



**UNA E**

## **UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN**

**Especialización en:**

Gestión de la Calidad en Educación

Mención en: Dirección de Instituciones Educativas

Gestión Directiva: caracterización del líder educativo como factor de eficacia en el logro de innovaciones

Trabajo de Titulación Previo a la  
Obtención del Título Especialista en  
Gestión de la Calidad en Educación  
Mención Dirección de Instituciones  
Educativas

**Autora:**

Gina Rosa Verdugo Guamán

C.I: 0102394616

**Tutor:**

Mgtr. Jaime Iván Ullauri Ullauri

CI :0102847472

Azogues, Ecuador

8 noviembre 2022



### **Dedicatoria**

Dedico el resultado de este trabajo a mi Padre Creador, fuente de toda sabiduría y de bendiciones infinitas, a mi compañero de vida, mi esposo Freddy, a mis queridos hijos María Emilia y Freddy José, pilares fundamentales de mi superación diaria, por su amor, paciencia, comprensión apoyo y fuerza, a mi madre Georgina, por ser mi ejemplo de perseverancia, fortaleza y ternura, Ustedes me ayudan a alcanzar el equilibrio, necesario para dar todo mi potencial. Nunca dejaré de expresarles mi gratitud, por esto les dedico, todos mis logros.

Gina.



Universidad Nacional de Educación

**Agradecimiento.**

Quiero expresar mi gratitud, para el Magíster Jaime Ullauri U., por su acertada asesoría y guía en la realización y culminación de este proyecto, a la Magíster. Gladys Cochancela por su amistad, aprecio e impulso, para culminar este trabajo de titulación, a los directivos Magíster Jorge Riera y Magíster Nelly Jadán, por su ayuda incondicional, al brindarme la información necesaria, para realizar este estudio, mi agradecimiento se extiende también a todos los profesores del programa de especialización, que de una u otra manera aportaron para el desarrollo de esta investigación.

## Índice

Introducción .....	2
1.1 Planteamiento del Problema .....	5
1.2 Contextualización de la situación o problema a investigar.....	8
1.3 Justificación .....	12
1.4 Objetivo General.....	14
1.5 Objetivos Específicos.....	14
1.6 Viabilidad del estudio .....	14
Marco Teórico.....	16
2.1 Antecedentes.....	16
2.1.1 Antecedentes Teóricos .....	16
2.1.2 Antecedentes Internacionales.....	21
2.1.3 Antecedentes Regionales .....	23
2.1.4 Antecedentes del contexto nacional ecuatoriano .....	23
2.2 Calidad Educativa .....	25
2.2.1 Definición de la Calidad Educativa .....	26
2.2.2 Asegurar y Fortalecer la Calidad de las Instituciones Educativas .....	29
2.2.3 Los Directivos Como Gestores de Calidad.....	31
2.2.4 Relación Entre Innovación y Calidad Educativa .....	32
2.2.5 Calidad Educativa en la Sociedad de la Información y el Conocimiento.....	33
2.3 Innovación Educativa.....	35
2.4 ¿Qué se Entiende por Innovación Educativa? .....	35



**UNAE**

## Universidad Nacional de Educación

2.4.1	Sostenibilidad de las Innovaciones. ....	39
2.4.2	Tipos de Innovación.....	39
2.5	Gestión Directiva Estratégica. ....	42
2.5.1	Tipos de Gestión Estratégica .....	43
2.5.2	Gestión Estratégica para la innovación.....	58
2.6	Liderazgo Educativo. ....	60
2.6.1	Conceptualización de Liderazgo.....	61
2.6.2	Rol del Directivo para la Innovación .....	62
2.6.3	Estilos de Liderazgo.....	63
2.6.4	Características del Líder Educativo .....	71
2.6.5	Dimensiones del Liderazgo.....	72
2.6.6	Liderazgo e Innovación.....	77
	Marco Metodológico.....	81
3.1	Diseño de la investigación. ....	82
3.2	Población, muestra o participantes .....	83
3.2.1	Población .....	83
3.2.2	Muestra o Participantes.....	84
3.3	Técnicas e Instrumentos.....	87
3.3.1	Técnicas.....	89
3.3.2	Instrumento.....	89
3.4	Análisis y Discusión de Resultados. ....	90
3.4.1	Resultados de la Entrevistas a los actores externos e internos.....	90
3.5	Discusión de Resultados .....	116
3.5.1	Sobre la Subcategoría de la G. Estratégica: Dimensión de gestión de conocimiento .....	116



**UNAE**

## Universidad Nacional de Educación

3.5.2	Sobre la subcategoría de liderazgo: Dimensión profesional formativa.....	118
3.5.3	Sobre la Subcategoría de la G. Estratégica Dimensión Organizacional Institucional .....	119
3.5.4	Sobre la Subcategoría Dimensión Motivacional del Liderazgo.....	119
3.5.5	Sobre la Subcategoría Dimensión Administrativa de la Gestión Estratégica .....	121
3.5.6	Sobre la Subcategoría Dimensión Administrativa del Liderazgo.....	121
3.5.7	Sobre la Subcategoría Dimensión Comunitaria de la Gestión Directiva Estratégica .....	122
3.5.8	Sobre la Subcategoría Característica Aceptación del Liderazgo .....	122
3.6	Conclusiones.....	123
	Recomendaciones .....	125
	Anexos .....	133



Índice de tablas

<b>Tabla 1</b> Datos Informativos de la Unidad Educativa del Milenio Victoria del Portete .....	10
<b>Tabla 2</b> Datos informativos de la Unidad Educativa Ciudad de Cuenca .....	12
<b>Tabla 3</b> Distribución de la Población de Estudio en la Unidad Educativa Ciudad de Cuenca ...	83
<b>Tabla 6</b> Distribución de la Muestra en la UEM Victoria del Portete .....	85
<b>Tabla 7</b> Codificación de los participantes en el Grupo Focal 1 de la UCC .....	86
<b>Tabla 8</b> Codificación de los Participantes en el Grupo Focal de la UEM Victoria del Portete ..	86
<b>Tabla 9</b> Codificación de los participantes en las entrevistas a los directivos .....	87
<b>Tabla 10</b> Codificación de las Categorías y subcategorías de la investigación.....	91
<b>Tabla 11</b> Número de citas y participantes en función de la categoría Gestión estratégica subcategoría Dimensión Pedagógica Curricular o Gestión del conocimiento.....	92
<b>Tabla 12</b> Número de citas y participantes en función de la categoría características de liderazgo en la práctica de capacitación constante .....	94
<b>Tabla 13</b> Número de citas y participantes en función de la categoría Gestión estratégica subcategoría Dimensión Organizativa .....	97
<b>Tabla 14</b> Número de citas y participantes en función de la categoría característica de liderazgo subcategoría Dimensión Motivacional .....	101
<b>Tabla 15</b> Número de citas y participantes en función de la categoría características de Gestión Estratégica en el indicador dimensión administrativa .....	106
<b>Tabla 16</b> Número de citas y participantes en función de la categoría características de liderazgo en el indicador dimensión administrativa .....	110
<b>Tabla 17</b> Número de citas y participantes en función de la dimensión comunitaria de la gestión directiva estratégica .....	112
<b>Tabla 18</b> Número de citas y participantes en función de la dimensión cultural de las Características de Liderazgo gestión directiva estratégica.....	115



Universidad Nacional de Educación

## Índice de Ilustraciones

<b>Ilustración 1</b>	Ubicación en el Mapa del Ecuador de las Instituciones Educativas Innovadoras ...	6
<b>Ilustración 2</b>	Ubicación Geográfica de la Unidad Educativa del Milenio Victoria del Portete ...	9
<b>Ilustración 3</b>	Ubicación de la Unidad Educativa Ciudad de Cuenca.....	11
<b>Ilustración 4</b>	Indicadores de Calidad Educativa .....	31
<b>Ilustración 5</b>	Clasificación de las Transformaciones.....	40
<b>Ilustración 6</b>	Categorías del Perfil del Directivo .....	88



## **Resumen**

El presente trabajo de titulación, plantea las razones, que justifican, entender dos aspectos relacionados con la dirección de los centros escolares: las características de liderazgo y el modelo de gestión estratégica, como factores de eficacia en el logro de innovaciones en las instituciones educativas, con la consecuente, transformación social de la comunidad educativa, a través de nuevas formas de innovación pedagógica y organizacional, que den respuesta a las expectativas sobre la gestión de la calidad en éste entorno. Mediante la revisión bibliográfica se estructuró el tema de gestión estratégica y liderazgo en grandes núcleos, definidos como dimensiones, contrastando o relacionando los diferentes aportes de autores, con los resultados de la investigación, que llevan a reconocer las habilidades y competencias con las que los directivos propiciaron una serie de indagaciones, en sus colaboradores a fin de que éstos, oriente sus prácticas hacia transformaciones, que inciden en la motivación y avance académico de los diferentes actores educativos. Por otro lado, el trabajo de titulación se fundamentó en el análisis de dos estudios de caso (Stake, 1999; Yin, 2009) de instituciones educativas que han presentado en alguna medida el desarrollo de un proceso de innovación. El estudio ha permitido comprender el grado de influencia de la gestión directiva estratégica de un directivo y su impacto en desarrollo de procesos de innovación en la institución educativa.

**Palabras claves:** Gestión Directiva estratégica, Características de Liderazgo educativo, Innovación educativa.



## **Abstract**

The present tuition work presents the reasoning which justify understanding two aspects related to educative institution's directions: Leadership's characteristics and strategical management models, both as factors of efficiency on achieving educative innovations on the institutions, bringing as consequence, the social transformation of the educative community, through news ways of pedagogical innovation and organization that bring forth answers to expectations about quality managements around the educative ecosystem. Throughout bibliographic revision, the subjects of strategic management and leadership had been structured on large cores, defined as dimensions, highlighting or relating the different inputs from other authors with the results of the investigation, which lead to recognize the abilities and skills with which the directives begun a series of inquiries on their collaborations in order for these to lead their practices towards the needed transformations for these, to encourage motivation and academic advances on the different educative performers. On the other hand, this tuition work includes the revision of two case studies (Stake,1999; Yin 2009) of educational institutions that presented in any way the process of developing educational innovation. The study has enabled to comprehend the degree of influence of strategic management of directives and their impacts in the development of innovation process of the educative institutions.

**Keywords: Strategic Directive Management, Educational Leadership Characteristics, Educational Innovation**

## **Introducción**

Los estudios nacionales e internacionales en torno a la relevancia de la gestión estratégica y del liderazgo en las organizaciones educativas, contribuyen de manera significativa para comprender la importancia que tienen estas dos características del directivo. En el desarrollo de las instituciones educativas y en las propuestas de innovación, se destaca la capacidad de innovar e incluso transformar la realidad de un contexto gracias al trabajo e impulso del liderazgo, al igual que su influencia en los logros institucionales, en la satisfacción de las necesidades y demandas de los diferentes actores educativos, además, se desea persuadir a los equipos para alcanzar metas comunes y en beneficio de los mismos.

Las instituciones educativas, cuyos directivos logran novedosas formas de gestión estratégica, son aquellas que hacen la diferencia entre un destino prefijado por el origen social y el desarrollo potencial que todos los estudiantes tienen al acceder al sistema escolar como lo expresa Poggi (2018) . Por lo tanto, la gestión y el liderazgo del directivo adquiere gran importancia, que comporta su accionar al dirigir al conjunto de actores educativos, constituyéndose en indicios significativos, específicamente en la trayectoria de los estudiantes, con una mejora congruente en la calidad educativa.

Es por ello, que gestionar la calidad educativa, permite implementar en los centros educativos, los procesos de innovación siempre liderados por los directivos y contruidos mediante la participación social de los miembros de una comunidad educativa, por esta razón es necesario destacar la importancia de los programas de formación para directivos, como el presente programa educativo, denominado Especialización en Gestión de la Calidad Educativa con mención en Dirección de Centros Educativos, ofertado por la Universidad Nacional de Educación (UNAE).

Es innegable la importancia que tiene la calidad educativa, ya que su mejora se constituye en uno de los objetivos principales de las políticas educativas de varios países. Cabe destacar, que dichas políticas, en su mayoría, están fundamentadas en los preceptos de organismos internacionales como: la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), la Organización para la Cooperación de Desarrollo Económico (OCDE), el Banco Internacional de Desarrollo (BID), y también en lo resuelto en documentos internacionales



## Universidad Nacional de Educación

como: la Declaración Mundial sobre Educación para Todos de Jomtien, 1990, el Foro Mundial sobre la Educación, reunidos en Dakar, Senegal, en abril de 2000, Plan de Desarrollo Sostenible en los objetivos y metas para el 2030, específicamente en el Objetivo de Desarrollo sostenible (ODS) número cuatro.

El Estado Ecuatoriano, no es la excepción, puesto que en los últimos catorce años han existido cambios fundamentales en la base legal ecuatoriana, los que están presentes en la, Constitución del 2008, en el Plan Nacional Desarrollo (PND) 2021-2025 en 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) sus artículos reformados del 2021, específicamente el capítulo 2.3 literal h, su Reglamento, (RLOEI) acuerdos ministeriales, memorándums y lineamientos que ajustan los estándares de calidad educativa emitidos por el Nivel Central de la Autoridad Educativa Nacional.

Una vez que se cuentan con los cambios en el marco legal educativo, se orientan los esfuerzos para la mejora del desempeño docente y la calidad educativa mediante la creación de políticas educativas, para ello se “(...) da la rectoría del Sistema Nacional de Educación al Ministerio de Educación (MINEDUC)” (Ministerio de Educación, 2012, p.15) como estamento que debe formular dichas políticas en el campo educativo, entre las que se citan:

**Política 7.1** Garantizar el acceso universal, inclusivo y de calidad a la educación en los niveles inicial, básico y bachillerato, promoviendo la permanencia y culminación de los estudios.

**Política 7.2** Promover la modernización y eficiencia del modelo educativo por medio de la innovación y el uso de herramientas tecnológicas.(Plan Nacional de Desarrollo, 2021, p.44)

Todas estas modificaciones según lo que sostienen Córdor y Remache (2019) orientan a “(...) la creación de un nuevo modelo de gestión, actualización de currículo y el incremento de infraestructura con el propósito de alcanzar la anhelada excelencia educativa” (p.117). Esta tendencia, exige a la gestión directiva a excederse de una propuesta formativa tradicional, e integrarse a la innovación en modelos pedagógicos, ambientes de enseñanza disruptivos, desarrollo socioemocional integral, de tal manera que, quienes enseñan y aprenden contribuyan a la



investigación, y en consecuencia al crecimiento del país mediante la mejora del proceso de enseñanza aprendizaje.

Dentro de esta investigación se abordarán contenidos pertinentes hacia el estudio de caso múltiple sobre la influencia de las características de liderazgo y de la gestión estratégica del directivo, en el logro de innovaciones como son: los proyectos de innovación pedagógica y las prácticas innovadoras. La temática de este trabajo cuenta con la pertinencia en relación al itinerario académico del programa de postgrado, específicamente a la línea siete de investigación de la UNAE denominada organización escolar y contextos educativos, y el impacto que va a causar por el poco abordaje investigativo local de la incidencia del perfil del directivo en el logro de innovaciones reconocidas por el MINEDUC. Además, se debe enfatizar, que dichos contenidos a tratar se relacionan de manera directa con los objetivos propuestos para esta investigación.

Los apartados de este trabajo están estructurados de la siguiente manera: en el capítulo I, se desarrolla la introducción, en la que se detalla el resumen de la investigación, que contiene un panorama preciso del estudio, con las principales conclusiones, posteriormente, se da a conocer la problemática en el contexto que nos encontramos, la pregunta de investigación, seguido de un objetivo general y tres específicos, los cuales sustentan la conformación lógica del trabajo, la justificación del estudio de caso múltiple. Finalmente, se expone la viabilidad de estudio del presente proyecto, titulado Gestión Directiva: Caracterización del Líder Educativo como Factor de Eficacia en el Logro de Innovaciones.

De la misma manera, en el capítulo II, se presenta el marco teórico, conjuntamente con los antecedentes teóricos e empíricos del tema que se va abordar, también la relación que existe entre calidad e innovación educativa con la gestión directiva estratégica y las características del líder educativo, este apartado responde al objetivo de una construcción concerniente a los aspectos de la gestión estratégica y las características del perfil que la autoridad educativa, en su misión al frente de una institución educativa, debería conocer para adquirir competencias para el logro de innovaciones educativas.

Mientras que, en el capítulo III, se desarrolla el marco metodológico de la investigación, en el cual se caracteriza el perfil del directivo necesario para el logro de innovaciones, éste está ligado a la parte investigativa, las corrientes, líneas y modelos a investigar, también, están



acompañadas de técnicas, herramientas de recolección y contrastación de datos, es aquí, donde se trabajan las variables, categorías, subcategorías e indicadores de investigación. Estos componentes dan un contraste para que el estudio de caso se torne como un referente para las autoridades que están al frente de las instituciones educativas y produzcan un mejoramiento en la práctica de la gestión del directivo en relación a las propuestas de innovaciones, siendo este uno de nuestros principales objetivos.

Para finalizar, se plantea las bases para posibles investigaciones posteriores, las cuales servirán de fundamento para futuras investigaciones sobre este tema, al igual que, a los directivos de las instituciones educativas para que puedan conocer, determinar o plantear proyectos de innovación pedagógica o de prácticas innovadoras a partir del mejoramiento de la gestión directiva, que se pudo observar tras la metodología utilizada para sistematizar la información, por medio del análisis temático de las entrevistas, a partir de la validación de las inferencias que pueden aplicarse a las percepciones más representativas de los participantes.

### **1.1 Planteamiento del Problema**

El entorno educativo actual, es un entorno cambiante, muy semejante a lo que Zygmunt Bauman (1999), describe como modernidad líquida. En donde, la incertidumbre es constante, y el cambio es lo único innegable. El nivel educativo central emite asiduamente nuevos lineamientos y cuando ya se procede como se solicita, resulta que cambian los enfoques, se tiene que replantear los procesos administrativos y pedagógicos en las organizaciones educativas bajo estas nuevas orientaciones.

La innovación en este entorno cambiante es la respuesta eficaz en esta nueva realidad y se constituye un reto para los directivos, debido a la relación voluntaria existente entre quienes forman parte del proceso educativo y quien ejerce la responsabilidad de los procesos formativos de niñas, niños y adolescentes. Así, se espera que el directivo agrupe en su característica particular, las competencias de personalidad necesarias para inspirar u orientar a quienes acompañan y forman parte del proceso de enseñanza.

El directivo traslada su experticia de la educación a otros campos, como la administración, resolución de conflictos, negociación, entre otros. Es decir, adquiere nuevos roles, genera nuevas





*Nota:* Ubicación en el mapa del Ecuador de las instituciones educativas innovadoras. [Fotografía satelital], Modificada de Google Maps, 2022, Google Maps (<https://recursos.educacion.gob.ec/innovacion-educativa/instituciones-innovadoras/>)

De los hallazgos que constan en la página web del Ministerio de Educación, en la zona 6, (Figura 1) destacan las propuestas de innovación de dos instituciones educativas, la Unidad Educativa Ciudad de Cuenca y la Unidad Educativa del Milenio Victoria del Portete, en las que, a pesar de que han transcurrido tres años, desde el cambio de autoridades, se puede comprobar que los procesos de innovación continúan vigentes en dichas instituciones.

Por un lado, la Unidad Educativa Ciudad de Cuenca, a través de su equipo de docentes y directivos presentaron el proyecto de innovación: “Rotación para ambientes de aprendizaje” y obtuvieron el segundo lugar en el I Encuentro Internacional de Innovación Educativa, el 13 de abril de 2022, organizado por el MINEDUC y la Universidad Técnica Particular de Loja UTPL. Mientras que, la Unidad Educativa del Milenio Victoria del Portete, por su parte, realiza varias prácticas innovadoras, que continúan en vigencia, otras ya no, debido a múltiples factores, como la falta de recursos económicos, según lo expuesto en una entrevista, por el directivo actual, sin embargo, señaló que pueden implementarse nuevamente, a mediano plazo, también mencionó que, existen nuevas propuestas de prácticas innovadoras, en ejecución, como las orientadas al desarrollo del ámbito deportivo, artístico, ferias gastronómicas, feria de experimentos y producción, juegos matemáticos, entre otros.

En el ámbito nacional existe poco abordaje investigativo sobre la innovación como una consecuencia de la gestión y característica del liderazgo de los directivos institucionales, sin embargo, existe, una investigación con dicho enfoque en las Instituciones, Vicente Rocafuerte, Liceo Naval Quito “comandante César Endara Peñaherrera”, Unidad Educativa Municipal Sebastián de Benalcázar de la ciudad de Quito (Quishpe, 2022).

En el contexto en el que nos encontramos (Cuenca), existen pocas referencias de investigación de esta temática, por lo que se propone la presente investigación en la que se prioriza la relación existente entre las innovaciones educativas reconocidas por el Ministerio de Educación en dos instituciones educativas de la zona seis antes mencionadas y las características de gestión y liderazgo de los directivos, en consecuencia, surge la pregunta de investigación:





¿Cómo influenciaron las características personales, el estilo de liderazgo y la gestión directiva estratégica del líder educativo, para el logro de innovaciones educativas?

Esta pregunta de investigación se dará respuesta con el diseño metodológico, la revisión y contraste de la información y los objetivos, para de esta manera verificar si estas variables influyen en las innovaciones reconocidas a estas instituciones educativas y evaluar su grado de impacto e influencia en los actores educativos.

## **1.2 Contextualización de la situación o problema a investigar**

Acorde a lo expuesto, para investigar si las características personales del directivo, el estilo de liderazgo asumido y la gestión directiva estratégica son factores eficaces en el logro de las innovaciones, se realiza un estudio de caso en dos instituciones de sostenimiento fiscal y que pertenecen a la Coordinación de Educación Zona 6, Distrito 01D02 Cuenca-Sur, de la Provincia del Azuay. La primera es la Unidad Educativa del Milenio Victoria del Portete, perteneciente al sector rural, está situada en la provincia del Azuay, Cantón Cuenca, en la Parroquia Victoria del Portete sector Irquis. (véase Figura 2)

**Ilustración 2**

*Ubicación Geográfica de la Unidad Educativa del Milenio Victoria del Portete*



*Nota:* Ubicación actual de la Unidad Educativa del Milenio Victoria del Portete.

[fotografía satelital]Modificada de Google Maps. 2020, Google Maps <https://n9.cl/rfp2a>

Según el documento del Archivo Maestro de Instituciones Educativas (AMIE) cuenta con una oferta educativa de Educación Inicial, General Básica y Bachillerato; en sus modalidades General Unificado y Técnico. Durante la gestión directiva ejercida por la Magíster Nelly Jadán, en los años 2016 al 2019, motivo del presente estudio, contó con un claustro de 67 docentes, cinco directivos y 1268 divididos en 39 paralelos. (véase Tabla 1)

*Datos Informativos de la Unidad Educativa del Milenio Victoria del Portete*

Unidad Educativa del Milenio Victoria del Portete	
Código AMIE	01h00918
Directivo años 2016 2019	Magíster. Nelly Jadán
Directivo Institucional actual	Magíster. Jorge Riera
Régimen	Sierra
Tipo de Educación	Regular
Niveles a ofertar	Inicial, General Básica y Bachillerato
Jurisdicción	Hispana
Jornada	Matutina - Vespertina
Dirección	Centro Parroquial Victoria del Portete
Distrito	01D02 Cuenca Sur
Circuito	01D02C15
Resolución de creación	056-FUI-CEZ6-2016 del 14 de septiembre de 2015
Fecha de inauguración	20 de octubre del 2015
Número de Directivos	5 directivos
Número de Docentes	67 docentes
Número de estudiantes	1268 estudiantes
Número de paralelos	39 paralelos

*Nota:* Datos informativos de la Unidad Educativa del Milenio Victoria del Portete [tabla]

adaptada González, (2016) (<https://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/6476/1/12615.pdf>)

Pertenece al Distrito 01D02 Cuenca 2, al Circuito 01D02C01\_02\_03, actualmente la institución educativa, cuenta con departamentos y servicios como el Rectorado, Vicerrectorado, Inspección y Departamento de Consejería Estudiantil (DECE).

