proporciona una visión práctica y profunda de los obstáculos y necesidades en la gestión escolar. Por otra parte, el tercer validador es un docente de maestría con un amplio dominio de la normativa educativa y la gestión institucional. Esta combinación de experticia asegura que la propuesta sea evaluada desde perspectivas complementarias, fortaleciendo su relevancia y viabilidad en el contexto de la Unidad Educativa “Fray Vicente Solano”. La evaluación se basó en la "Tabla de Escala y Criterios para Evaluar el Plan de Capacitación Directiva", seguida de una matriz de validación y comentarios finales. Se genera el formato requerido como instrumento de la validación de la propuesta. (Ver Anexo C).

5.10.1 Validación del Experto 1

Categoría: Claridad y coherencia de los objetivos del trabajo de titulación con la propuesta

Observación: La experta señala que se debe revisar y ajustar la propuesta para asegurar que los objetivos del trabajo de titulación estén claramente alineados con la propuesta del plan de capacitación.

Recomendación: Se debe revisar la redacción de los objetivos y asegurar que reflejen claramente la intención y alcance del plan de capacitación.

En este apartado se debe indicar que las recomendaciones emitidas por parte del experto fueron totalmente acogidas ya que con esta propuesta se desarrollara a través de un plan de capacitación al directivo educativo al tiempo que se realiza los ajustes para que la propuesta y los objetivos del TT estén alineados.

Categoría: Relevancia de las competencias clave determinadas en la propuesta

Observación: Se menciona que las competencias deben ajustarse al estándar D1.C2.GE4, que especifica la ejecución de actividades de capacitación profesional para el personal administrativo, directivo y docente en función del diagnóstico de necesidades institucionales.

Recomendación: Es imperioso integrar las competencias clave con los estándares mencionados y asegurarse de que las actividades de capacitación estén alineadas con las necesidades específicas de la institución.

En este apartado se debe indicar que las competencias clave del plan de capacitación fueron ajustadas al mencionado estándar verificando que las actividades de capacitación estén contextualizadas a la realidad institucional.

Categoría: Adecuación del plan de capacitación a las necesidades de la institución

Observación: La experta sugiere incluir el diagnóstico que identifica las necesidades de la propuesta y revisar el informe de auditoría relacionado con el estándar del plan de capacitación.

Recomendación: Incorporar un párrafo que explique el diagnóstico de necesidades y los hallazgos del informe de auditoría para fundamentar mejor la propuesta.

En este punto, cabe recalcar que se lo adopta parcialmente puesto que no existe un informe de auditoría con respecto a este estándar, debido a la pérdida de documentación por parte de la autoridad educativa que dirigía la UE. En contraparte, se explica en un párrafo la identificación de las necesidades de la propuesta.

Categoría: Pertinencia de actividades de capacitación propuestas

Observación: Se debe ajustar los responsables, evitando la generalidad y especificando quiénes son los responsables (ej. Asesores Educativos, Auditores).

Recomendación: Revisar y especificar claramente los responsables en cada actividad propuesta para asegurar una implementación efectiva y responsable.

En este punto, se adopta la recomendación y se realizan los cambios respectivos en las actividades de capacitación propuesta.

Categoría: Contribución al desarrollo profesional del directivo

Observación: Ajustar el plan con los responsables específicos.

Recomendación: Detallar los roles y responsabilidades de los involucrados en el plan de capacitación para garantizar su eficacia y relevancia.

Se adopta la recomendación y se coloca los responsables específicos en el Plan de capacitación propuesto.

Observaciones Generales

Revisión de estándares: La experta indica que se debe revisar los párrafos de la propuesta que hablan sobre los estándares de calidad e incluir el AM-00091-A del 01 de noviembre de 2017, asegurándose de que la nomenclatura utilizada sea correcta (D1.C2.GE4).

Guía vs. Plan de Capacitación: Se sugiere cambiar la terminología de "guía" a "plan de capacitación" para reflejar mejor el contenido y propósito del documento.

5.10.2 Validación del Experto 2

En la validación realizada por la Mgtr. Norma Alvarado, se identificó una observación específica en la categoría: la claridad y coherencia de los objetivos del trabajo de titulación con la propuesta. A continuación, se presenta un análisis detallado de esta observación:

Categoría: Claridad y coherencia de los objetivos del trabajo de titulación con la propuesta

Observación: Se sugirió verificar el objetivo general de la propuesta con el tema de investigación y mejorar el análisis del tema.

Análisis: Es decisivo que el objetivo general de la propuesta de investigación esté alineado claramente con los objetivos del trabajo de titulación. Esta observación apunta a una posible desconexión o falta de claridad en la formulación de los objetivos del proyecto. La revisión y ajuste de los objetivos asegurarán que estos reflejen adecuadamente el propósito de la investigación y la propuesta de capacitación, facilitando una comprensión más precisa del problema a abordar y las metas a alcanzar.

Además, se proporcionaron recomendaciones adicionales en la valoración final:

Asegurarse de que el problema esté claramente definido: Es necesario especificar por qué es importante fortalecer el liderazgo del directivo en la Unidad Educativa, identificando problemas específicos que justifiquen esta necesidad.

Evaluar la viabilidad del plan de capacitación en términos de tiempo: Considerar los aspectos prácticos y temporales para asegurar que el plan pueda ser implementado de manera efectiva y sin interrupciones significativas en la dinámica institucional.

La revisión y consideración de estas observaciones son vitales para fortalecer la propuesta de capacitación, asegurando que sea coherente, relevante y viable para su implementación en la Unidad Educativa Fray Vicente Solano.