Según (González, 2016) la UEM Victoria del Portete ocupa un terreno de cuatro hectáreas, dos destinadas a construcciones, las otras dos a áreas son verdes y de recreación. Posee tres plataformas, en la primera está dispuesta el área administrativa, la biblioteca, el bloque de Inspección, un comedor, un auditorio con capacidad para 250 personas, las aulas para el nivel Inicial y un Laboratorio de Química. En la segunda plataforma se ubican cinco bloques de 12 aulas cada uno, además del laboratorio de ciencias naturales y el patio cívico, la tercera plataforma alberga dos canchas de uso múltiple, todos los bloques tienen acceso para personas con discapacidad física.





Actualmente, la institución tiene como oferta educativa los niveles de Educación Inicial, Educación General Básica y Bachillerato General Unificado, también cuenta con un Rectorado, Vicerrectorado, Inspección y DECE, en la institución educativa, las horas pedagógicas son de 60 minutos a diferencia de los 40 minutos que tienen la mayoría de centros educativos, tiene el sistema de rotación por ambientes de aprendizaje.

**Tabla 2**

*Datos informativos de la Unidad Educativa Ciudad de Cuenca*

Unidad Educativa Ciudad de Cuenca	
Código AMIE	01H00122
Nombre del Directivo Institucional actual	Magíster. Ana Minchala
Nombre del Directivo años 2014-2019	Magíster Jorge Riera
Régimen	Sierra
Tipo de Educación	Regular
Niveles a ofertar	Inicial, General Básica y Bachillerato
Jurisdicción	Hispana
Jornada	Matutina - Vespertina
Dirección	Juan Pío Montufar y Manuel de Cajés
Distrito	01D02 Cuenca 2
Circuito	01D02C01_02_03
Fecha de inauguración de la repotenciación	25 de octubre de 2016
Número de Directivos	3 directivos
Número de Docentes	44 docentes
Número de estudiantes	782 estudiantes

*Nota:* Datos informativos de la Unidad Educativa Ciudad de Cuenca [tabla]. 2022.  
Elaboración propia.

**1.3 Justificación**

Hoy en día, las instituciones educativas necesitan de líderes comunicativos, apasionados, reflexivos, analíticos e innovadores, es decir, que desarrollen proyectos y prácticas que motiven al desarrollo de nuevos enfoques que respondan a las tendencias y demandas de la sociedad contemporánea del conocimiento y de la información, pero sobre todo que no pierdan el objetivo central como institución educativa, el cual es educar, ya que es una acción formativa, pedagógica y didáctica por naturaleza, para la mejora constante de la institución educativa.



Entonces, gestionar desde este enfoque permitirá comprender el alcance del directivo para lograr el perfil de salida del bachillerato ecuatoriano, es decir, cómo influencia éste en la formación de jóvenes justos, innovadores y solidarios, como consecuencia de mantener según Restrepo y Restrepo (2012) “este ritmo de cercanía y preferencia dado por una oferta educativa competitiva y que cumpla los estándares de calidad educativa nacionales, este estudio busca responder al tema y sus implicaciones respecto a la innovación” (p. 3).

El lector contará, en esta investigación, con un planteamiento de las dimensiones de una directiva estratégica y características del liderazgo, para la innovación que fundamente el rol directivo en las instituciones educativas, ante un contexto dinámico y cambiante, que exige un liderazgo que transforme y adapte las prácticas de gestión.

El nuevo rol rectoral de una institución educativa implica numerosas acciones que debe realizar el directivo, como presidir la planificación estratégica de los centros educativos para adaptarla a la dinámica de la comunidad y la cultura profesional del profesorado.

Por estas razones, el presente trabajo de investigación pretende verificar la eficacia del perfil, estilo de liderazgo, modelo de dirección y competencias con las que el directivo desarrolla su cargo, para el logro de los tipos de innovaciones que son: los proyectos de innovación pedagógica y las prácticas innovadoras, realizadas en la Unidad Educativa del Milenio Victoria del Portete y en la Unidad Educativa Ciudad de Cuenca entre los periodos 2016 al 2019 en la gestión directiva.

Esta investigación, es significativa para la sociedad en general, porque indaga las consecuencias positivas de las innovaciones en el accionar de los actores educativos, al ser los protagonistas de los procesos de transformación que ocurren en el centro educativo, siendo sus prácticas exitosas las que atraen el interés de otras instituciones, que las toman como modelo de buenas prácticas en la gestión y labor directiva. Asimismo, es pertinente porque identifica las características del directivo que influyen en la mejora del centro, así como las percepciones de los actores educativos, sobre la incidencia de un liderazgo en las transformaciones, de diferentes aspectos de la institución educativa. Además, los hallazgos obtenidos pueden orientar la labor de directivos noveles o experimentados, que deseen enfocar su gestión a la innovación.



**UNAE**

Universidad Nacional de Educación

#### **1.4 Objetivo General**

Determinar la influencia de las características del líder educativo como factor de eficacia en el logro de innovaciones educativas en la Unidad Educativa del Milenio Victoria del Portete y Unidad Educativa Ciudad de Cuenca, período 2015-2019.

#### **1.5 Objetivos Específicos**

- Analizar la relación existente entre el perfil del directivo, su estilo de liderazgo y las características de la gestión con el logro de innovaciones en las instituciones educativas.
- Identificar las percepciones de los diferentes actores educativos en contraste con las fuentes teóricas y los hallazgos derivados, a fin de triangular la información recopilada y verificar las características del perfil de los directivos, la gestión y su influencia en el logro de innovaciones.
- Evaluar la influencia y el grado de impacto del directivo innovador en los equipos de trabajo de las instituciones educativas, en contraste con el logro de innovaciones.

#### **1.6 Viabilidad del estudio**

El proyecto titulado Gestión Directiva: Caracterización del Líder Educativo como Factor de Eficacia en el Logro de Innovaciones es viable, porque se cuenta con una gran literatura y bases de datos que sustenta el tema de esta investigación, asimismo, se contó con la colaboración de los directivos y sus equipos de trabajo al frente de las Instituciones Educativas escogidas para este estudio, quienes han brindado información de suma importancia para el sustento de este trabajo. Es importante recalcar que este trabajo fue financiado con recursos propios del investigador.

En las entrevistas y grupos focales realizados a los directivos de cada institución manifiestan la necesidad de un proceso formativo óptimo de un líder en la gestión directiva, además, en estos espacios se constituyen las comunidades de aprendizaje, en las que se reúnen los directivos para la reflexión de las prácticas cotidianas, la socialización de respuestas contextualizadas a los procesos administrativos solicitados por el MINEDUC, logrando así mejorar sus propuestas para la institución educativa. Finalmente, cabe recalcar que, tanto las



**UNAE**

Universidad Nacional de Educación

entrevistas como los grupos focales se desarrollaron mediante video conferencia, debido a la emergencia sanitaria por el COVID-19



## **Marco Teórico**

En el presente capítulo, se ha realizado una revisión bibliográfica contrastando o relacionando los diferentes aportes de autores como: Fabara, Aldoradin, Poggi, Barba, Aguerondo, Simon, entre otros. Dicha investigación se Quha indagado en diferentes fuentes académicas como: libros, revistas electrónicas, artículos científicos, tesis, monografías, entre otros. En este apartado se desarrollará el marco conceptual, al igual que, las principales concepciones teóricas relacionadas con la temática de este trabajo, tales como: calidad e innovación educativa, el liderazgo educativo y gestión directiva estratégica, a fin de conocer sus avances y tendencias en los últimos años.

### **2.1 Antecedentes**

Dentro del marco teórico del presente trabajo de investigación, se vincula los campos del conocimiento calidad e innovación educativa con dos categorías de investigación propuestas: gestión directiva estratégica y las características del líder educativo. A partir de esta delimitación se ha realizado una recopilación de estudios e investigaciones en diferentes fuentes, tanto de los enfoques de reconocidos autores sobre calidad e innovación educativa, como de otras investigaciones relacionadas con la temática descrita, a fin de conocer sus avances y tendencias.

Con base en esta revisión, se aborda la construcción de los antecedentes de la investigación, según la siguiente estructura: antecedentes teóricos, internacionales, regionales y nacionales, que confieren al estudio realizado una amplia perspectiva, que le otorga validez científica y metodológica. Asimismo, se indagará sobre los aportes de otros autores, qué falta por investigar, y cuáles son las tendencias o trabajos más actuales en este campo y en las categorías de investigación propuestas.

#### **2.1.1 Antecedentes Teóricos**

##### **2.1.1.1 Aporte de los Autores Clásicos sobre Calidad Educativa**

Existen diferentes puntos de vista respecto a la calidad educativa, propuestas como la de (Coll,2010), sostiene que, en estos nuevos escenarios de vertiginosos cambios sociales, políticos,



económicos y culturales, la calidad educativa es uno de los principales desafíos que se presenta a los sistemas educativos de Iberoamérica, afirma también que para enfrentarlos se necesita de “cambios en profundidad en su organización, funcionamiento, metodologías, contenidos e incluso en sus finalidades y objetivos” (p. 2).

Por ello, propone que los planteamientos tradicionales no son pertinentes ni suficientes para solucionar los desafíos actuales inherentes a la educación, que deben ser revisados con nuevas categorías de análisis, como el reconocimiento de la función social de los docentes, la potenciación de la investigación, la importancia de la educación en la sociedad del conocimiento, la aparición de nuevos escenarios y prácticas educativas fundamentadas en las Tecnologías de la información y comunicación (TIC), abriendo así el camino a la innovación pedagógica y didáctica, ejemplo de ello, es lo que vivimos durante la pandemia, con la búsqueda de nuevas vías, en nuevos escenarios, para la mejora de la enseñanza aprendizaje.

En este sentido, Coll (2010) afirma que, el presente reto constituye en orientar los esfuerzos en valorar si estos sistemas son los que necesitamos para los escenarios actuales de la institución, es decir, adoptar lo que él llama una visión amplia de la educación, que reconoce que los procesos de formación ocurren en escenarios formales e informales, donde los protagonistas indiscutibles, son los docentes, y otros agentes educativos con los que se comparte el principio de corresponsabilidad social con la educación.

Por otra parte, Aguerrondo (2002) relaciona la calidad educativa con la eficiencia entendida como una cualidad de los sistemas educativos que brindan “la mejor educación posible a la mayor cantidad de gente en los tiempos previstos” (p. 13), la autora sostiene que, un sistema educativo eficiente será, el que sea capaz de brindar una educación de la mejor calidad posible a todos los estudiantes que lo conforman, optimizando los recursos disponibles.

Es importante, mencionar que, el Ministerio de Educación (2017) considera la calidad como “un concepto sistémico y multidimensional de calidad educativa” (p. 11), al ser implementado, se obtendrá metas que conduzcan hacia una sociedad democrática, armónica, próspera y equitativa, con igualdad de oportunidades para todos, que garantice además de la universalidad, el acceso a todos sus ciudadanos a la educación, desde su ingreso, su permanencia, hasta la culminación del proceso educativo. De manera general, este Ministerio sostiene que se



alcanza la calidad educativa cuando: en el sistema educativo se dé las mismas oportunidades a las personas para acceder a todos los servicios que ofrece, el pugnar de los actores que lo impulsan y los consecuentes resultados que genera, contribuyan a alcanzar las metas conducentes al tipo de sociedad que se aspira.

Para operativizar la calidad y la equidad del Ministerio de Educación del Ecuador, propone desde el 2012 los estándares de calidad educativa de gestión escolar, desempeño profesional directivo y desempeño profesional docente, que orientan a la gestión del sistema educativo a la mejora continua, principio que concuerda con la visión de Ángel Pérez Gómez sobre la calidad educativa, quien, en su libro *Educarse en la era Digital* explica que la calidad se debe enfocar en un cambio y corrección continua, sin caer en los mismos errores, sino aprender de ellos. En este orden, los directivos deben realizar su gestión hacia la calidad educativa institucional, entender que implementar los estándares de calidad educativa, significa una oportunidad para reorientar o reajustar los procesos educativos a la mejora continua.

De esta manera, los porcentajes de cumplimiento obtenidos en los procesos de auditoria educativa regular, deben ser entendidos como una oportunidad de replantear o afirmar las prácticas institucionales, mas no como medida de comparación, clasificación o definición de una Institución educativa.

Muchos son los autores que especifican los factores indicadores de calidad educativa, por ejemplo, para (Pérez, 2012), se adquiere dicha calidad educativa cuando los docentes diseñen ambientes educativos en los cuales, se enseña a los estudiantes a pensar, comunicar, sentir y actuar por medio del desarrollo de capacidades intelectuales de orden superior, pertinentes para las necesidades de su contexto y de la sociedad actual. Además, el autor menciona que, son tres las condiciones para lograr la calidad educativa: 1) formar docentes que desarrollen la pasión por ayudar a aprender; 2) modificar la escuela como espacio para la actividad y 3) concienciar a la sociedad de la importancia de la educación, que debe ser considerado como un bien prioritario.

Ángel Pérez define la ruta que se debe seguir para obtener la calidad educativa, en principio, propone, como deben orientarse las políticas públicas, y las competencias de liderazgo pedagógico del directivo para asesorar a los docentes en la innovación en las aulas y convertirlas en espacios óptimos, donde los estudiantes adquieran capacidades intelectuales de orden superior.



Finalmente, se considera oportuno incluir las características del enfoque de calidad educativa propuesto por el profesor Gento Samuel et al, (2012), quienes adoptan el termino de calidad total o integral, por tener una orientación holística, en la que los elementos que la conforman mantienen una estrecha relación entre sí y se dividen en dos grupos: los factores identificadores y los predictores de la calidad, inscritos, éstos, en una cultura organizativa interna orientada hacia la creatividad e innovación.

Dentro de los factores identificadores según estos autores están: el producto educativo relacionado con la formación en valores, la satisfacción de los estudiantes y del personal que labora en los centros y el impacto educativo del centro en la comunidad local, nacional e internacional. Al mismo tiempo, los elementos predictores de la calidad educativa serían: la metodología de enseñanza aprendizaje, la gestión, la disponibilidad de los recursos personales y materiales, la planificación, la organización incluidas en la gestión directiva estratégica y el liderazgo pedagógico.

Dentro de estos aportes de (Gento Samuel et al. 2012) se considera importante destacar estos dos últimos factores la gestión directiva estratégica y el liderazgo pedagógico, que se constituyen en el eje medular del presente trabajo de investigación.

**2.1.1.2 Aporte de los Autores Clásicos Sobre Innovación Educativa.** El concepto de innovación entendida como, el conjunto de, algunas buenas prácticas realizadas al interior de las instituciones educativas, es superado, en la actualidad, por la concepción de que la innovación es una propuesta de cambio educativo, que logra una transformación social entre todos los miembros de la comunidad educativa, Álvarez, (2015) .

Por su parte (Fullan y Stiegelbauer, 1997) como se citó en Barba, (2016) manifiestan lo siguiente: “(...) el verdadero cambio educativo es aquel que contribuye hacia el cambio en la cultura de la escuela” (p.5), enunciado, que coincide con la visión de innovación como transformación social, ya mencionada.

Entre las definiciones sobre innovación educativa, están la de (Aguerrondo, 2002) que la entiende como un cambio que afecta a algún aspecto estructural de la educación, que puede ocurrir a diferentes niveles: de aula, de institución educativa, nacional e internacional, pueden ser novedades del mismo modelo, innovaciones, “reformas o partes de una transformación” (p.10).



Para Simon y Aguerrondo, (2012) toda innovación tiene como objetivo reformar las dimensiones del currículo. Los autores sostienen que, gracias al cambio en la enseñanza, los estudiantes desarrollan el pensamiento reflexivo, crítico y complejo para resolver de manera significativa, nuevas situaciones, problémicas, pudiendo expresar sus competencias metacognitivas, cuando reconocen las formas en la que éste fue generado y validado

En tanto, Pérez (2012) afirma que, la sociedad compleja que vivimos requiere un cambio radical en educación que incluye varios aspectos como el currículo, los escenarios, el espacio, el tiempo, las actividades, las formas de evaluación, la concepción del propio docente y su formación. De hecho, el primer aspecto concuerda con los autores antes citados, pues sostiene que es el currículo el generador de cambios, por lo tanto, debe ofrecer a los estudiantes varias opciones, para que su desarrollo personal, social y profesional sean óptimos y acorde a sus contextos.

Entonces, el objetivo sería, según el autor, reinventar la función docente, desarrollar e indagar, cómo se construye el conocimiento activo, creativo y crítico mediante las estrategias pertinentes, para que los estudiantes incorporen los conocimientos a sus esquemas de pensamiento; a fin de que se vuelvan herramientas, con las que puedan entender la complejidad del mundo, y luego intervenir en éste, efectivamente.

En esencia, la reinención de los centros escolares proviene del advenimiento de propuestas de cambio, que transformen a las instituciones educativas en espacios creativos, al respecto (Condori, 2019) sostiene que, una de las condiciones, para que un liderazgo funcione de forma óptima, las instituciones educativas sean más creativas, emotivas y dinámicas.

Para el autor antes mencionado, el liderazgo, debe intercalar una serie de cualidades del directivo como: tener una perspectiva distinta, expectativas de aprendizajes diferentes, que dirija propuestas de currículo personalizado, nuevas valoraciones de las relaciones docente-estudiante que oriente las transformaciones de la cultura educativa, hacia una formación integral, de tal manera que, los estudiantes puedan crear sus proyectos de vida descubrir sus potencialidades, y desarrollarse de manera óptima en una sociedad de cambios constantes.

Dentro de esta misma tendencia de pensamiento se cita a Edgar Morin (2016), quien al ser consultado por la Unesco sobre la forma de reorientar la educación hacia un desarrollo sostenible,



afirma que “la educación se convierte en la fuerza del futuro”(como se citó en Ortega, 2016 p.42), es el instrumento para lograr el cambio, la autora concuerda con los profesores citados, en que es necesario modificar la concepción de los docentes, de tal manera que, la enseñanza haga frente a la creciente complejidad, la rapidez de los cambios y la imprevisibilidad que caracterizan a la sociedad actual. Su epistemología del pensamiento complejo propone siete saberes (1) las cegueras del conocimiento: el error y la ilusión; 2) los principios de un conocimiento pertinente; 3) enseñar la condición humana; 4) enseñar la identidad terrenal; 5) enfrentar las incertidumbres; 6) enseñar la comprensión; 7) la ética del género humano) necesarios para la educación del futuro, que tienen como objetivo generar un debate entre los actores educativos y llevarlos a la reflexión, sobre los aspectos necesarios, a tomar en cuenta, para enseñar en la actualidad.

### ***2.1.2 Antecedentes Internacionales***

**2.1.2.1 Estudios en España.** Se encontró una investigación relacionada con las características del liderazgo educativo e innovación, según López y Lavié (2010). El objetivo de dicha investigación fue explorar las nuevas formas de entender y ejercer el liderazgo, en el campo educativo y establecer una relación sólida basada en la experiencia entre liderazgo distribuido e innovación. El fin de dicho estudio fue identificar los aspectos que favorecen y garantizan un liderazgo distribuido, además, de las barreras que lo frenan, mediante el aporte de varios autores, que condicionan los procesos de innovación en los centros escolares a este tipo de liderazgo.

Como producto del proceso investigativo, (López y Lavié, 2010) establecen una clasificación muy variada de las tipologías de los patrones de distribución de liderazgo. También describen, un elemento que actúan como barrera para la práctica de un liderazgo distribuido y que denominan la configuración del poder, entendida como grado de influencia o dominio ejercido por algunos, docentes o grupos de docentes sobre otros, al que el autor lo identifica como un escollo nuclear de la distribución de liderazgo, cuando enfatiza que “los docentes líderes pueden ser vulnerables en tanto que no tienen autoridad, poder formal, como consecuencia, pueden ser menospreciados por sus propios compañeros” (p. 7) de hecho, esta falta de legitimización, influye en la organización del centro, porque se produce una inactividad consecuente ante la poca aceptación y apoyo de los líderes.



El reto sería entonces, integrar la aceptación con la pericia o “experticia” de dichos docentes que asumen el liderazgo de ciertos procesos, ya que los más aceptados no siempre son los más expertos, por esta razón a los docentes líderes se los debe ubicar en una posición en la que sus compañeros puedan confiar en ellos para evitar que su liderazgo sea puesto en entredicho.

Con base en estos resultados (López y Lavié, 2010) llegan a la conclusión de que, los casos presentados muestran la importancia del liderazgo distribuido como sostén de los procesos de innovación, contrasta los resultados de un liderazgo más focalizado que se sucede en un centro educativo analizado con los otros dos en los que se encuentra un liderazgo claro e intencionalmente distribuido. Como resultado de esta comparación los investigadores encuentran una diferencia, mientras que, en un centro educativo la línea de innovaciones se limita al equipo directivo, y a quienes lo apoyan, en los otros dos centros educativos, los cambios han sido adoptados por la gran mayoría de profesores, incluso por la comunidad educativa.

En consecuencia, los resultados encontrados por los autores de la investigación, apoyan, que el liderazgo distribuido no representa algo cómodo, sino un trabajo exigente para los líderes formales, puesto que se requiere formar grupos de trabajos a los que se debe conferir autonomía, claridad en los propósitos, con la consecuente coordinación y supervisión de esos liderazgos más dispersos, con procesos de motivación y retroalimentación adecuada en relación a los esfuerzos realizados en los procesos encomendados.

Finalmente, en la investigación los autores proponen que en el futuro se debería explorar la relación entre ambos tipos de configuraciones las de poder y las de distribución de liderazgo con el propósito de indagar las condiciones que hace posible el sostenimiento de las innovaciones educativas.



### **2.1.3 Antecedentes Regionales**

2.1.3.1 *Estudio en Chile.* A nivel sudamericano, se encontró un estudio vinculado con la variable características del líder educativo, titulado Liderazgo Directivo y Condiciones para la innovación en escuelas chilenas de la Universidad de Tarapacá de (Leal-Soto et al., 2016). Este trabajo tiene como finalidad aportar estudios sobre la influencia del estilo de liderazgo adoptado por los directores como factor facilitador para la innovación y sobre la incorporación de dinámicas escolares que permitan innovar en las prácticas instruccionales, para ello, el autor diseñó un modelo de investigación fundamentado en la teoría y en la metodología estadística descriptiva, mediante técnicas de investigación, como las encuestas.

Adicionalmente, el enfoque teórico propuesto en el estudio (Leal-Soto et al. 2016) se basa en el aporte de varios autores sobre los significados de los constructos de liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y pasivo-evitador, así como, de las características de organización institucional para la innovación, a saber:

(...) capacidad de adaptación a los cambios, flexibilidad de los directivos para tomar lo mejor de diversas perspectivas, disposición a la ampliación de los conocimientos para la generación de nuevas ideas, tolerancia al fracaso y disposición a destinar recursos para la innovación (tiempo, personas, incentivos). (Leal-Soto et al., 2016, p. 197)

En consecuencia, los autores sostienen que los resultados son ampliamente concordantes con la literatura disponible, tanto en relación a lo que ellos denominan liderazgos efectivos como a su relación con la innovación. Afirman que es muy clara la influencia en la innovación de las dimensiones transformacional y transaccional o un híbrido de las mismas percibidas por los actores educativos de los centros investigados, que contrasta con la nula influencia sobre la innovación del estilo de liderazgo pasivo-evitador. Otro de los resultados encontrados son que, los liderazgos transformacional y transaccional coexisten en los líderes de las instituciones escolares.

### **2.1.4 Antecedentes del contexto nacional ecuatoriano**

#### **2.1.4.1 Estudio en Quito.**

Vinculado con la variable gestión directiva estratégica y las características del líder educativo, se encontró una tesis de maestría realizada por Quishpe (2022) . Dicha investigación





se realizó en cuatro instituciones educativas de modalidad fiscal particular fiscomisional y municipal en las que los resultados de la auditoría realizada por el Ministerio de Educación MINEDUC fueron poco satisfactorios,

El objetivo de esta investigación es “analizar e identificar la relación del liderazgo educativo en el desempeño profesional directivo” (Quishpe, 2022, p. 10) el autor fundamenta este análisis entorno a los estilos de liderazgo: distribuido, transformacional, dialógico y sostenible, y en las dimensiones del desempeño directivo que constan en los estándares de calidad educativa propuestos por el MINEDUC denominados, gestión administrativa, gestión pedagógica, de convivencia, participación y, seguridad escolar.

Para ello, utiliza un diseño metodológico sustentado en el método inductivo con un enfoque mixto documental y de campo, con un alcance correlacional, en cuanto a las variables investigadas, es decir, verifica la “incidencia de la variable independiente estilo de liderazgo, sobre la variable dependiente desempeño profesional directivo” (Quishpe, 2022, p. 80), es decir, analiza el comportamiento o relación del desempeño profesional directivo frente al liderazgo directivo.

Adicionalmente, en la investigación de campo los datos se obtienen de encuestas dirigidas a directivos, docentes y funcionarios distritales, de cuatro Unidades Educativas de diferente sostenimiento, con la finalidad de identificar el estilo de liderazgo que se ejecuta en la institución educativa. El autor utiliza la entrevista a expertos como otro instrumento de recolección de datos, a fin de distinguir los estilos de liderazgo educativo y su aporte para obtener los mejores resultados de desempeño profesional directivo, mediante “una guía de entrevista diseñada para aplicarla a profesionales expertos en el área de liderazgo y en la gestión del desempeño profesional directivo, basada en los estándares de calidad educativa propuestos por el MINEDUC” (Quishpe, 2022, p. 93).

En definitiva, el autor Quishpe, (2022) , encuentra una relación significativa entre las variables investigadas, como son los estilos de liderazgo y gestión de desempeño profesional directivo, sin embargo, los resultados, no alcanzan el nivel óptimo, ni destacado en la semaforización existente en las auditorías. El autor explica estos hallazgos al sostener que la labor del directivo se centra en aspectos administrativos, de cumplimiento de documentación, y resta importancia a los aspectos pedagógicos de acompañamiento, retroalimentación, planificación,



evaluación de logros de aprendizaje, en los que están inmersos los docentes y estudiantes, además tienen mayor ponderación en los procesos de auditoría.

Finalmente, el autor expone en las conclusiones de su investigación, que existe una alta correlación entre los estilos de liderazgo distribuido, sostenible y la dimensión de gestión pedagógica, del desempeño directivo, por lo que, propone fortalecer las competencias de directivos en estos dos estilos de liderazgo, mediante la elaboración de talleres de perfeccionamiento teórico y práctico, para que los directivos participen de manera activa, al desarrollar actividades específicas, y así, puedan transformarse en los/las líderes/as activos e innovadores, y eleven los resultados de los estándares de desempeño profesional docente.

## **2.2 Calidad Educativa**

El presente programa de especialización, En gestión de la calidad en educación, mención en dirección de instituciones educativas, ofertado por la UNAE, para lograr la profesionalización docente mediante los procesos de formación, pensados para cubrir la necesidad de contar con directivos, asesores y auditores debidamente capacitados, como agentes que buscan la transformación social, se constituye en una de las alternativas para implementar, acompañar y verificar las innovaciones educativas en territorio, por esta razón, en la presente investigación previa a la titulación del programa mencionado, se considera pertinente incluir en el marco teórico un capítulo que aborde la calidad educativa desde el enfoque de su fortalecimiento y mejora.

El aseguramiento y mejora de la calidad educativa es un desafío para la gestión directiva, según Restrepo y Restrepo (2012) es “un reto que conjuga visión, estrategia y habilidades ejecutivas en quienes asumen la rectoría de un colegio” (p.7). Liderar el aseguramiento de la calidad significa incorporar en la gestión directiva, procesos de auditorías institucionales permanentes, para que, la comunidad educativa esté preparada constantemente ante una auditoría general, regular y la posible crítica que se emanará de dichos resultados.

Esta tendencia expuesta en la gestión del directivo institucional, lo obliga a orientar el funcionamiento de la institución durante el tiempo que la regenta, hacia la mejora constante, para convertirla en una Institución educativa de calidad, así como a la implicación absoluta de la comunidad educativa en la obtención de esta meta. Entonces, surge la pregunta ¿Qué es una



Institución educativa de calidad? para contestarla se hace referencia a la definición que Gento et al. (2012) realiza de tales instituciones “Una institución educativa de calidad sería aquella en la que sus alumnos progresan educativamente al máximo de sus posibilidades y en las mejores condiciones posibles” (p. 55) de esta manera, los procesos de mejora propuestos por el directivo, deberán tener un efecto positivo y significativo en la formación integral óptima de los estudiantes, utilizando de manera eficaz todos los recursos con que cuenta el centro educativo.

La calidad y las innovaciones educativas, entendidas desde la perspectiva de (Romero, 2018) como “(...) la interacción estudiante docente, estableciendo escenarios y herramientas que les permitan mayor convergencia, adaptabilidad y posibilidad de transformación” (p. 92), de ahí que, todos los procesos de organización, administrativos, gestiones, dinámicas institucionales, bajo el liderazgo del directivo, deben ponderar por el interés de mejorar las formas de enseñanza aprendizaje, consecuentes de la interacción docente – estudiante, conocida como gestión del conocimiento.

Para la autora anteriormente mencionada, en una institución educativa, la gestión del conocimiento, la gestión directiva, y la autoevaluación permanente, son soportes para el resultado de una educación de calidad, que confiere a los actores educativos entre otras, destrezas: el correcto uso, difusión del conocimiento y la capacidad de seguir aprendiendo, además les ayuda a conseguir desempeños notorios en el orden académico, laboral, tecnológico, económico, social, político y cultural. Estos resultados permiten que se alcancen buenas expectativas y generan un impacto favorable en el contexto, que se traducen en la alta demanda para el ingreso a la institución.

A continuación, se menciona algunas bases teóricas de la calidad educativa:

### ***2.2.1 Definición de la Calidad Educativa***

Antes de definir la calidad educativa se debe partir de la concepción de la educación como derecho y un bien social, como consta en el artículo 26 de la Constitución de la República del Ecuador:

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. Las personas, las familias y la sociedad tienen el derecho y la responsabilidad de participar en el proceso educativo. (Ministerio de Educación., 2012, p.27).

Por lo tanto, la educación no debe ni puede considerarse como “una mercancía y un producto con fines comerciales” (García y Plazas, 2017, p. 5) se debe reforzar en el imaginario colectivo, el carácter político, emancipatorio y transformador de la educación, por encima de los intereses del mercado, al hacerlo se desnaturalizan pensamientos colonizadores, que se fundamentan en las relaciones basadas en el ejercicio del poder, la subordinación, el desconocimiento del otro, la segmentación y las desigualdades.

Este preámbulo, sobre la concepción de la educación, es necesario, porque nos guía a comprender las diferentes discusiones que se generan en torno a la calidad educativa, pero sobre todo para diferenciar las políticas y lineamientos relacionadas con el contexto empresarial y comercial, que segmenta y diferencia, de los otros enfoques, más reales, en donde se enfrentan e incluyen diferentes discursos y visiones en lo referente a la educación; de esta manera, a partir del diálogo entre diferentes actores, se genera sistemas educativos acorde al contexto social.

Para Fernández, (2012), la concepción de calidad, depende de las visiones personales de los diferentes miembros de la comunidad educativa, es así que, el término de calidad “para los académicos se refiere a los saberes, para los empleadores, a competencias, para los estudiantes a empleabilidad, para la sociedad a ciudadanos respetables y competentes” (p. 9). En los contextos ecuatorianos, se podría hablar de una calidad educativa, cuando los bachilleres sean seres humanos justos solidarios e innovadores.

En esta línea (Nosiglia, 2016) señalan que:

El concepto de calidad es polisémico y multidimensional, su carácter relativo está atravesado por los actores que lo definen, el momento histórico en que tiene lugar, las condiciones culturales y políticas que lo enmarcan y las corrientes ideológicas desde las que se posiciona. (p. 7).



Por consiguiente, es pertinente construir un concepto común de calidad educativa entre todos los actores educativos y de la sociedad, pero, para ello, se debe tomar en cuenta el contexto de cada institución educativa según sea la misión, visión y su influencia social.

En este orden, para afirmar que un sistema educativo la obtenga, se necesita evidenciar la coexistencia de muchos factores inherentes al contexto e individualidad del mismo, por lo tanto, no siempre se dará la unanimidad en la concepción de calidad. Con el afán de aclarar este dilema, se considera pertinente, la propuesta de (Gento et al. 2012) sobre lo que ellos definen como calidad total “el completo desarrollo individual, autentico, integral y supremo de todas las potencialidades de un determinado ser o entidad” (p. 2). Así mismo indican que esta concepción requiere los siguientes rasgos:

- Las metas, logros y objetivos propuestos deben ser medibles, evaluadas y valoradas.
- La nueva realidad debe cuidar el entorno y contexto de cada institución educativa.
- Debe acomodarse a las condiciones y circunstancias de la entidad de que se trate.
- Debe ser integral, es decir, se debe incluir a todas las dimensiones, estamentos o componentes del sistema al que se refiera.
- Debe ser suprema constituirse en una realidad ideal a conseguir de la misma manera como Galeano define a la utopía como una motivación para avanzar.
- Al mismo tiempo debe ser posible, viable, con propuestas realistas, pensadas desde y hacia la entidad a la que se refiera.

El directivo debe tener claro el enfoque de la calidad educativa hacia el cual oriente su gestión. Si su visión de calidad es la que la vincula con la transformación social, entonces como sostienen Restrepo y Restrepo (2012) dirigirá su gestión para lograr en sus actores educativos el “desarrollo de competencias y habilidades pertinentes al contexto social donde está ubicada la institución” (p. 11) adoptando las escalas de medida para la mejora y no para la competencia, en cambio sí se opta por el enfoque empresarial, orientará su gestión a preparar a los actores educativos para pasar las escalas de medición y obtener puestos notables en los diferentes rankings de tendencias, sin importar la adquisición y aplicación de los conocimientos.



### **2.2.2 Asegurar y Fortalecer la Calidad de las Instituciones Educativas**

Entre los fines que deben marcar la ruta del quehacer educativo se encuentra, dejar de lado las prácticas tradicionales para dar paso a la innovación caracterizada por acciones educativas integrales adaptadas a los contextos y fundamentadas en el trabajo colaborativo, la inclusión, el respeto a la diversidad, entre otros. En el documento “Estándares de Calidad educativa: Aprendizaje, Gestión Escolar, Desempeño Profesional e Infraestructura” MINEDUC (2017) se menciona que “Un sistema educativo será de calidad en la medida que contribuya a la consecución de los objetivos que el país se ha planteado” (p. 11), por ello, el Ministerio de Educación, preocupada por el cuidado de la calidad expide acuerdos ministeriales y estándares de calidad entendidos como indicadores de logro para mejorar el sistema educativo.

Los estándares de calidad surgen de acuerdo a un marco ideológico nacional en el año 2012 y fueron modificados en el año 2017. Mediante estos indicadores de logro, el Ministerio de Educación define los estándares, sostiene la concepción de calidad, a pesar que el gobierno tiene un ideario que difiere en varios aspectos de los objetivos planteados por este nuevo mandato, sin embargo, están en vigencia en la actualidad, junto con el currículo. Estos estándares están divididos por dimensiones y componentes de: estándares de gestión escolar y desempeño profesional: directivo y docente, como consta en el Manual para la implementación de los estándares, documento que guía la gestión directiva a fin de lograr el aseguramiento de la calidad.

El proceso para asegurar y fortalecer la calidad de las Instituciones educativas se permea por procesos de evaluación, no relacionados con el enfoque de eficacia y eficiencia, sino más bien desde la perspectiva de análisis de resultados, en tanto proporcione herramientas hacia la correcta toma de decisiones orientadas a la innovación mediante, el mejoramiento continuo de las acciones evaluadas.

Desde la experiencia como directivo de un centro se considera que buscar una solvencia pedagógica y administrativa en las instituciones educativas se inicia con el aval de un organismo interno como por ejemplo una comisión permanente, encargada de fortalecer y asegurar la calidad educativa, quienes conjuntamente con el equipo directivo desarrollen un liderazgo efectivo y distribuido al guiar a todos los actores institucionales, hacia la elaboración del diagnóstico de



situación de la institución educativa en relación con su nivel de cumplimiento de estándares de aprendizaje, desempeño profesional docente, directivo y gestión educativa.

Es notorio en las Instituciones estudiadas, la presencia de estos equipos gestores que diseñan las estrategias necesarias para implementar, realizar el seguimiento y evaluar los resultados de la implementación de los estándares de calidad educativa, teniendo siempre en cuenta las necesidades específicas de la comunidad educativa, que incentivan prácticas de innovación y cambio educativo reflejadas en los resultados de aprendizaje y en el impacto inmediato en la mejora de las diferentes dimensiones de la equidad y calidad educativas de estos establecimientos.

Sin embargo, un proceso de acreditación de calidad involucra también la aplicación por el equipo de auditores, de la evaluación externa a las instituciones educativas, referida a los niveles de cumplimiento de los estándares de calidad educativa declarados por el Nivel Central de la Autoridad Educativa Nacional y del cumplimiento del Proyecto Educativo Institucional PEI, que consta de una indagación a actores específicos, revisión documental o la verificación visual.

Una calificación destacada en los informes realizados después de la auditoría general educativa, dentro del nuevo Modelo Nacional de Apoyo y Seguimiento a la Gestión Educativa, MNASGE (2013), proporciona datos sobre la calidad de la educación del centro educativo y sobre todo de las evidencias de innovaciones educativas. Como se puede observar en el gráfico los indicadores de calidad educativa que se utilizan evidencia si los estándares no estuvieron implementados, parcialmente implementados, si cumplen con los estándares o si la implementación implica buenas prácticas o son novedosas, para ello se utilizan los colores rojo, naranja, verde y azul respectivamente.

**Ilustración 4**

*Indicadores de Calidad Educativa*



*Nota:* 1 Indicadores de Calidad Reimpreso de Mineduc. (2017). Indicadores de calidad [Gráfico]. <https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/12/Manual-para-la-implementacion-de-los-estandares-de-calidad-educativa.pdf>.

**2.2.3 Los Directivos Como Gestores de Calidad.**

Según Aguerrondo, (2013) en el documento del MNASGE (2013), los directivos institucionales son “los responsables directos del mejoramiento de la calidad educativa y, como tales, son los asesores naturales de la institución educativa” (p. 19). En este orden, la autoridad institucional es el/la encargado/a de la implementación de los estándares de calidad por medio de una gestión directiva y un liderazgo efectivo, la utilización adecuada de recursos, el trabajo colaborativo que considere el contexto institucional, para lograr desempeños óptimos en cada uno de los actores educativos.

Una Institución educativa de calidad implica que sus estudiantes logren desempeños altos en lo que respecta a sus aprendizajes, según el informe McKinsey el desempeño de los estudiantes está relacionado a tres aspectos, “conseguir gente más talentosa que se interese por la docencia, desarrollar a sus docentes para que sean mejores instructores y garantizar que estos instructores se brinden en forma consistente a todos los estudiantes del sistema” (Barber y Mourshed, 2008, p. 45), por esta razón, los directivos son responsables del desarrollo profesional de la planta docente de un centro y de la motivación que estimula a su participación en procesos formativos de perfeccionamiento e investigación.





El directivo es el responsable del desarrollo profesional de los docentes y son los principales impulsores de su participación en actividades de perfeccionamiento, investigación e innovación, por lo tanto, es labor del directivo identificar las áreas temáticas de capacitación de mayor necesidad del centro a fin de, orientar los procesos de profesionalización de docentes y directivos. Barber y Mourshed (2008) enumeran tres factores que aseguran un mejor desempeño de los centros educativos, ellos sostienen que

1) la calidad de un sistema educativo tiene como techo la calidad de sus docentes, 2) la única manera de mejorar los resultados es mejorando la instrucción, y 3) lograr altos resultados universalmente solo es posible poniendo en práctica mecanismos que aseguren que las escuelas brinden instrucción de alta calidad a todos los niños

De esta manera, se reduciría el efecto que tienen en los aprendizajes factores como el contexto, la cultura, los paradigmas o problemas socioemocionales de los actores educativos, la resistencia al cambio, la cultura institucional, así como las políticas y enfoques de los gobiernos de turno, que sin duda, marcan el curso a seguir por los directivos, quienes serían desde el punto de vista de Rojas y Gaspar, (2006) las “personas o grupos de personas competentes en el arte de conducir a una comunidad en la construcción de un futuro deseable por/para esa comunidad” (p. XII). que en este caso sería lograr la calidad educativa.

#### ***2.2.4 Relación Entre Innovación y Calidad Educativa***

Existe una relación muy estrecha entre innovación y calidad educativa, al respecto, las autoras Barba y Delgado, (2021) sostienen que la calidad educativa es el objetivo final de la innovación, de tal manera que, todo aspecto que transformen o innove los procesos que se suceden en un centro educativo, ejercerá su efecto en el logro de la calidad educativa. Además, se constituye en un patrón de control de la eficiencia de la gestión del directivo, para evaluar el alcance de su accionar, y comprobar, el grado de logro en la atención integral, con respuestas inmediatas, soluciones al instante, y resultados óptimos, al momento de mejorar, transformar o dar solución a las necesidades de la institución.

Es necesario recordar que la gestión directiva estratégica tiene diferentes dimensiones todas importantes: la dimensión de gestión del conocimiento, la de organización, la administrativa y la



cultural, que abarcan varios procesos operativos entre ellos, los que mencionan las autoras Barba y Delgado, (2021) como los “resultados en el aprendizaje, las decisiones institucionales, la planificación de proyectos y los planes de formación colectiva para padres y comunidad” (p. 299), entre otros, sobre las cuales actuarán las estrategias pensadas por el directivo para innovar.

Estas estrategias que el directivo incorpora a su gestión, pueden ser de varios tipos como: procesos operativos ordenados en ciclos productivos de proyectos o propuesta innovadoras, con estos adopta al mismo tiempo una gerencia del cambio a favor del proyecto educativo que desee desarrollar, mediante un estilo de liderazgo adecuado para su contexto, de esta manera las innovaciones obtenidas coinciden con la definición que propone el Ministerio de Educación del Ecuador en los lineamientos para la construcción del proyecto educativo institucional para la convivencia armónica (2017).

En este documento, se define a la innovación educativa como un “un conjunto de ideas, procesos, estrategias, más o menos sistematizados, mediante los cuales se trata de introducir y provocar cambios en las prácticas educativas vigentes.” (Ministerio de Educación, 2019, p. 10). Por lo tanto, el logro de las innovaciones radica en la transformación de las necesidades institucionales para alcanzar el futuro deseable que se quiere para la comunidad educativa, siendo la calidad educativa el fin último de una gestión desarrollada con experticia por el directivo, quien pone en evidencia sus habilidades y competencias para este fin Barba y Delgado, (2021) como los “resultados en el aprendizaje, las decisiones institucionales, la planificación de proyectos y los planes de formación colectiva para padres y comunidad” (p. 299), entre otros, sobre las cuales actuarán las estrategias pensadas por el directivo para innovar.

### ***2.2.5 Calidad Educativa en la Sociedad de la Información y el Conocimiento.***

La sociedad actual de la información y del conocimiento en la que vivimos propone una nueva forma de gestión directiva, para alcanzar una educación de calidad que es el objetivo final de toda institución educativa, para (Romero, (2018) “esta calidad es el resultado del funcionamiento armónico, efectivo y diferencial de cuatro factores: la gestión educativa, la gestión del conocimiento, la innovación y los ambientes de aprendizaje” (p. 14). Es innegable el efecto de



las nuevas tecnologías en todos estos aspectos de la gestión, pero se recalca en la gestión del conocimiento, y en los ambientes de aprendizaje.

La gestión del conocimiento, los ambientes de aprendizaje se modifican notablemente en la sociedad actual, debido al gran impacto de sus imposiciones que cambian notablemente las lógicas clásicas de la forma de aprender, comprender y estar en el mundo de los niños y jóvenes, los autores Restrepo y Restrepo, (2012) sostienen que la forma que éstos “consolidan su identidad, crean los espacios de privacidad, proyectan sus sentimientos y expectativas, y entienden la creatividad han sido influenciados por la inclusión de las nuevas tecnologías en su vida cotidiana” (p. 8). Por lo tanto, es necesario el desarrollo por medio de la docencia de nuevas habilidades y capacidades.

Por ello, es emergente que el directivo lidere transformaciones en las estrategias docentes, para que se guíe a los docentes a actualizar contenidos y prácticas acordes a la nueva realidad, a fin de que los docentes puedan hacer uso de métodos de indagación adecuados que logren una correcta discriminación de la amplia información que tienen al alcance y de esta manera realizar un uso crítico de esta y convertirla en conocimiento.

Los ambientes de aprendizaje, también se transforman con las nuevas tecnologías de la información y el conocimiento, ya que, por medio de éstas, se incrementa la comunicación entre el docente y el estudiante, independientemente del tiempo y el espacio, porque se pasa de una interacción presencial con horarios definidos, a una interacción virtual con encuentros sincrónicos y asincrónicos, lo que posibilita que el alumno puede solventar una duda, enviar un trabajo, realizar una consulta con su docente desde cualquier lugar y en cualquier momento, ayudando a mejorar las formas de aprendizaje en la calidad educativa.

La gestión del conocimiento realizada por los docentes en las aulas, bajo el liderazgo de la gestión educativa realizada por el directivo al frente de las instituciones escolares, se constituyen en soportes inminentes para lograr el desarrollo de ambientes de aprendizaje y enseñanza, efectivos respecto al sistema de calidad educativa con fines de promover el desarrollo del conocimiento y la productividad del mismo, en la sociedad actual de la información y conocimiento.



### **2.3 Innovación Educativa.**

La conceptualización de la Innovación educativa, en el presente trabajo de investigación se orienta en tres conceptos: el cambio, la relación con la gestión estratégica directiva y su dependencia de la calidad educativa.

En esta realidad de cambio constante, se han generado nuevas concepciones para entender como las personas se relacionan entre sí, avanzando hacia una sociedad en red, mediada por las tecnologías de la información y comunicación. La docencia se modificó por la utilización de las nuevas tecnologías, especialmente durante la pandemia, se desarrollaron nuevas formas de enseñar, con ambientes y metodologías diferentes, los cuales son ejemplos claros de los cambios significativos y necesarios en las instituciones educativas.

Los cambios vividos forzaron a una adaptación de las instituciones educativas y de sus actores a una nueva realidad, no hubo opción, se dio un paso importante para la inclusión de esas nuevas tecnologías a la enseñanza, a pesar de ello existen docentes que tienen mucha resistencia al cambio, y se continúan con creencias propias de las escuelas del siglo XIX, con docentes del siglo XX, para alumnos del siglo XXI, (Aragón digital, 2011, 1m37s) específicamente en el rol del docente, la evaluación y el enfoque disciplinario o segmentado de la enseñanza.

Sin embargo, es necesario reconocer los esfuerzos que de diferente origen se realizan para cambiar estos enfoques tradicionales, se analizará si las instituciones educativas motivo del presente estudio son un ejemplo de ello, si el accionar de sus directivos y educadores son ejemplo de que los centros educativos necesitan cambiar o reinventarse, para que el impacto de estos cambios, mejoren la formación integral de sus estudiantes.

### **2.4 ¿Qué se Entiende por Innovación Educativa?**

Según lo expuesto en párrafos anteriores se debe concebir la calidad educativa como oportunidad de “evaluar para mejorar”, entonces la premisa para entender la innovación educativa sería “cambiar para mejorar”.