Las recomendaciones proporcionadas por la experta fueron acogidas y se reflejan en el proyecto de manera integral. Se realizó una revisión exhaustiva del objetivo general de la propuesta para asegurar su alineación con los objetivos del trabajo de titulación, lo que permitió una mayor coherencia entre el propósito de la investigación y la propuesta de capacitación. Además, se mejoró la definición del problema, especificando con mayor claridad la importancia de fortalecer el liderazgo del directivo en la Unidad Educativa “Fray Vicente Solano”, identificando problemas específicos que justifican esta necesidad. En cuanto a la viabilidad del plan de capacitación, se realizaron ajustes en la planificación temporal, considerando los aspectos prácticos y asegurando que el plan pueda ser implementado de manera efectiva, sin causar interrupciones significativas en la dinámica institucional. Estos cambios garantizan que la propuesta sea coherente para su aplicación en la institución educativa.

5.10.3 Validación del Experto 3

El Mgr. Telmo Montaña evaluó el "Plan de capacitación al directivo para fortalecer su liderazgo en la Unidad Educativa Fray Vicente Solano" y no presentó observaciones ni sugerencias. Todos los aspectos de la propuesta fueron valorados con la puntuación más alta, indicando que considera que la propuesta es pertinente, contextualizada y factible para su implementación. Según su valoración final, la guía de capacitación directiva cumple con los criterios establecidos y sugiere su implementación.

5.10.4 Conclusión de la validación.

La propuesta "Plan de capacitación al directivo para fortalecer el liderazgo en la Unidad Educativa Fray Vicente Solano" ha sido rigurosamente validada por tres expertos en el ámbito educativo. Los comentarios y observaciones recibidas, especialmente de la Mgr. Gladys Cochancela, han permitido ajustar y perfeccionar la propuesta para asegurar su coherencia y alineación con los estándares de calidad educativa. Se han realizado modificaciones clave en los objetivos del proyecto, la integración de competencias alineadas con el estándar D1.C2.GE4, y la especificación de los responsables de las actividades propuestas. En contraste, las validaciones de los Mgr. Norma Alvarado y Telmo Montaña confirmaron que la propuesta es pertinente y adecuada, con recomendaciones menores que han sido plenamente incorporadas. En conjunto, estas validaciones aseguran que el plan es sólido, contextualizado y viable para su implementación en la Unidad Educativa "Fray Vicente Solano".

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

El análisis de los resultados iniciales de la investigación realizada en la Unidad Educativa "Fray Vicente Solano" permitió identificar de manera precisa diversas debilidades en la gestión institucional, entre ellos la falta de liderazgo efectivo, la escasa coordinación en la gestión de recursos y la insuficiente motivación del personal docente. Estos primeros resultados generan la necesidad de revisar documentos que permitan entender el rol del liderazgo educativo y cómo debe ser para conseguir la mejora de la oferta educativa institucional. Además, la revisión de la literatura proporciona un marco teórico sólido que fundamenta el perfil del líder educativo necesario para optimizar la gestión directiva.

A partir de los resultados iniciales de la investigación y la fundamentación teórica, se desarrolla un plan de capacitación alineado con las necesidades identificadas y sustentado en los estándares de calidad educativa. Este plan, centrado en competencias como la gestión estratégica y las habilidades comunicativas, coincide con lo planteado por García-Martínez y Cerdas-Montano (2019) sobre la importancia del liderazgo educativo en la gestión institucional efectiva. Por lo tanto, se consigue proponer un perfil de líder educativo que se concretaría a partir de plan de capacitación pertinente a la realidad de la institución educativa investigada.

La validación de la propuesta realizada confirmó la pertinencia, solidez y viabilidad del plan propuesto, con ajustes que fortalecieron aún más la coherencia entre los objetivos del proyecto y las necesidades de la institución. Los expertos resaltaron la alineación del plan con los estándares educativos y su capacidad para abordar las debilidades identificadas en el diagnóstico inicial, lo



que reforzaría su pertinencia en función de la mejora del liderazgo y la gestión en la UE “Fray Vicente Solano”.

6.2 Recomendaciones

El fomento de una cultura de colaboración entre docentes, líderes educativos, estudiantes y padres de familia es la génesis de toda gestión institucional eficiente. La creación de espacios y mecanismos que promuevan la participación activa de todos los miembros de la comunidad educativa tiene que ser una meta permanente. Resultaría significativo investigar sobre cómo mejora la cohesión institucional y facilitar el logro de los objetivos educativos con cada uno de los estamentos institucionales que determinan la calidad educativa de una institución.

Investigar sobre la integración de tecnologías educativas debe considerarse una prioridad para modernizar los procesos de gestión directiva. La inversión en infraestructura tecnológica, así como en la formación continua del personal en el uso de herramientas digitales, es un pilar en donde se soporta la gestión posterior. Estas tecnologías no solo facilitarán el aprendizaje personalizado y la gestión eficiente de la información, sino que también mejorarán la comunicación entre los actores educativos. La correcta incorporación de estas herramientas tecnológicas transformará los procesos educativos, proporcionando nuevas oportunidades para la innovación y la eficiencia, alineándose así con las necesidades específicas de la institución.

Además, para garantizar la sostenibilidad del liderazgo educativo en la institución, es necesario identificar y desarrollar futuros líderes. Un plan de liderazgo emergente que incluya mentoría y acompañamiento de docentes y personal administrativo con potencial de liderazgo es una estrategia recomendable. Este plan debe ofrecer oportunidades de desarrollo profesional y experiencias prácticas, promoviendo la capacitación continua y el crecimiento personal. El



desarrollo de líderes emergentes contribuirá a la creación de una estructura de liderazgo sólida y resiliente, capaz de enfrentar las futuras implicaciones y mantener un enfoque en la mejora continua de la calidad educativa.

Finalmente, es muy importante que el plan de capacitación se revise y ajuste continuamente en función de la retroalimentación y los resultados obtenidos. Establecer un mecanismo de evaluación periódica permitirá medir la efectividad del plan y hacer los ajustes necesarios para mejorar su impacto. Este enfoque garantiza que el plan siga siendo relevante y efectivo, adaptándose a las necesidades cambiantes de la institución y asegurando su sostenibilidad a largo plazo. La evaluación continua permitirá identificar áreas de mejora, ajustando las estrategias de capacitación para maximizar su eficacia y responder de manera óptima al entorno cambiante.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Aguerrondo, I. (2022). La calidad de la educación: Ejes para su definición y evaluación. Organización de Estados Iberoamericanos.
- Alvarez, S. et al. (2013). La gestión educativa como factor de calidad en una universidad Intercultural. Ra Ximhai, 9(4), pp. 149-156, ISSN-1665-0441. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/461/46129004014.pdf>
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2016). Ley Orgánica de Educación Intercultural. Registro Oficial No. 417. <https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/05/Ley-Organica-Educacion-Intercultural-Codificado.pdf>
- Barba Miranda, L. C., & Delgado Vadivieso, K. E. (2021). Gestión escolar y liderazgo del directivo: Aporte para la calidad educativa. Revista EDUCARE - UPEL-IPB - Segunda Nueva Etapa, 25(1), 284-300. <https://revistas.investigacion-upelipb.com/index.php/educare/article/view/1462>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Sage Publications.
- Beltrán, S., y Ortiz, J. (2020). Los paradigmas de la investigación: un acercamiento teórico para reflexionar desde el campo de la investigación educativa. RIDE Revista Iberoamericana para la investigación y el desarrollo educativo, 11(21), 1-18. <https://doi.org/10.23913/ride.v11 i21.71>
- Bernal Martínez de Soria, A., & Ibarrola García, S. (2015). Liderazgo del profesor: objetivo básico de la gestión educativa. Revista Iberoamericana de Educación, 67(1), 55-70. <https://doi.org/10.35362/rie670205>



Betancourt García, R., & Silva Bretón, C. (2017). *Liderazgo educativo con el uso de las TIC*. Memorias del 3er Encuentro universitario de mejores prácticas de uso de TIC en la educación. <https://encuentro.educatic.unam.mx/educatic2017/memorias/137.pdf>

Blanco, R. (2008). Eficacia escolar y factores asociados en América Latina y el Caribe. Oficina Regional de Educación de la UNESCO para América Latina y el Caribe.

Bolívar, A. (2018). Liderazgo educativo y mejora escolar. Síntesis.

Borko, H. (2004). Professional development and teacher learning: Mapping the terrain. *Educational Researcher*, 33(8), 3-15.

Braslavsky, C. (2006). Diez factores para una educación de calidad para todos en el siglo XXI. REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 4(2), 84-101.

Campoverde-Villacis, D., & Bravo-Peláez, N. (2021). La eficiencia de la gestión educativa y su impacto en la innovación del docente de la Institución Bárbara Alfaro. 593 Digital Publisher CEIT, 6(2-1), 139-155.

Cano, E. (1998). Evaluación de la calidad educativa. Madrid: La Muralla.

Carbone, P. (2008). El liderazgo educativo y su papel en la mejora. *Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad*, 9(2), 9-33. Recuperado de https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-69242010000200002&script=sci_arttext

Carhuancho Mendoza, I., Meleán Romero, R., & Nolzco Labajos, F. (2019). *Metodología de la investigación holística*. UIDE. <https://repositorio.uide.edu.ec/handle/37000/3893>

Casanova, M. A. (1992). La evaluación: garantía de calidad para el centro educativo. España: Edelvives.



Casassus, J. (2000). Problemas de la gestión educativa en América Latina (la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B). Recuperado de <http://www.lie.upn.mx/docs/Especializacion/Gestion/Lec2%20.pdf>

Cavallucci, O. (2017). Liderazgo comunicacional y herramientas negociadoras. Estudios de la Gestión, 1, 120-130. Recuperado de <https://revistas.uasb.edu.ec/index.php/eg/article/download/573/535/2156>

Chacón M., L. (2014). Gestión educativa del siglo XXI: bajo el paradigma emergente Constitución de la República del Ecuador. (2008). Artículo 26. Recuperado de <https://www.ohchr.org/sites/default/files/documents/issues/education/cfi-hrc53/submission-education-hrc53-state-ecuador-sp.doc>

Darling-Hammond, L. y Davis, S. (2012). Innovative principal preparation programs: What works and how we know. Planning and Changing, 43(1), 25-45.

Edwards, A. (2010). Being an expert professional practitioner: The relational turn in expertise. Dordrecht, Springer.

Eloa, N., & Toranzos, L. V. (2000). Evaluación educativa: una aproximación conceptual. Madrid: OEI.

Escudero Muñoz, A. (2017). *Liderazgo educativo y su impacto en el rendimiento académico*. Revista de Educación y Desarrollo, 10(1), 45-60.