Al definir innovación educativa debemos tener presente que la innovación es un concepto, diario en todo centro educativo, todo el tiempo los educadores llevan a la práctica una idea,



metodología nueva, diferente para enseñar, el ejemplo de dichas prácticas, las podemos encontrar en las jornadas de actualización docente, organizadas por diferentes organismos y que se constituyen en verdaderas vitrinas para evidenciar estas propuestas nuevas, sistematizadas y preparadas para su difusión.

Un ejemplo de esto se constituye el I Encuentro Internacional de Innovación Educativa, realizado en abril del 2022, avalado por el Ministerio Educación Ecuador y articulados con Universidades, con la finalidad de conocer las tendencias y prácticas educativas innovadoras que se dan en el país, en donde se premia a la Unidad Educativa Ciudad de Cuenca (UCC) por haber obtenido el segundo lugar con el Proyecto: Rotación por ambientes de aprendizaje, también se reconoce el esfuerzo que realizan sus docentes para la mejora educativa, a través del proyecto de innovación educativa que aporta al fortalecimiento de la calidad de la enseñanza y el aprendizaje para niñas, niños y adolescentes.

Definir la innovación educativa, implica citar a varios autores para elegir una descripción que se considere más explícita, se vuelve una tarea difícil porque existen muchos investigadores, que hablan con mucha autoridad sobre la misma, en este sentido, se recurre a lo enunciado en el documento Innovación Educativa de la UNAE a fin de definirla como “una experiencia viva y no acabada que se explora, se indaga, se investiga y se profundiza; y que para poder llevarla a cabo se tiene que estar en contacto con la realidad, la experiencia educativa y los procesos de reflexión académica” (UNAE, 2017, p.3), es decir una experiencia viva dentro de un grupo humano crucialmente liderado por un directivo que implique a varios educadores para indagar, investigar y explorar los aspectos culturales, sociales, familiares y económicos que rodea a sus estudiantes, para profundizar en soluciones, conjuntamente con los docentes que allí laboran, motivándoles a innovar para mejorar el ambiente de la Institución educativa y de sus aulas.

Entonces, “de esta manera innovar en educación y desde el Buen Vivir implica recoger de las experiencias pedagógicas relevantes que muestran y van construyendo formas de educar que se alejan del neoliberalismo para acercarse a criterios educativos de formación para el común y la comunidad”(UNAE, 2017, p.3), es decir proponer, nuevas prácticas educativas, que se alejan del individualismo, para dar importancia a los intereses colectivos, que satisfaga las necesidades, de la mayoría de la población y no de una minoría privilegiada.



En la presente investigación, se necesita conocer el grado de impacto que tiene sobre el logro de innovaciones educativas las características del líder educativo, para entender mejor este grado de influencia, se extrapolarán las características del directivo en el concepto de innovación realizado por el grupo de docentes de la UNAE. En este sentido, la definición sostiene que Innovación Educativa es el “Ingenio para crear nuevas herramientas y procesos educativos de enseñanza aprendizaje que movilicen la generación de competencias o cualidades humanas (conocimientos, habilidades, emociones, actitudes y valores) para el Buen Vivir” (UNAE, 2017, p. 4)

En el documento mencionado se lee que “ingenio” hace referencia a “potenciar esa capacidad creativa que nos lleva a revisar, reflexionar y proponer las cosas de otra manera, acogiendo la realidad sin abandonar el sueño” (UNAE, 2017, p.4) el directivo debe tener la capacidad recursiva para plantear formas diferentes del accionar del centro, con la optimización y gestión de recursos materiales y de personal, orientándose en el ideario personal e institucional, con la ayuda de una correcta estructura organizativa y de planificación de los cambios, que ayudará a la aceptación de los proyectos planteados con la consecuente motivación de los educadores responsables de llevar a cabo esos proyectos. Por su parte:

Las “herramientas educativas” son estrategias y dispositivos pedagógicos que permitan llevar a cabo las propuestas que se buscan realizar, aquí están las metodologías de enseñanza, los recursos didácticos, las modalidades de educación, el uso de los medios de enseñanza, el desarrollo curricular, la concepción del tiempo, la organización escolar, entre otros. (UNAE, 2017, p. 4)

Un directivo que facilita la innovación educativa debe tener muy claro que innovación no significa solamente el acceso y uso adecuado de las tecnologías de la información y comunicación, se puede proponer mejoras con todas las herramientas mediacionales, con que cuentan los docentes para que los educandos puedan desarrollarse y formarse a través de la educación.

Un aspecto importante y de gran responsabilidad para los Directivos en las instituciones, es la transformación en el ámbito epistemológico del centro educativo, a partir de la revisión con su equipo de educadores, de la pertinencia de los contenidos curriculares, así como de los procesos de enseñanza - aprendizaje vigente, de estas revisiones de pertinencia, se crean nuevas y mejores formas de contextualizar la enseñanza a las necesidades que los estudiantes demanden de los



centros educativos, durante un tiempo determinado, en confrontación al contexto en el cual está inmersa la institución educativa, este tipo de propuestas se transforma en innovaciones curriculares.

Existen otro tipo de transformaciones radicales que implican cambios no solo en el currículo, sino incluyen casi un 70% de los ámbitos que conforman un centro educativo y que se denominan proyectos de innovación pedagógicas, Entre los ámbitos a mejorar están el curricular, gestión del conocimiento o del proceso de enseñanza- aprendizaje (formación docente, pedagogía, didáctica y evaluación), gestión administrativa, convivencia escolar, seguridad y salud escolar, vinculación con la comunidad (representantes legales y comunidad local), infraestructura, espacios de aprendizaje, ejemplos de innovaciones pedagógicas son: el proyecto INNOVA 21, el Proyecto de Innovación y Mejora de la Escuela de Ayampe y el Proyecto: Rotación por ambientes de aprendizaje de la Unidad Educativa Ciudad de Cuenca galardonado con el segundo puesto en el I Encuentro Internacional de Innovación Educativa, organizado por el Ministerio de Educación, la Universidad Particular de Loja, el 13 de abril del 2022.

En lo que respecta a la acción de “movilizar” en la definición “se presenta para asegurar una mejora debidamente valorada y medida, aclarando que la innovación educativa debe ir más allá de la percepción personal o de las buenas intenciones, debe evidenciarse usando indicadores que la misma constituye un avance” (UNAE, 2017, p.4 ), entonces, se encuentra una relación entre calidad educativa, entendida como mejora, e innovación, la calidad es el norte orientador de las decisiones, es el patrón para reajustar los procesos, es un avance hacia los buenos resultados, enfocados hacia el desarrollo comunitario del lugar donde se generan las mejoras.

En lo que se refiere a la “Generación de competencias” según el documento referenciado “tiene que ver con el objetivo del proceso educativo, En este concepto se establece como el fin de impacto inmediato de la acción de innovar, en vista de que todo el proceso debe repercutir positivamente en la asimilación de contenidos, el desarrollo de habilidades, la vivencia de emociones y valores; y la disposición actitudinal de los saberes” (UNAE, 2017 ), es decir, la innovación sirve para mejorar el avance académico de los estudiantes, a fin de lograrlo, el directivo debe desarrollar la atención afectiva o emocional; la comunicación abierta; la interacción positiva a fin de que en este proceso de aprendizaje, de desarrollo de competencias, incluya al claustro



docente, que naturalice, la promoción de la creatividad, la capacidad de dar solución a problemas, de tal manera que, al momento de la autoevaluación ya sea durante y al final del proceso, quede un saldo positivo en la adquisición de competencias, que a más de ser gratificante para la planta docente, eleva su autoestima y el sentido de valoración de la innovación propuesta.

Finalmente, al respecto del “Buen Vivir” se piensa que constituye el marco de desarrollo de las innovaciones educativas, desde el enfoque de derechos y el respeto de los involucrados, por su enfoque al ‘Sumak Kawsay’, que recoge una visión del mundo centrada en el ser humano, como parte de un entorno natural y social.

#### ***2.4.1 Sostenibilidad de las Innovaciones.***

Los Directivos institucionales responsables de las innovaciones son líderes del cambio, porque son los responsables de institucionalizarlos, de grabarlos en el ideario colectivo, en otras palabras, lo nuevo deja de ser nuevo y pasa a formar parte en la cultura, prácticas y pensamiento de los docentes, de esta manera los proyectos de innovación tienen vida larga y no dependen de su mentalizado, trasciende incluso cuando el Directivo deja el centro, volviéndose su trabajo en un referente y modelo de acción.

Acerca de la sostenibilidad del cambio educativo (García, 2011) sostiene que las innovaciones deberían tener los siguientes principios: profundidad al promover un aprendizaje duradero, significativo; longitud las innovaciones deben continuar en el tiempo; anchura o abarcadores que integren a gran cantidad de educadores; justicia, la innovación no perjudica a nadie, diversidad de ideas y prácticas, recursos y conservación, de la identidad institucional.

#### ***2.4.2 Tipos de Innovación.***

Se utilizará la visión de Inés Aguerrondo para clasificar las transformaciones que se pueden dar en una Institución educativa, Aguerrondo, (2002) plantea:

- a) según afecten los aspectos estructurales o los aspectos fenoménicos
- b) según afecten todo el sistema o un ámbito restringido de él serán de nivel macro o micro.



*Clasificación de las Transformaciones*

	Estructurales	Fenoménicos
Abarca todo el sistema <b>Nivel Macro</b>	Transformación	Reforma
Abarca pocas unidades <b>Nivel Micro</b>	Innovación	Novedad

Gráfico 1. Elaborado por la Dirección Nacional de Mejoramiento Pedagógico sobre la base de Aguerrondo y Xifra, 2002.

*Nota:* Clasificación de las Transformaciones. Barba, L. (2016). Informe técnico de viabilidad del Acuerdo Ministerial para regular la validación de Proyectos de Innovación Educativa en el Sistema Nacional de Educación

Para ilustrar, los conceptos de cambios estructurales y fenoménicos se inicia afirmando que un sistema “se refiere la existencia de un todo en el cual se pueden discriminar por lo menos dos partes que se complementan entre sí a partir de una forma elemental” (Aguerrondo y Simon, 2012 p. 1.), por lo tanto, un centro educativo es un sistema complejo porque tiene muchos subsistemas que lo conforman y que están conectados entre sí, mediante relaciones dinámicas que se aceleran y son diferentes según su tipo y calidad, no todos sus componentes son iguales, pues aunque, existe diversidad forman entre todos una unidad.

Los componentes de un centro educativo interaccionan entre sí con relaciones de diferente calidad, pero de una manera específica que se explica como: Las relaciones entre los elementos del sistema determinan fuerzas, las que no existen simplemente, sino que están en estado de contradicción y complementariedad. Una forma gráfica de entenderlo puede ser pensarlo con la imagen de un átomo: contiene una serie de elementos (que tienen que ser esos y solo esos, ya que es lo que define al sistema) que se relacionan de manera dinámica (se atraen y se repelen, se acercan y se alejan entre sí, en línea recta o girando) y esta relación genera un equilibrio que da la existencia al átomo (Aguerrondo y Simon, 2012).

Los cambios en un centro educativo se producen cuando se rompe el equilibrio y armonía de las relaciones entre los subsistemas, los cambios serán leves o superficiales cuando después de



producirse la modificación, inmediatamente las relaciones se reestructuran sobre el mismo patrón o modelo. Mientras que, si se produce un cambio y las relaciones entre los subsistemas del centro se reestructuran sobre modelos o patrones diferentes se dice que la transformación es estructural. En consecuencia, el cruce de los dos ejes ejemplifica el tipo de innovaciones que suceden en los centros educativos:

Si entendemos las instituciones educativas como sistemas sociales también en ellas pueden darse transformaciones o reformas, miradas en su conjunto; o innovaciones y mejoras si los cambios se producen solo dentro de alguno de sus elementos sin abarcar el conjunto de la institución, o en la totalidad de la escuela, pero no son profundos. Sin embargo, no debemos entender, de acuerdo con este esquema, que la mejora o los cambios fenoménicos tienen un sentido negativo. Muy por el contrario, si le agregamos el tiempo una innovación se podría instalar en fases que finalmente deriven en procesos de mejora. El ajuste o mejora de la innovación es parte del éxito de la innovación (Aguerrondo y Simon, 2012).

El Ministerio de Educación clasifica en dos las innovaciones, ya sean estas innovaciones pedagógicas o prácticas innovadoras, las primeras toman como eje principal el interés de fortalecer la calidad de la enseñanza y el aprendizaje con la participación de toda la comunidad educativa y la vinculación a miembros de la localidad o actores/aliados estratégicos. Proponen acciones a corto, mediano y largo plazo, además de una aplicación de estrategias de evaluación de: acompañamiento, seguimiento y medición de resultados.

Las segundas toman como eje principal el interés de fortalecer la calidad de la enseñanza y aprendizaje de un grado o curso, subnivel o nivel educativo, área del conocimiento o programa, con la participación de un docente o grupo de docentes y pueden o no vincular a miembros de la localidad o actores/aliados estratégicos. Proponen acciones a corto y mediano plazo, asimismo, la aplicación de estrategias de evaluación de: acompañamiento, seguimiento y medición de resultados.

Por lo tanto, el presente trabajo de investigación se centrará en un proyecto de innovación y en las prácticas innovadoras, ambos son los cambios que afectan los componentes estructurales de los centros educativos investigados, porque se produce como resultado la mejora de la calidad educativa, y estos pueden darse a nivel institucionales, por niveles, o incluso por aulas.



## **2.5 Gestión Directiva Estratégica.**

La gestión directiva estratégica es según Barbón y Fernández (2018), el conjunto de labores que realiza el directivo para planificar y orientar el desarrollo escolar, en concordancia con una planificación estratégica institucional compartida y practicada por todos los actores educativos.

Gestionar para la educación conlleva la ejecución de un modelo de dirección coherente con la función principal de una institución educativa que es educar, para ello, el directivo deberá asumir nuevos roles a fin de alcanzar los retos inherentes a la dirección del centro a su cargo, pues la complejidad de los contextos institucionales exige directivos innovadores que fortalezcan la comunidad educativa

En este contexto de multiplicidad de frentes para actuar, como sostienen Restrepo y Restrepo (2012) es fundamental preguntarse cuáles son los desafíos que deben asumir los rectores de colegios, “quienes requieren un perfil de altísima especialidad, conocimiento y condición humana” (p.5) para ejercer con éxito esta misión. El directivo de una institución educativa debe dominar la normativa legal vigente, ser experto en los nuevos enfoques de la enseñanza aprendizaje, en administración, solución de conflictos, relaciones humanas, manejo del talento humano, entre otras.

La primera responsabilidad de una buena función directiva es elegir al conjunto de personas comprometidas que formarán el equipo de trabajo, la dirección implica un trabajo colaborativo y creativo. Esta elección lo hará en base a la respuesta a su convocatoria, a su forma de trabajar en las aulas, o a la que defina la experticia del directivo.

Una vez definida la tarea inicial al frente de una institución educativa queda indicar que el gran reto del directivo es orientar sus acciones a través de la planificación estratégica institucional PEI y dirija el accionar de los diferentes actores educativos de ese centro, para convertirlas en medio de desarrollo, realización profesional y personal. La gestión del directivo debe ser de asesoría constante en el seguimiento y acompañamiento de sus docentes, a lo largo de toda la vida de las personas que se incorporan al centro educativo, para motivar, detectar problemas, dar soluciones o felicitar el trabajo realizado.



Todo proyecto educativo institucional contiene el ideario, que se convierte en la base de la motivación organizacional. “verbalizado en valores reales y cercanos capaz de dar sentido a todas las realidades del centro” (Soriano y Llorente, 2014, p. 31) éste, se constituye en la primera responsabilidad del directivo, es la respuesta a las preguntas ¿Por dónde se empieza a trabajar?, ¿Qué se debe hacer?

Adicionalmente, la gestión directiva debe conocer el entorno y el contexto para plantearse una ruta de acción, en particular, se debe conocer el tipo de alumnado, cuántos son migrantes, cuantos estudiantes tienen necesidades educativas especiales, cuantos estudiantes son considerados de vulnerabilidad, cuáles son las condiciones socioemocionales de las familias, cuáles son los organismos externos que pueden ayudar a su gestión etc. Por ejemplo, si la Institución tiene un alto número de estudiantes con necesidades educativas especiales, el directivo puede proponerse como meta que la Inclusión será uno de los objetivos de su trabajo, y gestionará interna y externamente para lograrlo.

Dentro de los instrumentos para la gestión interna se recuerda que el directivo tiene herramientas como los estándares de gestión escolar y de desempeño directivo y docente, que pueden guiar a la realización de un análisis situacional, o diagnóstico inicial y la propuesta de planes de mejora que formarán en conjunto una gestión directiva estratégica.

Finalmente, no se debe olvidar que la gestión directiva estratégica debe encaminarse a disminuir notablemente el trabajo administrativo que muchas veces debe realizar el docente, para liberarlo de ello y pueda orientar su labor a enseñar, evaluar y retroalimentar. El directivo apoya así la labor pedagógica, permitiendo que, los resultados sean sostenibles, no es difícil inferir que, mientras mayor organización institucional exista, mayor es el desempeño de los docentes con los estudiantes

### ***2.5.1 Tipos de Gestión Estratégica***

Una Institución educativa debe ser entendida como un sistema social en la que, según la concepción de Aguerrondo y Simon (2012) se da lugar a la interacción de los diferentes subsistemas (docentes, estudiantes, padres de familia, personal administrativo, de servicio) los resultados de estas interrelaciones construyen la identidad propia del centro educativo, que les



permita tener una mirada positiva de la educación. El directivo interactúa con todos los grupos involucrados, para organizarlos sistémicamente, considerando “sus tiempos y dinámicas propias para garantizar de una parte el proceso formativo de los niños y jóvenes; y de la otra la sostenibilidad de la institución, de manera eficiente y útil para la comunidad”. (Restrepo y Restrepo, 2012 p. 4)

Esta distinción permite observar que, al interior de la institución educativa y de sus procesos de gestión, existen dimensiones o planos de acciones diferentes y complementarias en el funcionamiento de la misma (UNESCO, 2011) que coexisten, se articulan entre sí y generan acciones agrupadas según su naturaleza en cuatro dimensiones: la dimensión institucional, dimensión pedagógica o gestión de conocimiento, dimensión organizativa y dimensión comunitaria.

#### ***2.5.1.1 Dimensión Institucional.***

Esta dimensión identifica las formas en las que el directivo organiza estratégicamente, a los diferentes actores educativos para actuar eficazmente en la amplitud de tareas dentro de una institución y la correspondiente urgencia de atenderlas en simultaneidad.

Dentro de la dimensión institucional se proponen tres prácticas asociadas:

- Organización institucional
- Procesos de mejora continua
- Investigación Acción

La organización institucional de los centros educativos experimenta hoy, un cambio de época, en donde el rol del directivo evoluciona, pasa de ser administrador a ser multifacético porque pone a disposición de ésta, las características de su personalidad, su experiencia y su formación profesional, que confieren a los aspectos de estructura en el centro educativo un estilo de funcionamiento particular.

Entre estos aspectos se consideran tanto los que pertenecen a la estructura formal (los organigramas, la distribución de tareas y la división del trabajo, el uso del tiempo y de los espacios)



## Universidad Nacional de Educación

como los que conforman la estructura informal (vínculos, formas de relacionarse, y estilos en las practicas cotidianas, ritos y ceremonias que identifican a la institución) (UNESCO, 2011, p. 26)

La organización institucional, supone la interdependencia de las siguientes características de gestión estratégica: capacidad de planificar y liderar la ejecución de proyectos, poseer una buena formación de saberes pedagógicos gerenciales y de manejo de conflictos, dedicar todo su tiempo al desempeño de su función, entre otras, de esta manera el directivo afianza sus acciones, con efectos previstos por su experiencia, o con propuestas eficaces a los efectos imprevistos.

Una vez que se evidencia la organización institucional, se puede iniciar con los procesos de mejora continua, para ello se debe tener en cuenta dinámicas de transformación del centro educativo, es así que, éstos se constituyen en factores importantes para el logro de innovaciones. Una adecuada gestión institucional se obtiene implementando procesos como el denominado espiral de la mejora continua PHVA (planificar hacer verificar y actuar).

Para Romero (2018) la ejecución de estos procesos se constituye en “métodos de diagnóstico, planeación, ejecución, seguimiento y evaluación que se nutran entre sí y conduzcan a la obtención de resultados definidos por un grupo directivo” (p. 95). Así pues, la práctica y sistematización de estos procesos, junto con las reflexiones generadas por el interés de alcanzar la meta de la mejora y el funcionamiento óptimo de la institución educativa, producen acciones concretas como la elaboración de proyectos o de prácticas innovadoras que responden a las múltiples necesidades identificadas en el centro educativo.

En consecuencia, este conjunto de espirales cíclicas de planteamiento, acción, observación y reflexión, producido en los entornos educativos donde el directivo ejerce su gestión forma parte de una cultura de investigación necesaria para estudiar, controlar y alcanzar las innovaciones deseadas en el centro educativo de aplicación.

De esta manera, la investigación se transforma en el potencial del directivo, específicamente, un tipo de ésta: la investigación acción participante, IAP la que “permitirá vincular los problemas en un contexto determinado con programas de acción social, de manera que se logren de forma simultánea conocimientos y cambios sociales”(Vidal y Rivera, 2007 p.1)



Según estos autores el término IAP fue definido por primera vez por Kurt Lewin, reconocido como fundador de la psicología social moderna, el proceso de investigación consiste en:

1. Insatisfacción con el actual estado de cosas
2. Identificación de un área problemática
3. Identificación de un problema específico a ser resuelto mediante la acción
4. Formulación de varias hipótesis
5. Selección de una hipótesis
6. Ejecución de la acción para comprobar la hipótesis
7. Evaluación de los efectos de la acción
8. Generalizaciones.(Vidal y Rivera, 2007 p. 1)

Es así que, la innovación educativa aparece como una consecuencia de la gestión directiva mediante un proceso de investigación colectiva que aglutina primero a su equipo de trabajo en torno a retos o desafíos a los que se sumarán paulatinamente el resto de los actores educativos por medio de una cultura colaborativa. El rol del directivo en esto no debe ser solo de participante sino el de animar, convencer, motivar y apoyar el proceso de forma clara y decidida, así formará un equipo de investigación interno que dinamiza el proceso que, para Díez, (2013) genera “una estructura estable y autónoma de investigación acción sobre la propia realidad del centro” (p.12).

Finalmente, es necesario indicar que la orientación de la investigación acción dependerá del conocimiento profundo de la realidad del contexto educativo, para desde ese conocer transformar la realidad, de forma consiente y planificada, hacia metas explícitas como el desarrollo de la educación socioemocional o la adecuada gestión del conocimiento, entre otras.

#### ***2.5.1.2 Dimensión Pedagógica Curricular o Gestión del Conocimiento***

Esta dimensión se refiere a la característica principal de la gestión directiva estratégica, parte de la idea, de que el trabajo principal de las instituciones educativas, consiste en la enseñanza aprendizaje, por medio del cual se generan los conocimientos para todos los estudiantes. Los



autores Barbón y Fernández (2018) hablan ya de esta gestión pedagógica curricular como la gestión del conocimiento, la definen como:

(...) la planificación, conducción, monitoreo y evaluación de un conjunto de acciones y decisiones para aplicar soluciones a un conjunto de problemas asociados a la adquisición (aprendizaje), transmisión (enseñanza-comunicación), conservación, recuperación, creación (investigación), aplicación (extensión, transferencia) y difusión de datos, informaciones y conocimientos. (p.2)

La mejora de la gestión del conocimiento en una institución educativa, depende del grado de influencia del directivo en el entorno académico. Como dicen Robinson et al., (2009) :

“(...) cuanto más centran los líderes su influencia, su aprendizaje y sus relaciones con los docentes en la actividad principal de la enseñanza y el aprendizaje, mayor será su influencia en los resultados de los estudiantes” (p. 40). Por lo tanto, la gestión del directivo al frente de un centro educativo debe orientar la organización institucional hacia este enfoque, antes que a la gestión administrativa.

Entender esta nueva orientación de la gestión estratégica al frente de una institución educativa, supone comprender que el directivo debe desarrollar nuevas competencias y profesionalización en el aspecto pedagógico curricular, y si las tiene, actualizarlas continuamente, sin embargo lo que debe permanecer constante son las características de motivación y persuasión, ejercidas, a fin de que los actores educativos adopten un trabajo colaborativo, a partir de una visión compartida, “de hacia dónde se quiere ir y de cuáles son las concepciones y los principios educativos que se quieren promover” (Barbón y Fernández, 2018, p. 3).

Los conceptos que el directivo también debe promover en los miembros de su equipo docente, a más de la visión compartida, son la apertura para el aprendizaje constante (aprender para toda la vida) y la innovación, para ello con su ejemplo debe propiciar la ruptura de paradigmas, la disposición al cambio, sin aceptar la negación como respuesta a las propuestas para satisfacer las necesidades del entorno académico.

Se propone tres indicadores para la dimensión gestión del conocimiento:

- La contextualización curricular





- El acompañamiento pedagógico a la práctica docente
- La Investigación acción para mejorar los aprendizajes.

La gestión pedagógica curricular en la institución educativa debe iniciarse con un enfoque claro, del qué enseñar; para ello, el directivo, lidera el proceso de contextualización curricular, a fin de obtener un currículo institucional propio fundamentado en el conocimiento eficaz, de los factores que inciden en los aprendizajes como son: entre otras, las características del contexto institucional, y las de su población estudiantil.

#### ***2.5.1.2.1 La contextualización Curricular***

Una vez conocidas estas características, el directivo puede ya orientar a su planta docente, primero hacia la reflexión participativa, sobre el tipo de estudiante que se quiere formar en la institución, y luego, a escoger las herramientas que se tienen para ello, que en este caso son: las destrezas con criterio de desempeño, DCD con enfoque de desarrollo de competencias, presentes en el currículo. Finalmente, se guiará la distribución y gradación de las DCD, a fin de obtener un currículo situado a la realidad institucional y elaborado con la participación de sus equipos de docentes.

#### ***2.5.1.2.2 El Acompañamiento Pedagógico a la Práctica Docente***

Una vez realizado el proceso para situar la enseñanza, la gestión del directivo debe encaminarse al seguimiento del proceso de enseñanza aprendizaje, mediante la delineación de políticas internas para los entornos de enseñanza aprendizaje como: la construcción o implementación del enfoque pedagógico, los enfoques de evaluación, la determinación de estilos de enseñanza, las características de la planificación, la secuenciación didáctica del proceso de clase, el acompañamiento pedagógico al docente en el aula, entre otras.

El acompañamiento del directivo en el proceso de observación de clase es clave en la gestión estratégica del directivo, para satisfacer las necesidades de mejora en los aprendizajes y por consecuencia en la calidad educativa y en la eficacia de las escuelas (Rodríguez, 2017). Fortalecer el desarrollo profesional del docente en su práctica pedagógica, se enmarca en un enfoque crítico reflexivo, que promueve la autonomía del docente y el hábito de la reflexión continua, sobre la acción, antes y durante, la hora de clase.



En consecuencia, como sostienen los autores Córdor y Remache (2019) el directivo ejerce así un papel importante, en el “fortalecimiento de la labor de su planta docente, en varios ámbitos como planificación, evaluación diagnóstica y formativa, metodología, refuerzo académico, entre otros” (p. 124).

El directivo, al ser un docente reconocido por su labor pedagógica, se convierte en el acompañante pedagógico, porque le legitima, las características de liderazgo de su perfil y lo convierten en la persona idónea para orientar esta labor. Observar la gestión de los docentes en el aula ayuda también a identificar sus fortalezas y virtudes, éstas servirán de referencia al directivo para la formación de equipos de trabajo.

El proceso de observación de clases tiene tres fases: planificación, ejecución y reflexión, retroalimentación y cierre, cada una importante, pero es en la reflexión pedagógica en la que se centra la mejora, pues es el propio docente junto con la actitud empática del directivo, quien identifica sus aciertos y errores y por medio de los compromisos que asume, fortalece su práctica pedagógica.

El directivo debe tener presente que su labor como responsable de la gestión del conocimiento, no termina en la observación de la clase impartida por el docente, más bien continúa con la sistematización y análisis de la información recogida, que le llevará a la toma de decisiones, para elaborar ya sea un plan de capacitación o de formación profesional ajustado a las necesidades de sus compañeros docentes, o de propuestas de investigación para satisfacer las necesidades de innovación del entorno académico.

#### **2.5.1.2.3      *La Investigación Acción Para Mejorar los Aprendizajes***

La investigación acción para resolver problemáticas inherentes a los problemas académicos es posible sólo si los actores educativos generan una cultura institucional de investigación convirtiendo al centro educativo en una de las “ (...) organizaciones abiertas al aprendizaje capaces de encarar y resolver sistemáticamente situaciones adversas, generar nuevas aproximaciones, aprender de la propia experiencia y de la de otros, y originar conocimiento y trasladarlo a sus prácticas” (Barbón y Fernández, 2018, p. 3). Las problemáticas en el ámbito pedagógico curricular tienen como origen muchas causas, por lo tanto, consienten múltiples soluciones. La gestión del directivo es motivar al claustro docente, solventar dudas, escuchar y



apoyar las múltiples propuestas, siendo respetuoso y tolerante ante el pensamiento disímil de sus compañeros.

Las Instituciones educativas, en las que el claustro docente, desarrolla estas características son denominadas por los autores Barbón y Fernández (2018) como una “organización inteligente rica en propuestas y creatividad que estimulen la participación responsabilidad y compromiso compartido” (p. 4). De esta manera, cada equipo conformado por los docentes trabaja colaborativamente, en la identificación de objetivos claros que guían estas propuestas, con acciones creativas, que provengan de consensos de altura, lideradas por el accionar del directivo.

### ***2.5.1.3 Dimensión Gestión Administrativa***

La gestión administrativa, es el conjunto de actividades que realiza el directivo a fin de dirigir una organización, a partir de la conducción racional de recursos relacionada a todos los miembros de la institución educativa; como también, el cumplimiento de la normativa vigente y el seguimiento de las funciones, con el único propósito de coadyuvar los procesos de enseñanza-aprendizaje.

Dentro de los procesos de gestión administrativa ejercidas por el directivo existen dos indicadores que inciden en el logro de innovaciones y son:

- Organización administrativa
- Clima institucional

#### ***2.5.1.3.1 Organización Administrativa***

La organización administrativa es el conjunto de tareas y actividades coordinadas por quien conduce la institución, por medio de procesos, estrategias y acciones que él utiliza, para alcanzar los objetivos institucionales y los mejores resultados en los aprendizajes.

El directivo eficaz debe iniciar su gestión administrativa, conociendo la realidad institucional y luego mediante una visión estratégica proyectarse para solventar administrativamente, las innovaciones que quiere lograr en el centro educativo, para ello cuenta con herramientas como los lineamientos de procesos operativos, a partir de los cuales el directivo, toma las decisiones necesarias, para organizar la labor del centro escolar bajo su administración.



En ésta, se evidencia una serie de acciones para el funcionamiento de la institución educativa, como consta en los lineamientos para la construcción del proyecto educativo institucional para la convivencia armónica PEICA (MINEDUC, 2019) incluye “los procesos de organización interna, la forma de comunicación con la comunidad educativa, y la gestión para contar con el talento humano necesario y capacitado y los espacios físicos y el equipamiento adecuado para las actividades administrativas y pedagógicas” (p. 37). De acuerdo a esto todas estas acciones se enmarcan según este documento en cuatro aspectos.

- Organización institucional
- Información y comunicación
- Infraestructura, equipamiento
- Servicios complementarios

**Organización institucional:** Es la acción que el directivo debe realizar, apoyado con el personal interno de la institución a fin de conseguir varios objetivos, como, por ejemplo: el autofinanciamiento de recursos que solventen la realización de actividades administrativas, y pedagógicas como el mantenimiento de la infraestructura, la compra de suministros de limpieza, etc.

Otra de las situaciones que debe resolver el directivo para mantener una gestión administrativa óptima es la de gestionar ante la autoridad pertinente, el personal docente, administrativo y de apoyo necesario para que apoyen en la dinámica de la institución, por ejemplo: guardias de seguridad, reemplazos de docentes en comisión de servicios, o por maternidad. El directivo, también debe realizar una adecuada gestión de talento humano al garantizar que sus docentes dicten clases en las áreas acordes a sus perfiles profesionales siempre manteniendo la oferta académica que se desarrolla en la institución educativa.

En la organización institucional se incluyen la gestión de los procesos operativos que hace que la institución educativa funcione correctamente, buscando en todo momento, una convivencia armónica, que garantice el bienestar de todos los actores educativos, por ejemplo la creación e implementación de los siguientes lineamientos para: la protección integral, el ausentismo docente,



informes de asistencia, justificaciones de inasistencia, uso de recursos pedagógicos, uso y mantenimiento de espacios y recursos físicos, etc.

**Información y comunicación:** La correcta gestión de la información y la comunicación, incluye todas las acciones que debe realizar el directivo dentro y fuera del centro que regenta, a fin de mantener una comunicación de calidad en el intercambio de experiencias educativa, entre todos sus miembros. En este marco la comunicación del directivo educativo debe desarrollarse en dos ámbitos de acción: la comunicación interpersonal y la organizacional.

La primera, se vincula con la correcta gestión de la información interna, entre el directivo con los alumnos, docentes y demás miembros de la comunidad educativa, según (GRAFFE, 2002) sirve para retroalimentar su desempeño u obtener informes de las situaciones que puedan afectar el buen clima y el logro de los objetivos institucionales, de esta manera se evitan los problemas que se origina por una comunicación deficiente.

En consecuencia, es necesario que el directivo aprenda a escuchar la voz de los actores externos e internos del centro, sus percepciones sobre el funcionamiento de la institución, sobre las prácticas pedagógicas, sobre la organización administrativa. Con todo ello, debe diseñar herramientas de recolección de información como encuestas de satisfacción, sondeos de opinión, así como herramientas para el análisis estadístico de los resultados.

Los resultados deben ser informados a la comunidad educativa, para ello se pueden utilizar las redes sociales, los informes de gestión tanto del directivo como de los diferentes equipos de trabajo de la institución. En este marco, el directivo debe explicar claramente los lineamientos de comunicación interna, así como los medios y canales oficiales que se utilizarán con este fin.

Por otro lado, la comunicación organizacional para (GRAFFE, 2002) se vincula con el manejo de la información relativa al desarrollo de la gestión de la escuela y la ejecución de los procesos de enseñanza aprendizaje, los proyectos e innovaciones que se adelantan. El directivo propicia la comunicación como mecanismo para generar compromiso y participación de todos en el día a día del centro educativo.

La gestión de la información y de la comunicación contiene una serie de proceso operativos tanto para el área administrativa como pedagógica. Todas las acciones realizadas con estos fines



deben siempre estar respaldadas con la normativa vigente. Dentro de lo administrativo están los lineamientos para mantener actualizada la base de datos institucional, registros físicos y magnéticos de expedientes académicos de los estudiantes, reporte del sistema archivo maestro de la institución educativa. AMIE.

Dentro del área pedagógica incluye las acciones que el directivo debe realizar para facilitar el uso de la tecnología en los procesos de enseñanza aprendizaje, que se tornan efectivos cuando se promueve el desarrollo y productividad del conocimiento, a fin de satisfacer las necesidades y expectativas de la generación más reciente de estudiantes, quienes según (Romero, 2018) constituyen la Generación Neto, la cual consiste en un grupo humano, quienes tengan la facilidad de interactuar entre ellos.

**Infraestructura y equipamiento:** El directivo realiza varias acciones encaminadas a vigilar que el centro educativo cuente con los servicios básicos necesarios. Incluye también la gestión para la provisión de la infraestructura, equipamiento y mobiliario adecuado, en las áreas pedagógicas, administrativa y de servicio, así como del correcto uso y mantenimiento.

**Servicios complementarios:** Se refiere al conjunto de acciones que el directivo debe realizar para mantener actualizada la colección de material bibliográfico que se encuentra al servicio de los usuarios de la biblioteca, ya sea de la comunidad educativa o de la comunidad local, y la construcción de los lineamientos en relación con el uso del uniforme escolar, así como de la entrega de éstos a los estudiantes.

#### **2.5.1.3.2**      *Clima Institucional*

Las instituciones educativas son definidas por la imagen que proyecta en el imaginario colectivo, definiciones que pueden tener múltiples orígenes, es común escuchar esta Institución, es un colegio emblemático, tiene buenos docentes, tiene un buen directivo.

Para Frigerio et al. ( 1992) “Estas y tantas otras expresiones, oídas por todos nosotros, son formas de señalar que cada escuela tiene una "personalidad", un "estilo” (p. 1) que confieren a la institución educativa de una identidad o una característica vital, producto de su historia y de una construcción de generación en generación, no solamente desde la óptica del impacto positivo que ejercen los estudiantes egresados en la sociedad local regional nacional o incluso internacional,



sino también de la influencia ejercida por las gestiones de los directivos a lo largo de la historia institucional.

La imagen-representación institucional para estos autores, está constituida de aspectos que se observan directamente, pero, también la integran las características menos visibles como: los modos que se toman las decisiones, las percepciones que los miembros de la comunidad educativa tienen de ella. Todas estas percepciones son importantes y además son las que soportan la cultura institucional.(Frigerio et al., 1992).

Por lo tanto, la cultura institucional es el estilo o modo de ser de la escuela que se ha transmitido de generación a generación, es un marco de referencia para los que laboran y estudian en ella. Uno de los efectos más importantes de este modo de ser de la institución educativa es el desarrollo del sentido de pertenencia, cuando los miembros de la comunidad educativa se acomodan a su estilo o a su cultura institucional.

**Tipos de Cultura Institucional:** al revisar diferentes fuentes bibliográficas se encuentran dos visiones sobre los tipos de cultura institucional, la de las autoras (Frigerio et al., 1992) y la de los investigadores (Hargreaves y Manzano, 1996). En primer lugar, se revisará lo que sostienen las autoras(Frigerio et al., 1992) quienes hablan de tres tipos de cultura: i) la institución escolar como una cuestión de familia, ii) la institución una cuestión de papeles y iii) la institución una cuestión de concertación. Las cuales se desarrollarán a continuación.

La cultura institucional como cuestión de familia se dan en los centros educativos con pocos estudiantes y docentes, en las que la relación entre ellos es muy familiar, ya sea por parentesco o por los vínculos de amistad, el centro educativo funciona como una familia, a veces con afecto, con rivalidades, con celos, priman los lazos afectivos, con todas sus aspectos positivos y negativos.

Este tipo de cultura, trae problemas a la gestión del directivo, porque queda excluido el objetivo principal de la institución educativa que es el proceso de enseñanza aprendizaje. Los actores educativos dan prioridad a otros aspectos y asumen actitudes paternalistas que afecta el rigor científico de la enseñanza, según las autoras, en estas escuelas es común oír frases como:



para nosotros es prioridad la contención de los niños, si la familia no ayuda que podemos hacer nosotros, entre otras.

En el segundo modelo las autoras describen a una escuela tecnocrática, la institución como una cuestión de papeles, en donde se prioriza, la norma, el cumplimiento de las leyes, no propicia una flexibilización curricular en relación al contexto estudiantil, no hay participación de las decisiones por parte de los miembros de la comunidad, la relación entre directivos, estudiantes y docentes es vertical, se ocultan los conflictos, tiene una fachada de institución que funciona bien.

El tercer modelo de cultura institucional, es el de la cultura de concertación, es el modelo ideal, prima un ambiente de libertad, de participación, el directivo asume el rol de concertador o de mediador en las negociaciones, para equilibrar las diferencias, el conflicto es visto como algo normal, se busca problematizarlos para solucionarlos mediante el diálogo reconociendo las diferentes posturas, y encontrando las mejores líneas de acción para resolver estos conflictos, se observa un trabajo en equipo de manera colaborativa entre los profesores, el currículo a enseñar se vuelve el centro de la enseñanza, y es situado a las necesidades del contexto estudiantil.

La segunda visión sobre los tipos de cultura institucional es la que Hargreaves y Manzano, (1996) proponen, para estos autores “se pone de manifiesto en el modo de articularse la relación entre docentes y sus colegas” (p. 6) para estos autores existen cuatro formas de cultura de los profesores son: el individualismo, la colaboración, la colegialidad artificial y la balcanización.

El individualismo, como cultura institucional, se produce cuando en un centro educativo los docentes laboran de manera aislada, cada aula es un mundo propio, es consecuencia no solo del aislamiento físico estructural de una institución sino de la condición en la que trabajan los docentes de esa institución, o de estrategias adaptativas al ambiente de trabajo como, por ejemplo, aulas con alto número de estudiantes, también de la percepción de la autonomía individual que nace de la opción voluntaria ante limitaciones profesionales, que actúan como barreras a la tendencia a trabajar en equipo.

La colaboración como cultura institucional es el modelo ideal, sobre todo para propiciar el aprendizaje entre docentes, pues ponen en común la experticia individual, y adquieren mediante la colaboración la competencia para desarrollarla juntos, permitiéndoles experimentar nuevas





estrategias, correr riesgos y perfeccionar su accionar, con la consecuente mejora de la calidad. Los factores que afecta a la cultura de colaboración son los tiempos en el que los profesores puedan trabajar juntos, y la resistencia natural que se desarrolla en algunos profesores para trabajar en colaboración.

La colegialidad artificial incluye todas las condiciones de trabajo en colaboración que muestran los profesores, de manera obligada, es decir no son espontáneas ni voluntarias, no parten de la iniciativa de los docentes sino de una imposición administrativa que exige que los docentes se reúnan y trabajen juntos.

La imposición de trabajo colaborativo puede ser indirecta cuando se relaciona con promesas de reconocimiento o con el condicionar su participación al apoyo en proyectos o necesidades personales posteriores.

La colegialidad artificial se utiliza para persuadir a la planta docente para implementar lo ordenado por otros, siendo éstos lo dispuesto por el distrito, o los lineamientos que llegan del nivel central de administración.

La balcanización de la enseñanza para(Hargreaves y Manzano, 1996) es una colaboración que divide, incluye la forma de trabajo colaborativo, la cual conste trabajar en pequeños grupos de la comunidad escolar, que se aíslan fuertemente del resto de integrantes, forman grupos cerrados, con límites bien definidos por los integrantes, no permiten el ingreso de otros miembros a no ser que demuestren un pensamiento o accionar semejante. Los grupos balcanizados permanecen en el tiempo, tienen carácter político, puesto que son promotores de intereses personales.

**Gestión Directiva en la Cultura Institucional:** Las instituciones educativas deben considerarse como contextos de gestión para el desarrollo y realización personal a partir de un entorno laboral en donde prime la convivencia y la armonía.

El clima institucional repercute directamente en el entorno laboral, y la gestión directiva influye notablemente en él, por lo tanto, la gestión estratégica del directivo mejora el clima institucional y el entorno laboral que permita una adecuada realización personal.

Influir en la cultura institucional incluye una serie de acciones, que el directivo debe realizar y que forman parte de un proceso, inicia con un diagnóstico reflexivo para conocer qué



tipo de cultura prima en la institución educativa, luego una planificación de las acciones a seguir en busca de las metas de cambio para proyectarse a estudios de innovación, refuerzo o mejora de las culturas institucionales encontradas, seguida de la verificación de los resultados de las estrategias implementadas, para luego actuar, ya sea replanificando, o realizando un seguimiento de mantenimiento de los resultados logrados.

El directivo que desee realizar una gestión estratégica eficaz, para propiciar innovaciones en el centro educativo debe orientar sus acciones hacia una cultura institucional de concertación, con este fin, deberá desarrollar característica de negociación, ser persuasivo, utilizar el diálogo como herramienta de conciliación, respetuoso de los tratos conseguidos, pasión por la tarea de enseñanza aprendizaje, constituirse en un líder pedagógico, que disuelva los conflictos y propicie la participación de todos los miembros.

La innovación se logra bajo un trabajo colaborativo, con propuestas creativas que estimulen la participación y la comprensión de que, para ser innovadores deben desarrollarse de manera colegiada, por lo tanto, la cultura institucional a adoptar sería la cultura que (Hargreaves y Manzano, 1996), la definen como colaborativa, por sobre a la individualista, colegiada artificial y la balcanizada debido a que permite la interacción de los docentes con mayor asertividad y confianza en sí mismos, facilitando la asistencia, entre ellos, para posibilitar multiplicidad de innovaciones que proviene de ésta.

#### ***2.5.1.4 Dimensión Gestión Comunitaria***

Una institución educativa forma parte de una comunidad, conformada por miembros con pensamiento convergente y divergente, cuyas interacciones otorgan al centro educativo una dinámica propia. Los miembros de la comunidad educativa, a pesar de sus diferencias, comparten entre sí, experiencias, sentido de pertenencia y cooperación, que otorga a la institución educativa una dinámica propia, que necesita para su funcionamiento óptimo, la instauración de un sistema de gestión fundamentado en la participación comprometida de los actores mencionados, para lograr las innovaciones planificadas por ellos.

Este modelo de gestión realizada por el directivo, se constituye en un reto, para el cual desarrolla o potencia las características del perfil de competencias que debe poseer,



específicamente la habilidad de: “establecer vínculos de colaboración con la comunidad y su entorno” (GRAFFE, 2002, p. 1).

El entorno de las instituciones educativas es de dos tipos el social o extrainstitucional, que engloban a las organizaciones de la comunidad: municipales, estatales, civiles, eclesiales, a las de la academia: institutos de nivel de educación superior, universidades, y las del nivel central: coordinación zonal, dirección distrital, mientras que el entorno intrainstitucional incluye a: padres de familia, docentes, estudiantes, personal administrativo, de servicio, etc.

La gestión comunitaria que incluyen las relaciones intrainstitucionales y las extrainstitucionales, debe tener un enfoque inclusivo y valorativo en el sentido de que se da protagonismo a los miembros de la comunidad educativa, como integrantes en los procesos institucionales con una participación activa y propositiva de los mismos, para que puedan aportar y dinamizar la organización, al incluir actividades para transformar su realidad o para recuperar el saber, el conocimiento, y las prácticas ancestrales con la gestión de proyectos de innovación que incluyan acciones que puedan colectivizar la valoración de estos conocimientos por las nuevas generaciones, y evitar su pérdida.

La participación de todos estos actores, en una institución educativa no tienen ningún sentido sin la influencia del directivo, quien debe responder con su accionar al objetivo de la gestión comunitaria, que es el de establecer las alianzas estratégicas para el logro de innovaciones, para este fin se genera un sistema gerencial que consiste en i) crear el deseo de emprender la innovación, ii) vender la idea, es decir, favorecer la creencia de que es posible realizarla iii) proporcionar los medios necesarios y iv) una vez creado el deseo, con los conocimientos materiales, recursos, realizar las transformaciones se convierte en algo real, con la consecuente mejora de la calidad educativa.

### ***2.5.2 Gestión Estratégica para la innovación***

La gestión estratégica del directivo se constituye en un factor promotor muy eficaz para el logro de innovaciones dentro de las instituciones educativas, le otorga el carácter de agente de cambio participativo y democrático al orientar todas las acciones y procesos hacia la mejora



continua del entorno académico, mediante la articulación de sus cuatro dimensiones: la gestión del conocimiento, la gestión institucional, la gestión administrativa y la gestión comunitaria.

Además de la relación innovación gestión estratégica en las acciones y procesos organizativos, según Romero (2018) “la gestión educativa también tiene que ver con la innovación educativa como un proceso de definición, construcción y participación social” (p. 91), es decir, se constituyen ambas gestión estratégica e innovación en elementos claves para la transformación social.