Ferrer, A. (2014). Modelo de Gestión del Cambio y Adaptabilidad. Universidad EAN. Recuperado de <https://repository.universidadean.edu.co/bitstream/handle/10882/11858/GomezMayra2022.pdf?sequence=1>

Finol, C., et al. (2016). *Tecnología en el proceso educativo: nuevos escenarios*. Redalyc.

<https://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/view/112/140>

Flores Briseño, M. M. (2012). *Gestión institucional en educación a distancia*. Universidad de Guadalajara, Sistema de Universidad Virtual.

Fullan, M. (2001). *Leading in a Culture of Change*. Editorial Jossey-Bass.

Fullan, M. (2014). *The Principal: three keys to maximizing impact*. San Francisco: Editorial Jossey Bass.

Fullan, M., & Langworthy, M. (2014). *A Rich Seam: How New Pedagogies Find Deep Learning*. London: Pearson.

Gairín, J., & Muñoz, J. L. (2021). *La Gestión Educativa en el Escenario Latinoamericano*.

Gajardo, J., & Ulloa, J. (2016). *Liderazgo Pedagógico, Conceptos y Tensiones*. Nota Técnica N°6. Líderes Educativos: Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar, Universidad de Concepción, Chile.

García Colina, F. J., Juárez Hernández, S. C., & Salgado García, L. (2018). *Gestión escolar y calidad educativa*. *Revista Cubana Educación Superior*, 37(2), 206-216.

García, E. (2022). *Métodos de evaluación de la calidad educativa en América Latina*. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 13(37), 45-62.

García, I. (2021) *Liderazgo distribuido de las organizaciones educativas madrileñas en un estudio de casos*. Recuperado de

<https://periodicos.fclar.unesp.br/iberoamericana/article/download/13423/10321/47140>.

García, J., & Hernández, P. (2019). Liderazgo transformacional en las escuelas: Impacto en el clima organizacional y el rendimiento académico. *Revista de Estudios Educativos*, 34(2), 45-62.

García-Martínez, J., y Cerdas-Montano, V. (15-11-2019). Estilos de liderazgo de los directivos escolares costarricenses: transformando las organizaciones educativas. *Innovación Educativa*. Vol. 21, Issue 31, p. 5-21, DOI: <https://doi.org/10.22458/ie.v21i31.2690>

García Rodríguez, C. F. (2018). Perspectivas del impacto en el liderazgo educativo y la calidad del siglo XXI. **Daena: International Journal of Good Conscience**, 13(2), 24-39. [http://www.spentamexico.org/v13-n2/A3.13\(2\)24-39.pdf](http://www.spentamexico.org/v13-n2/A3.13(2)24-39.pdf)

Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bantam Books.

Graffe, G. J. (2002). Gestión educativa para la transformación de la escuela. *Revista Pedagógica*, 23(68).

Grupo L.A.C.E. Introducción al estudio de caso en educación. Cádiz: Universidad de Cádiz, 1999. 34 p

Grupo L.A.C.E. (2013). Los estudios de caso. Barcelona: Universidad de Barcelona. Depósito digital. <http://hdl.handle.net/2445/33367>

Hampton, R. (1993). *Administración*. McGraw Hill. Páginas 219-234.

Harris, A., & Spillane, J. (2008). Distributed leadership through the looking glass. *Management in Education*, 22(1), 31-34.

Heifetz, R. A. (1994). *Leadership without easy answers*. Harvard University Press

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). Metodología de la investigación, 5a ed. México: Mc Graw Hill .

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2018). Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. México: Mc Graw Hill .

Hernández-Sampieri, R., y Mendoza, C. (2018). Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta .

Horn, A., & Marfán, J. (2009). Relación Entre Liderazgo Educativo y Desempeño Escolar: Revisión de la Investigación en Chile. Centro de Políticas y Prácticas en Educación (CEPPE), Fundación Chile. Recuperado de https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-69242010000200005&script=sci_arttext

Kerlinger, F. (1975). Investigación del comportamiento, técnicas y metodología. México D.F.: Nueva Editorial Interamericana.

Kerlinger, F., y Lee, H. (2001). Investigación del comportamiento. Métodos de investigación en las Ciencias Sociales (3ra edición ed.). México DF, España: McGraw-Hill.

Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business Review Press.

Lave, J. (1988). **Cognition in practice: Mind, mathematics and culture in everyday life**. Cambridge University Press.

López Yáñez, J., & Lavié Martínez, J. M. (2016). Liderazgo y mejora de la educación. Síntesis.

Lorenzo, M. (2005). **El papel del maestro como líder en el aula**. En J. A. García (Ed.), **Liderazgo educativo: Teoría y práctica** (pp. 123-145). Editorial Universitaria.



LucaEdu. (2023). Inclusión y equidad en la educación: Todo lo que se necesita.

Recuperado de <https://www.lucaedu.com/inclusion-y-equidad/>

Luna Vargas, G. y Machuca Reyes, S. (2021) El liderazgo administrativo y pedagógico como elemento clave en la organización y desempeño de la Unidad Educativa Particular “La Providencia” del cantón Azogues, 2021 Recuperado de

http://repositorio.unae.edu.ec/simplesearch?location=%2F&query=gestion+directiva&rpp=10&sort_by=score&order=desc

Marchesi, Á., & Martín, E. (2014). Calidad de la enseñanza en tiempos de cambio. Alianza Editorial.

Maureira, O., Garay, S., & López, P. (2016). Reconfigurando el sentido del liderazgo en organizaciones escolares contemporáneas: La perspectiva del liderazgo distribuido. Revista Complutense de Educación, 27(2), 689-706.

https://doi.org/10.5209/rev_RCED.2016.v27.n2.47079

Medina, M. et al. (2023). Metodología de la investigación. Instituto universitario Inudi. ISBN 978-612-5069-70-2. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=5826>

Meleán Romero, R., & Carhuancho Mendoza, I. (Eds.). (2023). *Estructuras mentales en la sistematización del conocimiento científico en ciencias sociales*. High Rate Consulting. <https://doi.org/10.38202/estructuras2>

Ministerio de Educación de España. (s.f.). Gestión institucional: conceptos introductorios. Recuperado de <https://www.educ.ar/recursos/91901/gestion-institucional-conceptos-introductorios>.

Ministerio de Educación de Guatemala. (2016). Estrategia de Mejoramiento de la Calidad Educativa. Recuperado de

https://www.mineduc.gob.gt/dicoms/documents/boletines/MINEDUC_INFORMA-13.pdf

Ministerio de Educación. (2017). Acuerdo Ministerial No. MINEDUC-2017-00091-A.

Ministerio de Educación del Ecuador. (2013). *Acuerdo Ministerial 450-13: Modelo Nacional de Apoyo y Seguimiento a la Gestión Educativa*. Registro Oficial.

Monroy Mejía, M. d., y Nava Sanchezllanes, N. (2018). Metodología de la investigación. Grupo Editorial Éxodo. <https://elibro-net.proxy.unae.edu.ec/es/lc/bibliounae/titulos/172512>

Montoya Zúñiga, Edgar Segundo & Delgado Cárdenas, María Elena. (2022). El liderazgo educativo en los docentes y el rendimiento escolar de los estudiantes de E.G.B. en la Unidad Educativa “Juan de Velasco”. Riobamba. Recuperado de <http://dspace.unach.edu.ec/handle/51000/9332>

Murillo, F. J. (2017). Liderazgo escolar para la inclusión y la justicia social. Revista Latinoamericana de Educación Inclusiva, 11(1), 89-104. Recuperado de <http://www.rinace.net/rlei/numeros/vol11-num1/art5.pdf>

Murillo, F. J. (2022). Factores clave para una educación de calidad para todos. Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa, 15(1), 29-47.

Murillo, F. J., & Román, M. (2022). Objetivos e importancia de la calidad educativa. Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa, 15(1), 9-28.

Murillo-Torrecilla, J. Y Hernández-Castilla, R. (2015). Liderazgo para el aprendizaje: ¿Qué tareas de los directivos y directoras escolares son las que más inciden en el aprendizaje de los estudiantes? Revista Electrónica de Investigación y Evaluación Educativa, RELIEVE, 21(1).



DOI: 10.7203/relieve National College For Teaching and Leadership (2006). Seven Strong Claims about Successful School Leadership. London: NCSL.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2010). Mejorar las escuelas: Estrategias para la acción en México. Recuperado de <https://www.oecd.org/education/school/47101613.pdf>

Palomino, C (2021) Liderazgo directivo frente al progreso de los aprendizajes de los estudiantes de instituciones educativas rurales, distrito de Aco, Junín, 2019-2021. Recuperado de <https://elibro-net.proxy.unae.edu.ec/es/ereader/bibliounae/228526>

Pérez Gómez, A. I. (2010). *Aprender a educar: Nuevos desafíos para la formación de docentes*. Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado, 24(2), 37-60. <https://doi.org/10.33827/revistaeducacion.v24.n2.2010.37>

Pérez Serrano, G. (1994). Contribución sobre los paradigmas de investigación. Redalyc.

Poggi M. (2018). Liderazgo escolar y formación directiva: reflexiones desde América Latina. In Díaz G (Ed.), *Cómo Cultivar El Liderazgo Educativo* (primera, pp. 109–139). Salesianos Impresores S.A.

Pont, B., Nusche, D., & Moorman, H. (2008). Mejorar el liderazgo escolar: Herramientas de trabajo. OCDE. Recuperado de <http://www.oecd.org/dataoecd/32/9/43913363.pdf>

Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Intercultural. Decreto Ejecutivo No. 1241. Registro Oficial Suplemento 754 de 26-jul.-2012.

Restrepo J., y Restrepo L. (2012). Cinco desafíos en el ejercicio de liderazgo en los rectores de colegios. Universidad de La Sabana, Facultad de Educación, 15(1), 117–129. <http://www.scielo.org.co/pdf/eded/v15n1/v15n1a08.pdf>



Rodríguez-Gallego, M. R., Ordóñez, R., & López-Martínez, A. (2020). La dirección escolar: Liderazgo pedagógico y mejora escolar. *Revista de Investigación Educativa*, 38(1), 275-292.

Rojas, J., & Carrasco, D. (2021). Cambios en las prácticas de liderazgo escolar bajo un sistema de accountability: El caso de Chile. *Archivos Analíticos de Políticas Educativas*, 29(153), art 7. <https://doi.org/10.14507/epaa.29.5673>

Romero, C. (2021). Liderazgo directivo en escuelas que superan las barreras del contexto. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 19(1), 83-103. <https://doi.org/10.15366/reice2021.19.1.005>

Sarramona, J. (2004). Factores e indicadores de calidad en la educación. Editorial Octaedro.

SciELO. (2009). La reflexión sobre la emergencia del sistema educativo en Colombia y América Latina. Recuperado de http://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S0378-18442009001100012&script=sci_arttext

Sergiovanni, T. J. (2005). *The virtues of leadership*. *The Educational Forum*, 69(2), 112-123. <https://doi.org/10.1080/00131720508984675>

Simon, H. A. (1977). *The new science of management decision*. Prentice Hall.