Este concepto de transformación social va más allá de la implementación de proyectos de innovación pedagógica o de algunas buenas prácticas por parte de centros educativos, para Álvarez, (2015), la transformación implica una relación entre “todas las personas de la comunidad del centro, generando acciones solidarias que permitan alcanzar los retos comunes acordados dialógicamente por todos y todas, tratando de acabar con la exclusión educativa y social de estudiantes, familias, centros y contextos” (p. 3). Se concuerda con lo expresado por la autora en entender la transformación social como la participación activa propositiva de los miembros de la comunidad educativa en los procesos de cambio y transformación de su realidad.

En este orden, la innovación como transformación social se puede realizar tanto al interior de los centros educativos, como proyectarse hacia el contexto circundante. La transformación social interna se la entiende como un objetivo estratégico del directivo del centro educativo, para lograr cambios internos que necesitan la institución, y por lo tanto se vuelve el núcleo que integra todas las acciones y prácticas de los actores educativos, con este fin.

El otro enfoque es el que destaca a la gestión estratégica como instrumento de nuevas formas del quehacer institucional, proyectando la labor educativa al exterior, permite eliminar la percepción estática de la institución educativa y dar respuesta a las demandas específicas del contexto económico, político y social en el que está insertado el centro escolar, de esta manera, se arma un tejido social entre la comunidad y el centro educativo, liderado por el directivo que propicia la mejora de la calidad de vida de los habitantes del entorno a partir de la educación.

En este orden, es fundamental que los directivos de las instituciones educativas posean un conjunto de competencias que están integradas por habilidades, destrezas y, valores propios de su



profesión (Weinstein et al., 2015), además de cualidades, propias de su personalidad, para lograr las transformaciones necesarias en sus instituciones educativas.

Bajo esta premisa, las competencias necesarias con este fin, serían:

(...) la capacidad para proporcionar dirección a la gestión de la escuela con una visión de conjunto y desarrollar un ambiente y cultura de trabajo en equipo que favorezca la participación creativa y la innovación, habilidad para obtener y procesar información relevante para planificar y solucionar problemas, capacidad de negociación y generación de compromiso, liderazgo centrado en el modelaje, disposición a aprender, habilidad para formar y asesorar en los procesos docentes y administrativos y capacidad de establecer vínculos de colaboración con la comunidad y su entorno, entre otras (GRAFFE, 2002 p. 3).

De esta manera, el directivo educativo ejerce la orientación de las acciones de los diferentes actores de la comunidad educativa, así como la administración de los recursos, con el fin de asegurar el logro de innovaciones en el centro que regenta, al mejorar la gestión del conocimiento, los procesos institucionales y administrativos, así como las relaciones de la escuela con su comunidad y entorno

## **2.6 Liderazgo Educativo.**

El liderazgo educativo puede, por lo tanto, ser ejercido por todos los miembros de la comunidad educativa, sin embargo, dado que esta investigación se refiere al liderazgo, como una característica del directivo institucional, para el logro eficaz de innovaciones en el centro que regenta, se va considerar el ejercicio de dicho liderazgo en este contexto específico, que es el de las instituciones educativas.

Numerosos estudios realizados, como los de Rojas y Gaspar (2006), Villalba y Fierro (2017) Poggi (2018), Gajardo y Ulloa (2016) Quishpe (2022). permiten afirmar de manera relevante que el liderazgo educativo eficaz como característica del directivo, es un elemento influyente en una organización, por un lado, según Fabara (2015) varios organismos internacionales han iniciado en estos años estudios acerca de la situación de los directivos, por tanto son varias investigaciones sobre la gestión directiva estratégica, en las que la vinculan con el



liderazgo del directivo, siendo estos dos factores considerados como principales elementos facilitadores de la calidad del sistema educativo.

Por otro lado, para las autoras Arias et al. (2007) la gestión directiva estratégica y el liderazgo directivo son responsables activos del sistema como “mecanismos de primer orden para vertebrar la identidad de los centros, para lograr diferenciación adaptada de su proyecto educativo a las condiciones de su desarrollo” (p. 13) y para cubrir las altas expectativas que se originan, entre los actores educativos, apoyadas en la imagen de calidad que proyectan.

En el Artículo N.º 44 del Reglamento de la Ley Orgánica de Educación Intercultural constan 21 numerales, en los que se establecen los deberes y atribuciones que tiene el director o rector del plantel educativo. (Ministerio de Educación, 2012, Registro Oficial No 754) Catorce de estas atribuciones son de gestión administrativa, cinco de gestión de conocimiento y dos de carácter general.

Por esta razón, reconceptualizar el liderazgo educativo es urgente, debido a la situación de crisis que atraviesa la dirección de los centros educativos, que es ocasionada por un mayor enfoque administrativo y comunitario por las relaciones con el medio externo que debe asumir un directivo institucional, en lugar de concentrarse en el desarrollo del liderazgo pedagógico.

Además de la sobrecarga de tareas, están la gran cantidad de problemáticas a las que el directivo debe dar solución. Otra de las causas que generan la crisis en la dirección es que existen instituciones educativas que no cuentan con un titular de la función sino con un directivo encargado, lo que provoca conflictos en las relaciones interpersonales (atribuidas a un cambio en el trato personal a los docentes, por ocupar funciones directivas) que origina el temor de tomar medidas drásticas o correctivas contra el personal, porque sabe que pronto regresará a su cargo habitual y sus compañeros no se sentirán a gusto con él.

### ***2.6.1 Conceptualización de Liderazgo.***

El presente apartado, tiene como propósito reflexionar sobre el liderazgo y sus prácticas a partir de las características más relevantes encontradas en la revisión teórica documental de varias fuentes bibliográficas.



Por liderazgo, se entiende la capacidad de ejercer influencia sobre otras personas, de manera que éstas puedan tomar las líneas propuestas como premisa para su acción, (Bolívar, 2010), es decir que, la influencia del líder hace que cada miembro de una organización desempeñe el papel asignado, al ser convencido por el líder para actuar y asegurar los resultados, haciendo uso de sus fortalezas, y la disminución de sus debilidades.

Otros autores como (Gento et al., 2012) proponen una conceptualización del liderazgo de acuerdo a sus ámbitos de intervención y sostienen que:

Líder es aquella persona o grupo de personas con la capacidad para provocar la liberación, desde dentro, de la energía interna existente en otros seres humanos para que estos, voluntariamente, lleven a cabo el esfuerzo necesario para lograr, de la forma más efectiva y confortable posible, las metas que los mismos seres humanos han decidido alcanzar con el fin de lograr su propia dignificación y la de aquellos con quienes viven en un determinado entorno y contexto al que deben cuidar adecuadamente. (p. 10)

En otras palabras, destaca la característica del directivo para ser ejemplo y servidor de los miembros de su equipo de trabajo: estudiantes profesores y familias, infunde en ellos el espíritu del deber ser con firmeza y democracia, su presencia en la institución educativa libera esa energía transformadora de la que hablan los autores citados, para transformar el propio proceso educativo, con su ejemplo y referencia.

El directivo de un centro educativo no puede conformarse con desarrollar de manera personal el ejercicio de liderazgo, debe inspirar a que otros miembros de su entorno académico también lo desarrollen, por ejemplo, un docente lidera a su grupo de estudiantes, al grupo de docentes en un equipo de trabajo, del que es responsable, el de un estudiante que ejerza funciones de liderazgo a su grupo de compañeros e incluso al del padre de familia, que lidere a su grupo, entonces el desafío para el directivo sería el influir y potencializar las cualidades de liderazgo de otros, para que las repliquen en espacios distintos

### ***2.6.2 Rol del Directivo para la Innovación***

Las instituciones educativas que implementen una real innovación necesitan de una modificación profunda, para aprender a desarrollarse y hacer frente a la transformación, para



lograrlo, se precisa la búsqueda de mayor autonomía institucional, a fin de obtener la flexibilidad necesaria para implementar proyectos propios y aprender de la experiencia, y de esta manera adaptarse a contextos.

Los proyectos a implementar deben incluir las estrategias necesarias para cubrir las necesidades de los actores educativos, y de esta manera transformar la realidad institucional, con una re-culturalización, que transforme las estructuras tradicionales organizativas en otras más genuinas propicias para el aprendizaje para todos los actores educativos.

El liderazgo del directivo es el pilar fundamental y el protagonista de las propuestas institucionales de mejora, y transformación, se lo debe situar desde la concepción de un liderazgo profesional cuando adquiere los elementos necesarios para convertirlo en un gestor eficiente, desde un liderazgo profesional, cuando organiza la institución educativa, desde el liderazgo pedagógico cuando lidera el proceso de enseñanza aprendizaje y, finalmente, desde un liderazgo emocional cuando desarrolla las cualidades morales que ayuden a una dinámica organización comunitaria.

Los cambios que se originan en el centro educativo empiezan desde adentro de la institución educativa, se moviliza la capacidad interna del cambio, para regenerar internamente la mejora de la educación, con propuestas de desarrollo y mejora que nacen desde los propios implicados, y desde la problemática particular del centro educativo.

### **2.6.3 Estilos de Liderazgo**

Abordar el liderazgo desde diferentes ámbitos concibe que la aproximación al concepto del mismo resulte complejo, así lo afirman, García-Martínez y Cerdas-Montano (2019), que el liderazgo en las organizaciones educativas es caracterizado por la influencia del directivo en los equipos de trabajo para alcanzar metas comunes, acoplando los valores y principios éticos que favorece los procesos de aprendizaje para potenciar las competencias de los miembros de la comunidad educativa.

En los contextos institucionales convergen múltiples factores actitudinales, conceptuales, culturales y de personalidad, provenientes de cada uno de los actores educativos, que afecta al desempeño de un centro educativo, por lo que, el liderazgo adquiere un carácter particular y diferencial al tomar en cuenta las características de cada contexto, esto justifica la percepción de





directivos que sostienen que liderar cada institución educativa es diferente, a pesar de la experiencia que tenga quien regenta el centro educativo.

Asimismo, es necesario conocer el tipo de cultura institucional de cada centro, pues según (García-Martínez y Cerdas-Montano, 2019) existe una estrecha relación entre el liderazgo y la cultura organizacional que se desarrolla en los centros educativos, la cual a su vez se vincula con la efectividad de logros de la organización.

Todo lo anotado, justifica la necesidad de conocer los diferentes elementos que confluyen para definir un estilo de liderazgo, para ello se tomará en cuenta los aportes de los autores (García-Martínez y Cerdas-Montano, 2019) quienes analizan tres estilos de liderazgo de los directivos escolares transformacional, transaccional y laissez faire, además del estudio de (Meza y Ramos, 2021) que propone tres estilos de liderazgo fundamentados en las relaciones entre el directivo y los miembros de la comunidad educativa y los denomina liderazgo: autoritario, democrático y liberal.

Para explicar el estilo de liderazgo distribuido, que no se enfoca en las características personales del líder, sino en las acciones que pueden enseñar el directivo a sus colaboradores, se utiliza la investigación de (Rodríguez et al., 2019). Finalmente, se profundizará el análisis del liderazgo pedagógico, en base a la investigación de (Gajardo y Ulloa, 2016), quienes destacan la importancia que tiene para un centro educativo, este tipo de liderazgo, por la incidencia en los procesos de gestión del conocimiento, y su influencia, para que se logren altos índices de aprendizaje en los estudiantes.

#### ***2.6.3.1 El Liderazgo Transformacional:***

En este tipo de liderazgo prevalece el reconocimiento del directivo como autoridad, que gestiona el centro educativo, su presencia en la institución educativa es sinónimo de respeto infundido en sus colaboradores no por temor sino por un fuerte vínculo de confianza, producto de la alta sensibilidad demostrada por quien ejerce la autoridad, hacia las vidas de quienes comparten la experiencia educativa.

El directivo es un referente para todos los actores educativos, muestra una imagen de autoridad moral y ética, su presencia en la institución potencializa la mentalidad de todos, inspira



a la realización de metas, aspiraciones y capacidades al comprobar, que el directivo antepone los intereses de la organización ante los intereses propios.

El líder transformacional, fomenta una visión estratégica, de innovación y flexibilidad mediante el trabajo colaborativo que permite que los miembros de la comunidad educativa participen en los procesos de gestión, tomen decisiones consensuadas administren sus talentos y competencias generando así, condiciones favorables de gobernabilidad.

Según (García-Martínez y Cerdas-Montano, 2019) existen cuatro dimensiones dentro del liderazgo transformacional: la estimulación intelectual, la influencia idealizada, la motivación inspiracional y la consideración individualizada., todas estas características confluyen para lograr inspirar al equipo de colaboradores, a partir del sentido de confianza entre docentes- directivo, que promueve el desarrollo de la institución

#### **2.6.3.1.1      *La estimulación intelectual***

Plantea que el directivo ejerce influencia positiva sobre los actores educativos, para que propongan soluciones creativas e innovadoras ante las problemáticas que se enfrenten. Éstas son escuchadas y apoyadas, lo que desarrolla la confianza necesaria para continuar con la estimulación intelectual para generar nuevas ideas.

#### **2.6.3.1.2      *La influencia idealizada***

Plantea la idea del rector como ejemplo de vida, engloba todas las características que las personas consideran positivas, para mirar al directivo como un referente, a quien admiran y goza del respeto de sus colaboradores, esta dimensión deriva en dos. denominadas influencia atribuida e influencia de conducta.

La influencia atribuida, centra su atención como modelo de liderazgo a seguir, la segunda se centra en las conductas específicas de coherencia entre lo que dice y hace el líder. Esta dimensión inspira a los actores educativos, a repetir modelos y conductas de liderazgo en otros contextos, de esta manera se extrapola el liderazgo en otros ambientes y con otras personas.

#### **2.6.3.1.3      *La motivación inspiracional***

Se resume en una sola palabra que es motivar, el directivo utiliza constantemente esta capacidad para alentar a sus colaboradores, facilita el trabajo colaborativo, con la construcción de



una visión clara del rumbo, que debe seguir la institución educativa, confiere además de un ambiente laboral adecuado, porque el reconocer los aciertos, elevan la autoestima personal y la gratitud al directivo.

#### **2.6.3.1.4 *La consideración individualizada***

Incluye todos los esfuerzos que hace el directivo para dar un trato particular a sus colaboradores, conociendo su realidad, su contexto, y sus necesidades, de igual manera, permite dar un seguimiento personalizado al crecimiento y desarrollo de sus potencialidades, generando en ellos un respeto y sentido de gratitud, que se percibe con apoyo irrestricto a las solicitudes de colaboración por parte del directivo.

#### **2.6.3.2 *El liderazgo Transaccional***

El liderazgo transaccional se caracteriza por presentar una relación lineal entre el directivo y sus colaboradores, para lograr un intercambio costo beneficio, se centra en la persona, mediante un estilo de gestión debidamente planificado, que entiende que todos los detalles esperados son resultados.

Según (García-Martínez y Cerdas-Montano, 2019), existen dos dimensiones dentro del liderazgo transaccional: la recompensa contingente y la dirección por excepción, las cuales se describen a continuación:

##### **2.6.3.2.1 *La recompensa contingente***

Refiere al reconocimiento que se da al colaborador por el trabajo realizado, refiere una asignación muy clara de roles asignados, así como de los resultados que se espera del accionar de cada colaborador.

##### **2.6.3.2.2 *La dirección por excepción***

En síntesis, es el monitoreo que realiza el directivo en los procesos de gestión para llegar a los resultados esperados, se divide en dirección por excepción activa cuando la intervención del directivo se realiza por un monitoreo constante, para corregir la gestión y prevenir errores en el proceso, mientras que, en la dirección por excepción pasiva, el directivo solo interviene cuando existen problemas serios y no se alcanzaron los resultados esperados.



**UNAE**

Universidad Nacional de Educación

### ***2.6.3.3 Liderazgo Laissez Faire***

El término *laissez faire*, proviene de la historia de la teoría económica. Designa una filosofía política partidaria de limitar la intervención del Estado al mínimo imprescindible. (Universidad Internacional de la Rioja (UNIR), (2020). En este tipo de liderazgo según García-Martínez y Cerdas-Montano (2019) existe una participación casi nula del directivo en las estrategias “(...) que se desarrollan en la organización, evitando todo tipo de influencia hacia los procesos o hacia las personas, además de la carencia definida de metas u objetivos que marcan la ruta para el equipo de trabajo” (p. 8). El directivo delega la mayoría de sus funciones operativas y monitoriza cómo se consiguen los resultados. Cada colaborador se responsabiliza totalmente de sus funciones y toma sus propias decisiones.

Se caracteriza, por no guiar cualquier proceso, además de la inexistencia de planificación, por no tener claro los roles y responsabilidades que se asume cuando se acepta la regencia de un centro educativo.

### ***2.6.3.4 Liderazgo autoritario***

Es el que desarrolla la persona que esté al frente de un grupo humano, en donde él impone, lo que se tiene que hacer, o como deben actuar, sin considerar sugerencias ni opiniones del grupo de colaboradores, es completamente vertical, con poca orientación hacia el desarrollo del talento cooperativo y participativo, también proponen llegar a objetivos, pero las estrategias utilizadas por el directivo son poco constructivas en la necesidad de incrementar el talento humano.

### ***2.6.3.5 Liderazgo Democrático***

El liderazgo democrático se fundamenta en el comportamiento del líder dentro de un grupo de colaboradores, se caracteriza por el estilo participativo que asume éste para involucrar a sus subordinados en la toma de decisiones, en la propuesta de metas y objetivos, a partir del diálogo y la escucha activa de sus aportes. Para Villalva y Fierro, (2017) “Un líder es democrático cuando fomenta el trabajo en equipo, el diálogo, los acuerdos por consenso, el cumplimiento de los deberes de todos los miembros del grupo” (p. 159), es decir, no actúa de manera individual, sino que lo hace con el equipo y en su representación, este liderazgo democrático es muy similar al liderazgo distribuido, en cuanto a la participación de los colaboradores para alcanzar los objetivos institucionales.



**UNAE**

### ***2.6.3.6 Liderazgo Liberal***

Universidad Nacional de Educación

El líder liberal ofrece libertad absoluta a los integrantes de las instituciones educativas, se mantiene al margen no interviene, delega todas las responsabilidades a sus equipos de trabajo y a las personas que escogió para que los lideren, confía completamente en sus subordinados, para lograr los resultados requeridos, se relaciona con el liderazgo *laissez faire*.

### ***2.6.3.7 El liderazgo distribuido***

El liderazgo distribuido consiste en el desarrollo por parte del líder, de la capacidad influyente en el grupo humano, con el fin de lograr en ellos, las competencias necesarias para conseguir propósitos y metas, mediante su cooperación, colaboración y participación activa, para Rodríguez et al. (2019) el liderazgo distribuido supone el “uso del ejercicio compartido de las capacidades en la gestión de una empresa o institución educativa” (p. 3). Para este autor tiene dos dimensiones: la distribución de tareas en equipo y la distribución del crecimiento social.

En la primera, el líder buscará que sus colaboradores desarrollen la capacidad de elegir y de organización de equipos de trabajo y en la segunda, la influencia del líder hará que en sus colaboradores emerja un codesarrollo de crecimiento profesional, mediante el trabajo colaborativo. Estos dos enfoques consideran que las buenas prácticas organizacionales, se fundamentan en, tomar en cuenta los intereses, la necesidad de aprendizaje de competencias para gestionar, y la distribución equitativa del poder de gestión.

Las instituciones educativas tradicionalmente han mantenido un estilo de

liderazgo jerárquico, impulsado por las denominaciones de autoridad y subordinados, de tan frecuente uso en nuestros planteles. El rol formal que tiene el directivo: director, rector, subdirector, vicerrector, inspector general, subinspectores o coordinadores de las comisiones técnico pedagógicas, se ha caracterizado por una línea vertical de mando, encabezada tradicionalmente por el director o rector, esto es entendible, ya que al ser el representante legal los triunfos, pero principalmente los errores le son atribuidos, como responsabilidad propia y absoluta.

Una distribución equitativa del poder, supone cambiar el orden estructural jerárquico pensado tradicionalmente de manera vertical a otro innovador como el horizontal, implica pasar



del orden centrado en el directivo a otro comunitario, incluye la formación en competencias como: el desarrollar un ambiente para el trabajo colaborativo, diagnóstico, planificación y solución de problemas, generar compromiso en el equipo, entre otras, que permitirán más protagonismo a los docentes en la solución de problemáticas, a fin de evitar la direccionalidad de este aspecto al directivo.

Así, el directivo que ejerce un liderazgo distribuido, se pone al mismo nivel de sus colaboradores, para guiarlos y trabajar juntos en la consecución de los objetivos institucionales, sean estos pedagógicos o administrativos mediante la instrucción clara de las actividades planificadas para este fin. Da una mayor apertura a las sugerencias de sus colaboradores y al desarrollo del trabajo colaborativo, a fin de incrementar sus competencias profesionales mediante el aprendizaje constante.

Esta aspiración colectiva de aprender a aprender en conjunto, junto a la expansión continua de la aptitud para crear los resultados que se desea, la implementación de patrones de pensamiento colectivo nuevos y expansivos, y la libertad de toda la aspiración colectiva, confieren a las instituciones educativas las características de lo que (Senge, 2010) denomina organizaciones inteligentes.

Para este autor, son este tipo de organizaciones las que cobrarán relevancia en el futuro, “(...) en la medida que descubran como aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de la gente en todos los niveles de la organización” (Senge, 2010, p. 16) . Por ello, el liderazgo del directivo institucional debe inspirar a crear un gran equipo de personas que funcionen bien en conjunto, en base a la confianza y valoración de cada una de ellas, que complementen sus competencias, para compensar mutuamente sus flaquezas, con metas más amplias que las individuales y de esta manera producir resultados extraordinarios.

En síntesis, el liderazgo distribuido, proporciona un nuevo marco teórico para la innovación educativa. Este enfoque fundamentado en la distribución de funciones, ayuda entender a las instituciones según explica Senge, (2010) Senge (2010) como “organizaciones donde predomina el pensamiento sistémico, que requiere las disciplinas concernientes a la visión compartida del futuro, los modelos mentales, el aprendizaje en equipo y el dominio personal para realizar su potencial” (p. 26), es decir, se tornan en organizaciones que adopten estas



características, como base para la innovación, convirtiéndola en una transformación desarrollada por competencias, a cambio de hacerla por objetivos, a fin de que los colaboradores puedan liderar antes que gestionar.

Este aspecto es muy importante en las instituciones de régimen fiscal, en donde la falta de recursos propicia compromisos de gestión, que necesitan de procesos como la autogestión, la comunicación a los miembros de la comunidad educativa, de los beneficios que traerán consigo las transformaciones a desarrollar, que servirán para lograr metas en campos como el del rendimiento académico, la gestión de la convivencia, la implicación de los padres de familia en el proceso formativo de sus representados, entre otros.

#### ***2.6.3.8 El Liderazgo Pedagógico***

Se entiende al liderazgo pedagógico, como el esfuerzo ejercido por el directivo para influir en el resto de actores educativos, y alcanzar la meta principal de una institución educativa: la mejora de la enseñanza aprendizaje. Para Gajardo y Ulloa, (2016) “refiere a un conjunto de prácticas que realizan los líderes escolares para provocar que, la actividad de enseñanza logre altos niveles de aprendizaje en los estudiantes” (p. 4).

Se puede decir que, existe una relación muy estrecha entre los constructos gestión del conocimiento y liderazgo pedagógico que engloba los impactos que tienen la primera sobre el segundo, o sobre los elementos y actores que intervienen en esa relación.

Si bien es cierto, la gestión de conocimiento influye notablemente en planificar el currículo, evaluar a los docentes y la enseñanza, el liderazgo pedagógico en cambio ejerce su influencia para promover el desarrollo profesional, mediante la motivación del directivo, a los docentes, para educarse de forma continua a lo largo de toda su vida profesional. Sin embargo, tanto la gestión del conocimiento como el liderazgo pedagógico tienen su campo de acción sobre el mismo objetivo: mejorar la enseñanza aprendizaje, operando sobre los mismos actores: docentes y estudiantes.