Tutivén, S. (s.f.). La gestión educativa como factor asociado en la eficacia del clima organizacional. Universidad Andina Simón Bolívar.

SITEAL. (2019). Inclusión y equidad educativa. Recuperado de https://siteal.iiep.unesco.org/sites/default/files/sit_informe_pdfs/siteal_inclusion_y_equidad_20190525.pdf



Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Sage Publications.

Tintoré, M., Cantón Mayo, I., Quiroga Lobos, M., & Parés, I. (2019). Liderazgo y e-liderazgo en las historias de vida de líderes educativos a través del mundo. EDMETIC, Revista de Educación Mediática y TIC, 8(2), 17-36. doi: <https://journals.uco.es/edmetic/article/view/11700/10977>.

UNIR Ecuador. (s.f.). Gestión Educativa: tipos, importancia y objetivos. Recuperado de <https://ecuador.unir.net/actualidad-unir/gestion-educativa-escolar/>.

Universidad de Costa Rica. (2024). Actividades lúdicas como estrategia pedagógica para fortalecer el aprendizaje. Recuperado de <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/educacion/article/download/56006/58969/263134>

Vidal, L. et al. (2008). Gestión educativa. Educ Med Super 22(2). pp. 0-0. ISSN 0864-2141. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S086421412008000200012&lng=es&nrm=iso

Weinstein, J. (2009). Managerial leadership practices and learning outcomes. Capable of guiding concepts to empirical research. Revista Iberoamericana on Quality, Efficiency and Change in Education, 7(3), 20-33

Yin. R. K. (2014). Case Study Research: Design and Methods. Quinta Edición. The Canadian Journal Program Evaluation. Quinta Edición, 582 pages. DOI 10.3138/cjpe.30.1.108

Zabala, A. (2002). La práctica educativa, cómo enseñar. Barcelona: Grao.

CAPITULO VIII: ANEXOS

8.1 ANEXO A: Guía de entrevista a rector/a.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN	
ENTREVISTA A LA RECTORA DE LA UE “FRAY VICENTE SOLANO” SOBRE EL LIDERAZGO EDUCATIVO Y LA GESTIÓN INSTITUCIONAL	
Entrevistador:	Entrevistada:
MSG. HERNAN CEVALLOS L.	MSG. ALEXANDRA BERMEO T.
Fecha de la entrevista:	Hora de la entrevista:
	10:00am.
Objetivo:	Analizar las experiencias, percepciones y prácticas relacionadas con el liderazgo educativo y la gestión institucional en la Unidad Educativa “Fray Vicente Solano”, con el propósito de identificar factores clave que influyen en el éxito académico, bienestar estudiantil y desarrollo profesional del personal educativo.

PREGUNTAS FINALES

1. ¿Has ocupado algún cargo de gestión institucional anteriormente? ¿Puede comentarnos dónde y qué logros tuvo allí?
2. ¿Cómo motivas y fomentas el trabajo en equipo entre tus colegas docentes?
3. ¿Cómo te comunicas con tus colegas y con otros miembros del personal educativo?
4. ¿Cómo abordan y resuelven los conflictos que surgen en el entorno educativo?
5. ¿Qué teorías o enfoques pedagógicos consideras más relevantes en tu práctica educativa? ¿Cómo aplicas en el aula y con qué metodología?
6. ¿Qué iniciativas o innovaciones has implementado en respuesta a desafíos y cambios educativos?
7. ¿Cómo describirías la estructura organizacional de nuestra institución y qué cambios sugerirías para mejorar la organización interna?
8. ¿Qué oportunidades de desarrollo profesional se ofrecen en la institución y cuál es su valía?
9. ¿Cómo describirías los canales de comunicación interna en la institución?
10. ¿Cómo influye la calidad de la infraestructura en el desarrollo de las actividades educativas?
11. ¿Qué servicios de consejería y apoyo académico se ofrecen a los estudiantes?
12. ¿Cómo se asegura la atención individualizada de los estudiantes que lo necesitan?
13. ¿Cómo describirías el clima de convivencia en nuestra institución?



14. ¿Qué actividades se realizan para fomentar la participación de los estudiantes en una vida escolar segura y sin situaciones de riesgo?

8.2 ANEXO B: Guía de encuestas a docentes.



1.- ¿Cuál es tu nivel educativo más alto alcanzado?

- Educación básica
- Educación secundaria
- Educación técnica o profesional
- Educación universitaria (licenciatura)
- Educación de posgrado (maestría o doctorado)

2.- ¿Has trabajado en otras instituciones educativas antes de esta? En caso afirmativo, ¿cuántos años?

- No
- Sí, menos de 1 año
- Sí, de 1 a 5 años
- Sí, de 6 a 10 años
- Sí, más de 10 años

3.- ¿Has ocupado algún cargo de gestión o liderazgo dentro de una institución educativa?

- Nunca
- Rara vez
- A veces
- Con frecuencia
- Siempre

4.- ¿En qué medida motivas y fomentas el trabajo en equipo entre tus colegas docentes?

- No motiva ni fomenta el trabajo en equipo
- Motiva o fomenta en un grado muy bajo el trabajo en equipo
- Motiva o fomenta en cierta medida el trabajo en equipo
- Motiva o fomenta en gran medida el trabajo en equipo
- Motiva o fomenta en un grado muy alto el trabajo en equipo

5.- ¿Cómo te comunicas con tus compañeros de trabajo y con otros miembros del personal educativo?