El liderazgo pedagógico según investigaciones recopiladas por Gajardo y Ulloa, (2016) tiene dos tipologías: “liderazgo instruccional y liderazgo centrado en los aprendizajes, la primera engloba al comportamiento de los docentes y su relación con las acciones que afectan los



aprendizajes de los estudiantes para alcanzar la calidad educativa, y la segunda incorpora algunas acciones de liderazgo para sostener el aprendizaje y sus resultados” (p. 5).

El liderazgo instruccional según la investigación de los autores (Gajardo y Ulloa, 2016) se percibe por algunos estudios, más relacionado a la enseñanza que al aprendizaje, mientras que otras investigaciones, le confieren alto poder de influencia acercándolo hacia un liderazgo autoritario y transaccional, centrado en gestiones de organización institucional y administrativa.

El liderazgo centrado en los aprendizajes representa una mezcla de liderazgo instruccional y el transformacional, porque el directivo sostiene el enfoque sobre la mejora de los aprendizajes, mediante acciones que incluyen a todo el centro educativo estudiantes docentes y al equipo en general.

Los mismos autores clasifican al liderazgo pedagógico, según sea el objetivo en el aprendizaje de los estudiantes en directo e indirecto. El liderazgo pedagógico directo se focaliza en obtener calidad educativa y desarrollo profesional docente. El liderazgo pedagógico indirecto garantiza que su influencia en la gestión apoye y favorezcan los aprendizajes.

Finalmente, es necesario recalcar que las prácticas pedagógicas realizadas por los actores encargados de esta área, deben fundamentarse en el trabajo colaborativo que posibilita, alcanzar las metas compartidas en la consecución de niveles altos en el logro de aprendizajes y el desarrollo profesional de los docentes.

#### ***2.6.4 Características del Líder Educativo***

Existen diferentes orientaciones para explicar el liderazgo, en el estudio realizado por (Montañez et al., 2022) menciona tres de ellas: la teoría de los rasgos, las teorías conductuales y las teorías de contingencia y situacionales, las cuales se describen a continuación:

##### ***2.6.4.1 La teoría de los rasgos***

Esta teoría asegura que se nace líder, Montañez et al. (2022) sostiene que, entre las características del líder innato está tres rasgos principales: inteligencia, estatura física y personalidad. No obstante, refiere que no existen investigaciones que valide la premisa de que existen características específicas para ser un líder perfecto.





#### **2.6.4.2 Las teorías conductuales**

Se fundamenta en la premisa de que se puede aprender a ser líder, para Montañez et al. (2022) “los patrones de un líder eficiente se pueden aprender y promover mediante aprendizaje, generando la posibilidad de tener más líderes” (p. 5). en esta percepción se fundamentarían varios programas de las escuelas de liderazgo.

#### **2.6.4.3 Las teorías situacionales**

Mediante esta teoría se explica, por qué dentro de una institución educativa, el directivo no tiene un estilo de liderazgo definido, sino que adopta uno diferente, de acuerdo a la situación que enfrente.

### **2.6.5 Dimensiones del Liderazgo**

Comprender el complejo proceso de apropiación y construcción de un estilo de liderazgo, asumido por el directivo, que lo oriente a producir innovaciones en la institución educativa que regenta, posibilita entender las consecuencias positivas que producen en el centro, debido a que éstas transforman; por un lado, procesos internos de gestión y, por otro lado, las realidades del conjunto de actores que integran cada institución escolar.

A fin de desarrollar esta visión integral de liderazgo que explica su relación con la innovación, implica que el directivo debería encarnar las cuatro dimensiones que se describen a continuación: profesional formativa, motivacional, administrativa y cultural, cada una de las cuales tiene como indicadores las características de personalidad de los líderes educativos. A continuación, se describen dimensiones e indicadores existentes.

#### **2.6.5.1 Dimensión Profesional Formativa**

Incluye todas las acciones realizadas por el directivo encaminadas a promover y participar en los procesos de reaprendizaje y desarrollo docente, incluye el indicador capacitación constante que se describirá a continuación:

##### **2.6.5.1.1 Indicador Capacitación Constante.**

Un directivo que inspira en su grupo de docentes, el gusto por aprender, y por educarse de forma continua, a lo largo de su vida profesional, fundamenta su accionar en mirar el reaprendizaje como un medio voluntario para: profesionalizarse, superarse, mejorar su hoja de vida, al crear



innovaciones que puedan ser transmitidas a nivel interinstitucional y fuera de ella, de tal manera que sus colaboradores mediante su ejemplo y motivación también puedan liderar procesos formativos.

El directivo con este fin debe desarrollar la capacidad de persuadir mediante la comunicación asertiva de las ventajas de una capacitación constante, en el desarrollo profesional de sus colaboradores, debe motivar para transformar los saberes profesionales hacia mayores niveles.

Además, debe apoyar, mediante procesos sistemáticos de supervisión, el aprendizaje basado en la práctica, lo que requiere articular lo aprendido en los procesos formativos con la reflexión y la aplicación de lo aprendido en el aula, que consigue el mejoramiento, transformaciones e innovación, a través de buenas prácticas docentes, para provocar los mejores aprendizajes, se promueve así el salto cualitativo de docente experimentado a docente experto.

Apoyar a la innovación implica también el impulso a la investigación, mediante la orientación de procesos que utilizan la transformación institucional como elemento para solucionar problemáticas detectadas, utilizan para ello, procesos de planificación, acción y verificación, para mejorar los aprendizajes o los factores socioemocionales que inciden sobre ellos.

Promover con agentes externos de formación, ya sean universidades, asesores pedagógicos, técnicos del ministerio, el intercambio de saberes que genera, según Bolívar (2014) “(...) la capacidad de promover y mantener, el aprendizaje de los profesores y la propia escuela como organización, con el propósito colectivo de incrementar, el aprendizaje de los alumnos” (p. 24). En este sentido, se destaca otra forma de promover el aprendizaje: el intercambio de docentes con otras instituciones, que, a más de dar a conocer sus buenas prácticas en las aulas, origina la percepción en los docentes: que se reconoce y valora su trabajo, con consecuencias positivas, en la autoestima.

También se debe crear redes y comunidades de aprendizaje con otras organizaciones de la comunidad local e internacional. Las comunidades profesionales de aprendizaje CPA son grupos de docentes que se forman para procesos de reaprendizaje de competencias inherentes a la práctica



pedagógica, permite la mejora conjunta mediante la colaboración de los miembros que la conforman.

Los miembros de las CPA implementan un liderazgo distribuido, en tanto que las decisiones que toman son compartidas, todos desarrollan liderazgo y no existe diferencia entre el que enseña y aprende, por esto se les llama comunidades que aprenden, en donde el liderazgo, ya no es una cualidad individual, en su lugar es una “cualidad emergente de las redes de individuos que interactúan en la organización”. (Bolívar, 2014, p. 87). Por tanto, la clave para la innovación parecería ser la existencia de CPA y el liderazgo distribuido, siendo estas dos características, las que articulan la organización del centro educativo.

#### ***2.6.5.2 Dimensión Motivacional***

La dimensión motivacional incluye, la capacidad de rediseño y reestructuración de una institución educativa expresa claramente los roles y responsabilidades de cada uno de los actores educativos, por medio de tres indicadores de la personalidad del directivo la anticipación, la capacidad y la participación.

##### ***2.6.5.2.1 Indicador Característica Anticipadora***

Un líder desarrolla esta característica de la personalidad anticipadora, percibe de manera anticipada las mejores estrategias para resolver problemas a futuro, cuando se define la visión, el conjunto de valores y dirección de la gestión, que condiciona las acciones realizadas dentro del centro que regenta, de tal manera que las decisiones estratégicas adquieren tanta importancia, en el desempeño cotidiano como lo urgente.

De esta manera, el directivo identifica las consecuencias y las nuevas oportunidades para que la institución educativa alcance innovaciones desafiantes, para ello planifica y gestiona los cambios necesarios, mediante la construcción de acuerdos, y el centrar su accionar en la consecución de una visión institucional que la vuelve compartida al inspirar a todos sus colaboradores para alcanzarla.



**2.6.5.2.2**      *Indicador Carisma Capacidad*

Un directivo es carismático cuando, los miembros de la institución educativa, reconocen su autoridad, se sienten a gusto con él, les guía con el ejemplo y sus acciones cotidianas, se constituye en el modelo a seguir, por sus méritos y experiencias personales, infunde el sentido del deber ser entre todos, es atento a las necesidades del grupo, y es quien lidera la resolución de conflictos que alteran la convivencia, se centra en alcanzar el equilibrio, al dar espacio, a las diferencias, contradicciones, inherentes a la diversidad de pensamiento, percepciones, ideologías, de las personas que conforma su equipo de colaboradores.

**2.6.5.2.3**      *Indicador participativa motivación y compromiso*

En virtud de esta dimensión, el directivo con una personalidad participativa estructura la organización colaborativa del centro que regenta, mediante el establecimiento de relaciones de confianza mutua entre autoridades, profesores, representantes y estudiantes, de esta manera estimula las relaciones positivas entre los miembros de la comunidad educativa.

Anima a los actores educativos, a ofrecer su mejor esfuerzo en proyectos y actividades de innovación, por haber, participado en su planificación implementación y seguimiento, mediante las decisiones tomadas en cada una de las fases, desde su propuesta hasta la verificación de los resultados obtenidos.

Por lo tanto, los factores que le permite, al directivo, obtener compromiso, participación, responsabilidad, lealtad de sus colaboradores y relaciones positivas en la institución educativa; son: la atención, respeto, la valoración de las opiniones, el preocuparse de su bienestar y la motivación constante. De esta manera, el éxito a largo plazo en la aceptación de las propuestas planteadas por el directivo se incrementa por la lealtad desarrollada por sus colaboradores.

**2.6.5.2.4**      *Indicador Emocional*

Los directivos que tienen la característica emocional en su personalidad permiten que, en su relación, con toda persona, ya sea de la propia institución o relacionado con ella, se prioriza respeto, amabilidad, y consideración, y hasta reconocimiento de sus méritos o cualidades. Al mismo tiempo, promueve la dignidad de todos sus colaboradores y muestra estima y aprecio hacia toda persona.



Además, muestra sincera preocupación por las necesidades de sus colaboradores, los protege de críticas injustificadas. Realiza acciones que incrementa la autoestima y autoeficacia de los miembros de su equipo de trabajo, al identificar sus méritos y difundirlos junto con los logros profesionales alcanzados, por cada uno de ellos.

### ***2.6.5.3 Dimensión Administrativa***

Parece conveniente que, para lograr instituciones educativas en las que se fomente la innovación, las actividades administrativas y burocráticas se reduzcan o al menos, se sometan a los proyectos y actividades innovadoras de contenidos educativos, es decir, que el apoyo de la gestión administrativa este encaminado a la obtención, administración de recursos y cumplimiento de la normativa a fin de apoyar a la consecución de éstos.

#### ***2.6.5.3.1 Indicador Administrativa***

La característica administrativa incluye, las rutinas meramente administrativas y con el cumplimiento de actividades de tipo burocrático, que nacen de la vigilancia del cumplimiento de leyes, normas, requerimientos de los entes reguladores y de control como el ministerio de educación, coordinación zonal y direcciones distritales.

Sin embargo, dado que tales actividades no pueden ser totalmente eliminadas, sería conveniente que se simplificasen y que estuviesen supeditadas a la orientación básica de cero papeles, propuesta por el ministerio de educación.

El directivo debe organizar cuidadosamente la institución en la recopilación sistematizada de evidencias de la gestión, influir en sus colaboradores el cumplimiento de los lineamientos dispuestos desde el rectorado, organizar cuidadosamente la institución en cronogramas anuales que recojan tiempos, recursos y responsabilidades.

Todas estas actividades pueden ser recogidas en proceso administrativos, que se constituyen en características personales asociadas positivamente “con prácticas efectivas, que podrían ser transferibles a un conjunto mayor de directivos líderes” (Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación. REICE, 2009 p.14).



Los líderes dotados de esta dimensión promueven la consolidación de la particular cultura en la que actúan. Además, tales líderes deben, promover la autonomía institucional, a partir de definir el perfil organizativo de la institución. De acuerdo a esto, una institución bien organizada, con una constante promoción hacia una cultura colaborativa institucional, que cumple la normativa, e implementa los lineamientos de planta central, logra su autonomía institucional, porque no presenta mayor problema, así, los entes de control respetan su organización.

#### **2.6.5.4.1 Indicador aceptación**

El directivo logra aceptación cuando propone estrategias educativas que ayuden a los actores educativos aprender a convivir en sociedad, con este objetivo, mediante el liderazgo debe convencer a otros agentes sociales claves en el sistema educativo: actores educativos: docentes, discentes, padres de familia, personal docente, la sociedad civil, las organizaciones comunitarias: directiva del barrio, bomberos, policía, guardia ciudadana, agentes de tránsito, etc., las autoridades, los medios de comunicación, redes de información, entre otros.

#### **2.6.6 Liderazgo e Innovación**

La revisión teórica documental realizada a lo largo del presente trabajo de investigación, sustenta el vínculo que existe, entre los estilos de liderazgo asumidos por el directivo de los centros educativos y el logro de innovaciones (Montañez et al., 2022, p. 4). Por lo tanto, las innovaciones son entendidas como, la respuesta pertinente, desde la institución educativa, al entorno cambiante de la sociedad compleja e interconectada de la actualidad.

Todo directivo ya sea novel o experimentado, debe recordar que las características de su personalidad, y su conducta inspira a sus colaboradores a asumir riesgos y desafíos para innovar, siendo, su principal función, la transformación institucional para la mejora de los aprendizajes, que marcará el camino, hacia la excelencia e innovación, mediante una planificación estratégica y pertinente.



Un líder siempre debe contar con un equipo de colaboradores, y su liderazgo incluye las dinámicas que se manifiestan al interior del grupo. Estas relaciones permiten que sobresalga o se manifiesten algunos estilos de liderazgo y características de la personalidad no sólo del directivo sino de otros miembros de la organización.

En una institución educativa, los diferentes tipos de liderazgo no son absolutos, más bien están sujetos a variables de la gestión, por esta razón, el directivo requiere combinarlos, para lograr una base sólida a fin de lograr innovaciones exitosas. Los estilos de liderazgo aplicados en una institución educativa dependerán de las características del perfil personal de quien asuma el rol de directivo.

De acuerdo a esto, el directivo implementa diferentes tipos de estilos de liderazgo de acuerdo al proceso de gestión que la institución necesita en los distintos momentos, por ejemplo, si el directivo busca la innovación en los ambientes de enseñanza adoptará un liderazgo pedagógico, distribuido, transaccional e incluso algunas veces autoritario, de igual manera procederá en los otros ámbitos de gestión.

Para entender, cómo el liderazgo del directivo se constituye en un factor eficaz para la innovación, se utiliza los cinco principios enunciados por (Gajardo y Ulloa, 2016) quienes relacionan el liderazgo efectivo y el aprendizaje, además, actúan como pilares fundamentales en el logro de innovaciones:

#### ***2.6.6.1 Centrarse en el Aprendizaje Como Actividad***

El directivo debe motivar para que todos los proyectos de innovación, así como las prácticas innovadoras estén pensados para fortalecer, reforzar y mejorar los aprendizajes y los factores que influyen en él, debido a que se debe reconocer que éstos descansan en la interrelación formativa de procesos cognitivos y socio emocionales.

#### ***2.6.6.2 Crear Condiciones Favorables Para el Aprendizaje.***

Toda innovación debe sustentarse en la existencia de las condiciones favorables para el aprendizaje, para ello el directivo, por medio de un liderazgo efectivo motivará en los actores educativos, la necesidad de transformar los ambientes de aprendizaje, la reflexión sobre la naturaleza de los procesos de enseñanza y el uso adecuado de los recursos pedagógicos.



Los ambientes de aprendizaje, para la innovación, son espacios físicos, virtuales y sociales, que estimulan el aprendizaje dejando de lado el tradicionalismo, son entornos disruptivos, seguros y protegidos en donde se responde creativamente a los desafíos que plantea el enseñar y aprender.

El uso adecuado de las herramientas y estrategias transforma el pensar sobre el aprendizaje y la enseñanza, estimulan los sentidos fomentan el intercambio de información a fin de fortalecer en los actores educativos las competencias necesarias en todos los campos, y formar estudiantes acordes con los perfiles actuales.

#### ***2.6.6.3 Promover un diálogo sobre el liderazgo y el aprendizaje.***

Las innovaciones como transformación, tanto del entorno académico, de la organización institucional, y de la administración, se originan en la promoción por parte del directivo de una investigación colegiada y activa del vínculo, entre el liderazgo y el aprendizaje, es decir, el directivo apoya los esfuerzos realizados por sus colaboradores al diagnosticar problemáticas internas que afectan los aprendizajes.

El Rector, promueve los procesos de investigación acción dentro de la institución y apoya la implementación de las propuestas de soluciones, que incluye nuevas prácticas creativas, a la par realiza este mismo proceso para reconocer y dar solución a los factores que inhiben el liderazgo, haciendo que la relación entre aprendizaje y liderazgo sea una preocupación compartida por todos sus colaboradores.

#### ***2.6.6.4 Compartir el Liderazgo***

El directivo hace uso de un liderazgo distribuido para apoyar las innovaciones al interior del centro educativo, e infunde en sus colaboradores la necesidad de la conformación de verdaderas comunidades de aprendizaje, en las cuales, la competencia de liderar puede ser asumida por cada miembro, según convenga a la tarea, o proyecto sugerido, y al contexto. Da prioridad, apoya y escucha los aportes de todos a pesar de que tengan un pensamiento divergente, promoviendo patrones de colaboración y participación en el trabajo, más allá de los roles y jerarquías que tengan cada uno de sus colaboradores.





### **2.6.6.5 Establecer una responsabilización común**

Los proyectos de innovación o las prácticas pedagógicas generan resultados positivos en la transformación de las diferentes realidades de estudiantes padres de familia y docentes. El directivo debe difundir en los actores educativos todas las consecuencias positivas, de la transformación, de tal manera que cada quien tiene en mente un sentido de la responsabilidad y el cumplimiento de su deber sin la necesidad de que le estén recordando esto a cada momento.

Este aspecto de corresponsabilidad, actúa como detonante de motivación, de tal manera que cuando surgen problemas y conflictos que desencantan a los actores educativos en la consecución de las innovaciones, el solo recordar la finalidad, hará que los colaboradores tomen fuerza y culminen sus actividades, es decir, sus colaboradores mantienen el foco de sus acciones en el objetivo inicial de transformación, su sostenibilidad y su legado.

Por consiguiente, el liderazgo del directivo favorece la innovación, cuando su modelo de gestión incluye un conjunto de acciones y normas óptimas para el centro educativo, que motive al equipo y los lleve a perseguir sus propias metas, esto se logra según Gajardo y Ulloa, (2016) mediante la visión compartida, el fomentar la aceptación de objetivos grupales y demostrar altas expectativas del cumplimiento de las metas propuestas. Además de, dar libertad a cada uno de los colaboradores para que organicen las condiciones de trabajo, ya sea con la construcción de una cultura colaborativa, o de una relación productiva con las familias y la comunidad, alcanzando así que las innovaciones traspasen el entorno institucional.

En resumen, las prácticas de liderazgo tienen un efecto positivo en la innovación al interior del centro educativo, cuando se logre impactar en todos los aspectos inherentes al desempeño docente, ya sean estos la gestión del directivo, la organización del ambiente de trabajo, la atención y apoyo individual o técnico a los docentes, y el monitoreo constante de sus prácticas sobre los aprendizajes de los estudiantes.



**Marco Metodológico.**

La investigación tiene como objetivo generar conocimiento a partir de la solución del problema planteado ¿Cómo influenciaron las características personales, el estilo de liderazgo y la gestión directiva estratégica del líder educativo, para el logro de innovaciones educativas? las decisiones tomadas para dar respuesta a esta pregunta representan el cómo se realizó la investigación, en su conjunto conforman el marco metodológico.

En este capítulo, se detalla la descripción del paradigma, enfoque, método, diseño y alcance de la investigación, así como el tipo de datos que se requieren buscar para dar respuesta a los objetivos planteados, además de los instrumentos y herramientas utilizadas en su recolección, para su posterior análisis e interpretación.

El logro de innovaciones en el seno de las instituciones, coinciden plenamente con los planteamientos del paradigma socio crítico, que agrupa la teoría crítica y el constructivismo social, en el primer caso se busca la transformación de las estructuras de la sociedad, mientras que el constructivismo propone la reconstrucción intersubjetiva de la realidad previa, por medio de la generación colectiva del significado.

Según Martínez y Otero (2006) para el paradigma socio crítico “el cambio pasa necesariamente por la toma de conciencia de las contradicciones del discurrir organizacional, por ejemplo, la deformación de la realidad, los intereses sectoriales, la manipulación, la opresión”(p. 55.) en este sentido, las innovaciones ocurren en las instituciones educativas cuando su realidad latente o compleja, pide una transformación de la organización, entonces, analizar como influencia el perfil del directivo en las innovaciones ayudaría a entender, cómo se producen estas transformaciones sociales y culturales dentro del sistema educativo.

El paradigma interpretativo, explica que la realidad se construye a partir de símbolos y significados compartidos por las personas, según esto la influencia del perfil directivo sobre las innovaciones no es una realidad acabada, sino se conforma por las diferentes interpretaciones que tienen sobre ella los actores educativos, de sus creencias, motivaciones, vivencias e intenciones



sobre el tema, es decir como cada uno de ellos dan sentido a lo que hacen para lograr eficazmente la innovación.

En la investigación se aplica un paradigma mixto entre el paradigma crítico y el paradigma interpretativo, debido a la complejidad del fenómeno educativo investigado (innovación, perfil directivo, liderazgo, gestión estratégica) que invita a adoptar diversas perspectivas, o más bien una perspectiva integradora, pues los dos paradigmas ofrecen dimensiones positivas que al ser integradas ayudan a comprender mejor las realidades institucionales, cada enfoque tomado de forma individual es insuficiente pero fusionados, aclaran mucho este horizonte educativo.

El estudio se fundamenta en un enfoque cualitativo, el método utilizado es el etnográfico, que “busca describir y analizar ideas, creencias, significados, conocimientos y prácticas de grupos, culturas y comunidades”(Azuero, 2019) por ello, al analizar y describir lo realizado por los directivos en las instituciones educativas, se busca elucidar cómo se forja en la vida cotidiana del directivo la innovación, en base a la indagación de su perfil y de sus prácticas cotidianas.

El propósito de la investigación etnográfica según (Alvarez-Gayou, 2003) “describir y analizar lo que las personas de un sitio, estrato o contexto determinado hacen usualmente; así como los significados que le dan a ese comportamiento realizado en circunstancias comunes o especiales” (p. 39), por ello se estudiará los significados del comportamiento del directivo para los actores educativos, el lenguaje, las interacciones del grupo, que tienen como meta común, la innovación.

### **3.1 Diseño de la investigación.**

El presente trabajo de titulación contempla el diseño de estudio de caso, para la resolución de la problemática mencionada, en las instituciones educativas, al respecto (Yin, 2003) sostiene que la metodología de estudio caso construye una comprensión profunda y contextual del caso, basándose en múltiples fuentes de datos con el objetivo de cubrir condiciones contextuales y pertinentes para el estudio.

La investigación de estudio de caso según Yin (2003) se diferencian según el tamaño del caso acotado y la intención del análisis, en: i) único, ii) múltiple e iii) intrínseco, según esto, se utilizará el estudio de caso múltiple porque explora las características de dos variables en los



directivos, de dos instituciones educativas, por medio de una recopilación de datos detallada y profunda que involucra varias fuentes de información.

Además, es necesario precisar el alcance del estudio de caso, al respecto Hernández et al. (2014) sostienen que con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, que se someta a un análisis, mientras que los estudios explicativos, están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales, afirman que: “su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta” (p.95).