- Nunca me comunico con mis compañeros de trabajo o con otros miembros del personal educativo
- A veces me comunico con mis compañeros de trabajo o con otros miembros del personal educativo
- Frecuentemente me comunico con mis compañeros de trabajo o con otros miembros del personal educativo



- Siempre me comunico con mis compañeros de trabajo o con otros miembros del personal educativo

6.- ¿Abordas y resuelves los conflictos que surgen en el entorno educativo?

- Nunca los abordo ni resuelvo
- Rara vez los abordo o resuelvo
- A veces los abordo o resuelvo
- Con frecuencia los abordo o resuelvo
- Siempre los abordo y resuelvo

7.- ¿Qué tipos de estrategias utilizas para involucrar a los estudiantes y mantener su interés en el aprendizaje?

- Uso de actividades interactivas en el aula
- Implementación de proyectos de aprendizaje basados en problemas
- Utilización de tecnología educativa (por ejemplo, aplicaciones, plataformas en línea)
- Fomento de la colaboración entre estudiantes
- Incorporación de métodos de enseñanza diferenciados
- Aplicación de técnicas de gamificación
- Otros

8.- Has implementado alguna innovación o cambio significativo en tu práctica docente recientemente? ¿Cómo dirías que afectó el aprendizaje de los estudiantes?

- No he implementado ninguna innovación o cambio reciente
- He implementado cambios, pero no estoy seguro de su impacto en el aprendizaje de los estudiantes
- He implementado cambios que han tenido un impacto leve en el aprendizaje de los estudiantes
- He implementado cambios que han tenido un impacto moderado en el aprendizaje de los estudiantes
- He implementado cambios que han tenido un impacto significativo en el aprendizaje de los estudiantes

9.-¿Qué tan dispuesto estarías a implementar nuevas estrategias de enseñanza y metodologías innovadoras en tu práctica docente?

- Muy poco dispuesto
- Poco dispuesto
- Neutral
- Dispuesto
- Muy dispuesto

10.- ¿Qué iniciativas o innovaciones has implementado en respuesta a desafíos educativos? Por favor, enumera algunas de ellas.

- Implementación de metodologías activas de aprendizaje, como el aprendizaje basado en proyectos o el aprendizaje colaborativo.
- Integración de tecnología en el aula, como el uso de dispositivos móviles, aplicaciones educativas o plataformas de aprendizaje en línea.
- Diseño y aplicación de estrategias de evaluación formativa para monitorear el progreso del estudiante de manera continua.



- Colaboración con colegas para desarrollar y compartir recursos educativos innovadores.
- Creación de entornos de aprendizaje flexibles y adaptativos para satisfacer las necesidades individuales de los estudiantes.
- Desarrollo e implementación de programas extracurriculares o actividades complementarias para enriquecer la experiencia educativa.
- Otra iniciativa o innovación (por favor, especifique)

8.3 ANEXO C: Instrumento validación de la propuesta

Carta de Solicitud de Validación

Cuenca, 02 de junio del 2024.

Estimada

Mgr. _____

DOCENTE DE POSGRADO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN

UNAE

Presente.

De mis consideraciones:

Luego de un cordial saludo y considerando su experticia en el campo de la gestión escolar, solicito comedidamente me ayude con la validación de la propuesta de mi investigación titulada **Plan de capacitación al directivo para fortalecer su liderazgo en la “Unidad Educativa Fray Vicente Solano”**.

Sus observaciones y recomendaciones contribuirán a una mayor objetividad científica en el desarrollo final y conclusión de mi trabajo investigativo.

Por su gentil colaboración, anticipo mis sentimientos de consideración y estima.

Atentamente,

Mgtr. Hernan Cevallos Larrea.
Estudiante de Posgrado en Gestión de la Calidad en Educación

Validación de Plan de capacitación al directivo para fortalecer su liderazgo en la “Unidad Educativa Fray Vicente Solano”.

1. Proyecto de investigación

Plan de capacitación al directivo para fortalecer su liderazgo en la “Unidad Educativa Fray Vicente Solano”.

2. Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Proponer un perfil de líder educativo que responda a las necesidades del contexto de la Unidad Educativa Fray Vicente Solano para optimizar procesos de gestión institucional.

Objetivos Específicos

- Identificar las necesidades del contexto relacionadas con los procesos de gestión institucional.
- Fundamentar las bases teóricas que permitan obtener información relacionada al perfil del líder educativo idóneo en la gestión de procesos institucionales.
- Diseñar el perfil de líder educativo que responda a las necesidades del contexto en relación a los procesos de gestión institucional.
- Validar el perfil del líder educativo propuesto mediante el criterio de expertos.



3. Aspectos Metodológicos

I. Enfoque

El enfoque cualitativo es fundamental para esta investigación ya que se basa en un paradigma interpretativo y naturalista, permitiendo el estudio de sucesos en su entorno natural y su análisis desde la perspectiva de las personas involucradas. Este enfoque es esencial para comprender fenómenos sociales subjetivos que no pueden ser captados por métodos cuantitativos, reconociendo que la subjetividad está influenciada por factores históricos, culturales y sociales. Así, este conocimiento es visto como una construcción social en constante cambio. Este enfoque es particularmente adecuado debido a las características específicas de la institución que se estudia.

II. Tipo de investigación

El proyecto de investigación se basa en un enfoque básico y descriptivo debido a los objetivos y métodos empleados. La investigación básica se centra en generar conocimiento y comprensión de fenómenos sin buscar su aplicación inmediata a problemas prácticos, lo cual es esencial en contextos educativos para comprender profundamente las experiencias y contextos de los participantes. Este enfoque permite captar la complejidad de los fenómenos educativos mediante metodologías como la etnografía y el estudio de caso. Además, la investigación descriptiva se enfoca en realidades observables, facilitando una interpretación precisa y permitiendo recopilar información detallada mediante técnicas como la observación y las entrevistas. Esta metodología es útil para describir características de un fenómeno o situación específica sin manipular variables, proporcionando una visión detallada y precisa de los aspectos observados.

III. Método de investigación

El estudio de casos es una metodología que cobra mucho sentido en la investigación educativa, ideal para comprender fenómenos complejos y específicos en contextos particulares. Esta metodología destaca por su capacidad de capturar la singularidad y particularidad de situaciones educativas, permitiendo un análisis profundo y detallado. A diferencia de otros métodos que buscan generalizar resultados, el estudio de casos se enfoca en comprender lo idiosincrásico y único de cada caso, proporcionando una perspectiva rica y contextualizada.

IV. Instrumento que se somete a evaluación de expertos



Plan de capacitación al directivo para fortalecer su liderazgo en la “Unidad Educativa Fray Vicente Solano”.

4. Instrucciones para el Experto

A continuación, se presenta un conjunto de parámetros para evaluar la propuesta: Plan de capacitación al directivo para fortalecer su liderazgo en la “Unidad Educativa Fray Vicente Solano”.

El autor del documento es Hernan Gustavo Cevallos Larrea, estudiante de la Especialización Gestión de la Calidad en Educación, mención Dirección de Instituciones Educativas, ofertado por la Universidad Nacional de Educación, quien propone este Plan como parte de su proyecto de titulación.

Escala y Criterios para Evaluar el Plan de Capacitación Directivo

Valoración	Descripción
1	Eliminar - No cumple con los criterios y debe ser eliminado.
2	Revisar - Necesita varias modificaciones.
3	Ajustar - Requiere modificaciones específicas.
4	Aceptar - Cumple con los criterios y es pertinente.

Después de asignar la puntuación que considere adecuada a cada pregunta, tendrá la opción de agregar comentarios en la rúbrica ubicada al final de este documento. Agradecemos su valiosa colaboración como experto evaluador. Su valoración es importante para el éxito de esta investigación, ya que su análisis nos permitirá determinar el nivel de concordancia entre expertos en educación y evaluar la viabilidad del instrumento propuesto.

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

Plan de capacitación al directivo para fortalecer su liderazgo en la “Unidad Educativa Fray Vicente Solano”.

CATEGORIAS	Escala de Evaluación	OBSERVACIONES
------------	----------------------	---------------

	1	2	3	4	
Claridad y coherencia de los objetivos de la propuesta					
Relevancia de las competencias clave definidas					
Adecuación del plan de capacitación a las necesidades de la institución					
Viabilidad de la implementación del plan de capacitación					
Pertinencia de las metodologías y técnicas de capacitación propuestas					
Impacto esperado en la mejora del liderazgo directivo					
Contribución al desarrollo profesional del directivo					
Inclusión de estrategias de seguimiento y evaluación					
Adaptabilidad de la propuesta a diferentes contextos escolares					
Participación de la comunidad educativa en el desarrollo de la propuesta					
OBSERVACIONES:					

Valoración Final

(Comentarios y sugerencias del experto evaluador)

5. Datos del Experto Evaluador

La información proporcionada será confidencial y no se presentará como opiniones en los resultados del estudio. Los datos se utilizarán únicamente como indicadores de la cualificación académica y profesional.

Nombres y apellidos del experto:	
Mayor grado académico:	
Institución/Departamento donde labora actualmente:	
Años de experiencia:	
Ciudad:	



Fecha:	
Firma:	

Gracias por su colaboración.

Cláusula de Propiedad Intelectual

HERNAN GUSTAVO CEVALLOS LARREA, autor del trabajo de titulación “**Perfil del líder educativo para optimizar procesos de gestión institucional en la Unidad Educativa Fray Vicente Solano.**”, certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor.

Azogues, 01 de septiembre del 2024



HERNAN GUSTAVO CEVALLOS LARREA
C.I: 0103766267

HERNAN GUSTAVO CEVALLOS LARREA en calidad de autor y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación **“Perfil del líder educativo para optimizar procesos de gestión institucional en la Unidad Educativa Fray Vicente Solano.”**, de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN reconozco a favor de la Universidad Nacional de Educación UNAE una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo a la Universidad Nacional de Educación UNAE para que realice la publicación de este trabajo de titulación en el repositorio institucional, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Azogues, 01 de septiembre del 2024



HERNAN GUSTAVO CEVALLOS LARREA
C.I: 0103766267

Yo, Angel Marcelo Cajamarca Illescas, tutor del trabajo de titulación denominado “Perfil del líder educativo para optimizar procesos de gestión institucional en la Unidad Educativa “Fray Vicente Solano” perteneciente al estudiante: Hernán Gustavo Cevallos Larrea, con C.I 0103766267. Doy fe de haber guiado y aprobado el trabajo de titulación. También informo que el trabajo fue revisado con la herramienta de prevención de plagio donde reportó el 9 % de coincidencia en fuentes de internet, apegándose a la normativa académica vigente de la Universidad.

Azogues, 30 de agosto de 2024.



Angel Marcelo Cajamarca Illescas
C.I: 0102284304