Por lo tanto, el presente estudio incluye, elementos de los alcances descriptivo y explicativo, como una propuesta para comprender de mejor manera la complejidad de los factores eficaces para el logro de innovaciones dentro de las instituciones educativas.

### 3.2 Población, muestra o participantes

#### 3.2.1 Población

Como lo señala Hernández et al. (2014) la población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones. Por tanto, para el presente estudio de caso múltiple, la población está conformada por el personal administrativo, y la planta docente, que pertenecen tanto a la UEM Victoria del Portete, como a la Unidad Educativa Ciudad de Cuenca (véase Tabla 3 y 4)

**Tabla 3**

*Distribución de la Población de Estudio en la Unidad Educativa Ciudad de Cuenca*

<i>Función/Cargo</i>	<i>Nivel y subnivel</i>	<i>Subtotal</i>
<i>Docentes</i>	<i>Nivel Inicial</i>	<i>2</i>
<i>Docentes</i>	<i>Preparatoria</i>	<i>2</i>



<i>Docentes</i>	<i>Básica Elemental</i>	<i>8</i>
<i>Docentes</i>	<i>Básica Media</i>	<i>7</i>
<i>Docentes</i>	<i>Básica Superior BGU</i>	<i>6</i>
<i>Directivo</i>	<i>Rector Vicerrectora</i>	<i>3</i>
<i>Ex funcionario</i>	<i>Ex funcionario</i>	<i>1</i>
<i>Coordinador del DECE</i>	<i>Inicial- 3BGU</i>	<i>1</i>
<i>Total</i>		<i>30</i>

*Nota:* Se contó con la participación valiosa de un ex funcionario de la Unidad Educativa Ciudad de Cuenca, que laboró en la Coordinación Zonal 6 en el 2016. Fuente Elaboración Propia

#### **Tabla 4**

##### *Distribución de la Población de Estudio en la UEM Victoria del Portete*

<i>Función/Cargo</i>	<i>Nivel y subnivel</i>	<i>Subtotal</i>
<i>Docentes</i>	<i>Nivel Inicial</i>	<i>6</i>
<i>Docentes</i>	<i>Preparatoria</i>	<i>4</i>
<i>Docentes</i>	<i>Básica Elemental</i>	<i>12</i>
<i>Docentes</i>	<i>Básica Media</i>	<i>12</i>
<i>Docentes</i>	<i>Básica Superior y BGU</i>	<i>26</i>
<i>Coordinador del DECE</i>	<i>Inicial- 3BGU</i>	<i>1</i>
<i>Total</i>		<i>61</i>

*Nota:* Personal Docente y DECE de la UEM Victoria del Portete Fuente: elaboración propia

#### **3.2.2 Muestra o Participantes**

La muestra es un subgrupo de la población, debe ser representativa para dar seriedad a la investigación, por esta razón y de acuerdo a Hernández et al. (2014) quienes sostienen que la elección de la muestra no depende de la probabilidad, más bien depende de la conveniencia, características y propósitos de la investigación, se eligieron a los actores educativos que formaron parte del estudio, los que fueron seleccionadas mediante el tipo de muestreo no probabilístico

descrito, con la característica adicional, de que formaron parte de los equipos de trabajo de los directivos en los años 2016 al 2019. (véase Tabla 5 y 6)

**Tabla 5**

*Distribución de la Muestra en la Unidad Educativa Ciudad de Cuenca*

<i>Función/Cargo</i>	<i>Subtotal</i>
<i>Rector (anterior y actual)</i>	<i>2</i>
<i>Docentes</i>	<i>1</i>
<i>Exfuncionario</i>	<i>1</i>
<i>Total</i>	<i>4</i>

*Nota:* Fuente Elaboración propia.

**Tabla 4**

*Distribución de la Muestra en la UEM Victoria del Portete*

<i>Función/Cargo</i>	<i>Subtotal</i>
<i>Directivo</i>	<i>1</i>
<i>Vicerrectora</i>	<i>1</i>
<i>Docentes</i>	<i>4</i>
<i>Total</i>	<i>6</i>

*Nota:* Fuente elaboración propia

De la muestra establecida en la Tablas 5, para la Unidad Educativa Ciudad de Cuenca, se aplicó entrevistas a los directores de los periodos 2016-2019 y 2019-2020, además de una entrevista a un grupo focal de cuatro participantes, formada por el directivo de estudio, una exdirectiva una docente y un exfuncionario de Coordinación Zonal 6, véase tabla No. 7

*Codificación de los participantes en el Grupo Focal 1 de la Unidad Educativa Ciudad de Cuenca*

<i>Función/Cargo</i>	<i>Código</i>	<i>Subtotal</i>
<i>Directivo 1</i>	<i>P1GF1</i>	<i>1</i>
<i>Ex funcionario</i>	<i>P2GF1</i>	<i>1</i>
<i>Directivo 2</i>	<i>P3GF1</i>	<i>1</i>
<i>Docente</i>	<i>P4GF1</i>	<i>1</i>
<i>Total</i>		<i>4</i>

*Nota:* Fuente de elaboración propia.

De la muestra establecida en la Tablas 6, para la Unidad Educativa del Milenio Victoria del Portete, se aplicó una entrevista al directivo del periodo 2016-2020, además de una entrevista a un grupo focal de seis participantes, formada por el directivo de estudio, la vicerrectora y cuatro docentes, véase tabla No. 8

**Tabla 6**

*Codificación de los Participantes en el Grupo Focal de la UEM Victoria del Portete*

<i>Función/Cargo</i>	<i>Código</i>	<i>Subtotal</i>
<i>Vicerrectora</i>	<i>P1GF2</i>	<i>1</i>
<i>Directivo 2</i>	<i>P2GF2</i>	<i>1</i>
<i>Inspectora</i>	<i>P3GF2</i>	<i>1</i>
<i>Docente</i>	<i>P4GF2</i>	<i>1</i>
<i>Docente</i>	<i>P5GF2</i>	<i>1</i>
<i>Docente</i>	<i>P6GF2</i>	<i>1</i>
<i>Subtotal</i>		<i>6</i>

*Nota:* Fuente elaboración propia.

En cuanto a las entrevistas realizadas a los dos directivos, la codificación se realizó de acuerdo a lo expuesto en la tabla nueve.

*Codificación de los participantes en las entrevistas a los directivos*

<i>Función/Cargo</i>	<i>Código</i>	<i>Subtotal</i>
<i>Directivo 1 Unidad Educativa Ciudad de Cuenca</i>	<i>D1</i>	<i>1</i>
<i>Directivo 2 Unidad Educativa Victoria del Portete</i>	<i>D2</i>	<i>1</i>
<i>Subtotal</i>		<i>2</i>

*Nota:* Fuente: elaboración propia

### **3.3 Técnicas e Instrumentos**

Las técnicas y sus instrumentos facilitan en este estudio, la recolección de datos, que se convertirán en información relacionada con las percepciones, vivencias, interacciones y experiencias que tienen los participantes sobre personas o procesos, por esta razón su selección es muy importante.

La aplicación de entrevistas, grupos focales a los siguientes actores educativos: directivos, equipos de trabajo, personal docente, se realiza en función de las siguientes categorías: (Véase figura 6)

- Dimensión de Gestión directiva Estratégica
- Dimensión de Liderazgo

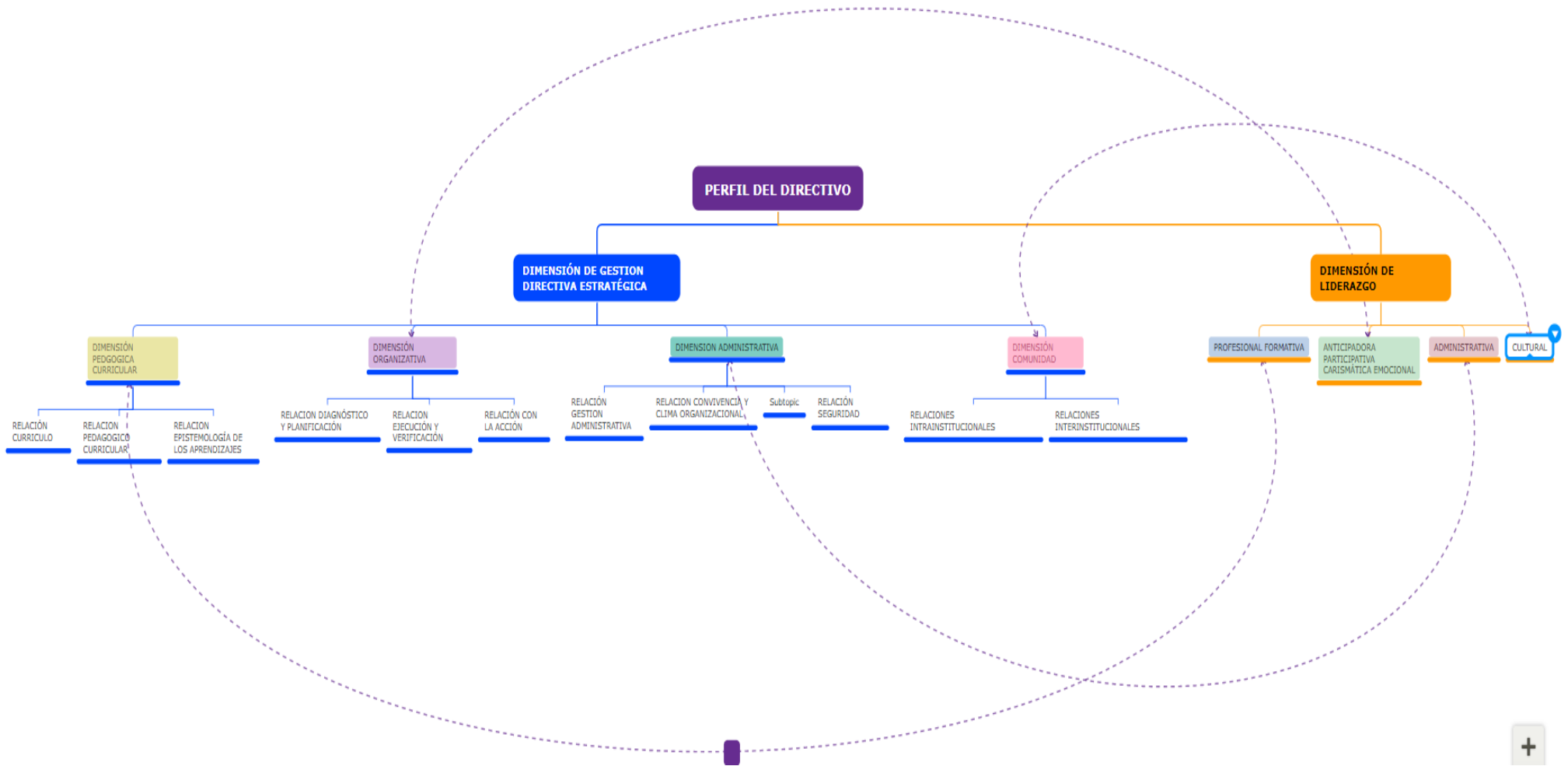
Dentro de la dimensión de gestión directiva estratégica se encuentran cuatro sub categorías: i) dimensión pedagógica curricular o de gestión del conocimiento, ii) dimensión organizativa, iii) dimensión administrativa y iv) dimensión comunidad

Dentro de la dimensión de liderazgo se encuentran cuatro subcategorías: i) profesional-formativa, ii) anticipadora, participativa y carismática profesional iii) administrativa y iv) cultural.



## Ilustración 6

### Categorías del Perfil del Directivo



### **3.3.1 Técnicas.**

Entrevistas semiestructuradas: La entrevista según Hernández et al. (2014) “es una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados)” (p.403). En este estudio se utilizará la entrevista semiestructurada que se fundamenta en un guion de preguntas en el cual el entrevistador puede adicionar otras con el objetivo de precisar conceptos, aclarar términos o de obtener mayor información.

Para el análisis de las entrevistas semiestructuradas, se empleó el análisis temático de contenido definido por los autores Marradi, Archenti, y Piovani (2007, p. 290) citados en (Herrera, 2018), como:

Una técnica de interpretación de textos [...] que se basan en procedimientos de descomposición y clasificación de éstos (Losito 1993) [...] los textos de interés pueden ser diversos: transcripciones de entrevistas, protocolos de observación, notas de campos, fotografías, publicidades televisivas, artículos de diarios y revistas, discursos políticos, etcétera. (p.7)

El análisis temático de contenido se realiza sobre la base de los planteamientos de Corbin y Strauss (1990), proceso que Restrepo (2013) denomina como codificación selectiva según la cual, se divide los datos en categorías y subcategorías que se integran, dentro de un sistema conceptual, en torno a una categoría central, que reúne a las otras, y forma un todo explicativo.

o Grupos focales se define como un espacio de opinión en grupos pequeños o medianos que van de tres a diez personas, en las cuales los participantes se reúnen para explicar conceptos, contar, las experiencias, emociones, creencias, categorías, sucesos, (Hernández et al., 2014) provocando durante la entrevista, auto explicaciones sobre los temas que interesan en el planteamiento de la investigación.

### **3.3.2 Instrumento**



- o Guía de entrevista semiestructurada, se elaboró con 24 preguntas abiertas
- o Guía de entrevista para grupo focal se elaboró con 6 preguntas abiertas

### **3.4 Análisis y Discusión de Resultados.**

A continuación, se presenta los resultados obtenidos tras el análisis de la información de acuerdo al siguiente orden: i) percepciones de actores externos e internos, ii) transcripciones de las entrevistas a directivos y grupos focales iii) análisis temático de los contenidos iv) discusión y triangulación de resultados.

#### ***3.4.1 Resultados de la Entrevistas a los actores externos e internos***

Las percepciones de los entrevistados, transcritas en textos, son interpretadas mediante el análisis de contenidos, en un proceso sistemático y objetivo que combina según Andreu (2000) la observación y producción de datos, y la interpretación o análisis de los datos (p. 2).

Por lo tanto, previo al proceso de análisis e interpretación es necesario organizar y clasificar los datos obtenidos en la investigación, mediante la configuración de categorías de investigación, entendidas como las secciones de las percepciones de los entrevistados agrupadas en razón de sus características comunes bajo un código, los códigos las categorías y subcategorías de investigación se muestran en la siguiente tabla:

*Codificación de las Categorías y subcategorías de la investigación*

CATEGORÍA ESTRATEGICA	GESTION	CÓDIGO	CATEGORÍA LIDERAZGO	DE	CÓDIGO
DIMENSIÓN CURRICULAR	PEDAGÓGICA	GE.01	DIMENSIÓN PROFESIONAL FORMATIVA		LI.01
Contextualización curricular			Capacitación constante		
Acompañamiento a la práctica pedagógica					
Investigación- acción					
DIMENSIÓN ORGANIZATIVA		GE.02	DIMENSIÓN MOTIVACIONAL		LI.02
Organización institucional			Anticipadora		
Investigación acción			Carismática: Capacidad		
PHVA			Participativa: motivación y compromiso Emocional		
DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA		GE.03	DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA		LI.03
Organización administrativa			Administración		
Clima Institucional					
DIMENSIÓN COMUNITARIA		GE.04	DIMENSION CULTURAL		LI.04
Relación Intrainstitucional			Aceptación		
Relación Extraintitucional					

*Nota:* Codificación de las categorías y subcategorías. Fuente elaboración propia

### ***3.4.1.1 Subcategoría Pedagógico Curricular***

La categoría gestión estratégica, abarca a la dimensión pedagógica curricular, o gestión del conocimiento, corresponde al conjunto de acciones propuestas por el directivo para alcanzar una estructura organizacional para la innovación en los procesos de enseñanza aprendizaje, los indicadores son: la contextualización del currículo y de los ambientes de aprendizaje, la investigación acción en el aspecto de enseñanza aprendizaje, para solucionar las problemáticas detectadas en la didáctica y pedagogía y el acompañamiento de la práctica docente.

Las ideas que se agrupan en la dimensión pedagógica curricular, subcategoría de la Gestión estratégica están debidamente codificadas, así como el número de citas que las reflejan y el número

de participantes que las expresan, se puede observar en la Tabla No.11 creada para el análisis de los resultados obtenidos.

**Tabla 9**

*Número de citas y participantes en función de la categoría Gestión estratégica subcategoría*

*Dimensión Pedagógica Curricular o Gestión del conocimiento*

CATEGORÍA GESTIÓN ESTRATEGICA		
DIMENSIÓN PEDAGÓGICA CURRICULAR		
Indicadores	Citas	Participantes
Contextualización curricular y ambientes de aprendizaje	3	2
Acompañamiento a la práctica pedagógica	31	8
Investigación acción	58	12

*Nota:* Fuente elaboración propia

Según esto existen tres citas para el indicador contextualización curricular y ambientes de aprendizaje, en los aportes realizados por dos participantes, para el indicador dos denominado acompañamiento a la práctica pedagógica existe 31 citas aportadas por ocho participantes. Finalmente, para el indicador tres: investigación acción en prácticas pedagógicas, existen 58 citas aportadas por 12 participantes.

La investigación acción, en el ámbito de la didáctica tiene relación con los proyectos de innovación pedagógica o las prácticas innovadoras que se generan para cubrir las necesidades o dar solución a las problemáticas pedagógicas internas. Es el indicador con más menciones en los participantes, dentro de esta subcategoría, que relaciona la investigación acción y el uso de tendencias pedagógicas novedosas, para transformar los aprendizajes.

A continuación, se presentan las percepciones más representativas de los participantes en este tema, sobre la orientación de los proyectos innovadores: el P2GF2 “

los proyectos daban prioridad no al dónde estoy quién soy y hacia dónde voy”, también dice “todos absolutamente todos los proyectos desde el más pequeñito fueron dirigidos hacia los aprendizajes”



La participante P4GF1 sobre las ventajas del proyecto de innovación pedagógica indica “La rotación por ambientes de aprendizaje desarrollan la autonomía y las competencias comunicacionales en los estudiantes por ejemplo ellos preparan su mochila en función del horario de clase para rotar en los ambientes de aprendizaje” o también “tienen una excelente habilidad para expresar sus ideas, esto se evidencia en los minutos cívicos que son espacios en donde los estudiantes demuestran sus habilidades, estamos seguros que estas competencias adquiridas por los estudiantes es por la forma innovadora de trabajar”

El acompañamiento pedagógico, es el indicador con 31 citas de los participantes en la investigación, que para ser entendido como proceso de mejora continua, debe tener algunas características, a fin de constituirse en un factor importante al construir innovaciones, como: ser sistémico, permanente, de apoyo, pero sobre todo llevado a cabo por un directivo con las competencias necesarias, para identificar y desarrollar las habilidades de los docentes, transformarlos en líderes pedagógicos eficaces y asegurar una enseñanza de calidad.

Al respecto se presentan las percepciones más representativas de los participantes en este tema, como por ejemplo lo que el participante P2GF2 entrevistado expresa, que

“el seguimiento a la práctica pedagógica de los docentes se realizó con frecuencia mediante varias estrategias y personas, al inicio lo realizaban los vicerrectores, luego con los jefes de áreas, después entre pares”.

La participante P3 del mismo grupo focal reafirma lo expuesto por el directivo al expresar que:

“entre las estrategias para la observación áulica estuvieron el intercambio de paralelos entre docentes de la misma asignatura, para que los docentes con mejor dominio disciplinar puedan compartir sus saberes con los otros compañeros” Los participantes del mismo grupo focal afirman que los resultados después de este proceso fueron gratificantes porque “los alumnos reaccionaban bien”

De la misma manera, la participante P3GF1, sobre el seguimiento a la práctica docente realizada por los directivos, sostiene



“se socializó al maestro como un acompañamiento no punitivo sino basado en la reflexión, que el mismo maestro sea quien analice su práctica analice sus fortalezas y debilidades y sobre la base de ellas plantee las nuevas opciones de trabajo”

La contextualización del currículo y de los ambientes de aprendizaje implica la formulación participativa de un modelo curricular institucional que responda a los desafíos del entorno, que implique la incorporación de metodología innovadora a los procesos y ambientes de aprendizaje. Sin embargo, este indicador fue el que menos citas tuvo entre los participantes de la investigación.

#### ***3.4.1.2 Subcategoría Dimensión Profesional del Liderazgo***

La categoría característica del liderazgo en la subcategoría dimensión profesional formativa, con el indicador de capacitación constante, tiene 14 citas por cinco participantes, como se observa en la Tabla número 12.

**Tabla 10**

*Número de citas y participantes en función de la categoría características de liderazgo en la práctica de capacitación constante*

CATEGORÍA CARACTERÍSTICAS DE LIDERAZGO		
DIMENSIÓN PROFESIONAL FORMATIVA		
Indicador	Citas	Participantes
Capacitación constante	14	5

*Nota* Elaboración propia.

Corresponde al grado de claridad que deben tener los directivos, sobre su influencia como agentes de cambio y transformación social, al guiar procesos internos de aprendizaje, alineados con, las necesidades institucionales de capacitación, que tiene la planta docente y que, dependen de, las diferentes problemáticas nacidas de los aspectos operativos y técnicos como por ejemplo, la revisión de planificaciones, las observaciones áulicas, la autoevaluación, la evaluación por los estudiantes, entre otras.



Entre las percepciones más representativas de los participantes, sobre la relación entre proyectos de capacitación docente, necesidades institucionales y rol del directivo están la del P2GF1 quien sostiene

“todas las propuestas de formación profesional, iban surgiendo en función de las necesidades de los propios maestros y maestras, que inició con un proceso de diagnóstico pedagógico, liderado por el equipo técnico de la coordinación zonal, trabajando con el directivo para implementar un proyecto de innovación pedagógica.

Otra de las afirmaciones de los participantes P2GF2 tiene relación con la autoevaluación docente como inicio a un proceso de formación, al respecto sostiene que las

“autoevaluaciones consistían en primero filmarse la clase y luego las compartían en reuniones de áreas o círculos de estudio en donde observaban la filmación, se realizaba un informe y a partir de ello se procedía a la retroalimentación de los compañeros”

Al respecto el directivo 2 D2 complementa

“Si existía alguna necesidad específica, se planteaba un taller de formación específico con los mismos compañeros o buscando la ayuda de un experto externo a la institución”.

El participante P1GF1 indica que

“Motivar para que los docentes participen en una capacitación constante, en un proceso de seguimiento y asesoramiento por parte del directivo” que trajo como consecuencia profesionalizar al docente.

De esta manera, el docente fue testigo de la incidencia de las capacitaciones en su mejoramiento profesional y en las habilidades para innovar en las aulas.

Sobre este mismo tema se presenta la percepción del P4GF1

“Los docentes se han convertido en investigadores, han sistematizados sus experiencias y participan en varios eventos pedagógicos, en diferentes Universidades del ámbito regional y del país”,





Además, estas prácticas, junto con la creación de espacios de promoción, de intercambio profesional, ayudan a que los docentes sientan que su labor profesional es reconocida, lo que influye en su desempeño y autoestima, como expresa el participante P3GF2

“se crearon intercambios de estrategias metodológicas en otras instituciones, los docentes acudían a dar clases demostrativas en otras instituciones, se sentían contentos porque el directivo valorizaba su trabajo”.

En estas percepciones más representativas, se verifica que el perfeccionamiento y formación continua de docentes depende del liderazgo pedagógico ejercido por el directivo, que según los autores (Huber et al., 2018) “toma en cuenta la orientación a las necesidades, la práctica y la sostenibilidad” (p.232). según esto la orientación a las necesidades viene dada por el diagnóstico inicial, mientras que la práctica está conformada, tanto por la autoevaluación, como por la reflexión sobre las fortalezas errores y potencialidades encontradas en esta.

Además, la sostenibilidad, de la formación continua de los docentes se evidencia, en las decisiones tomadas por el directivo para orientar los procedimientos, que contribuyen al desarrollo personal y profesional de su planta docente, ya sea mediante talleres, charlas magistrales o intercambios de experiencias pedagógicas, llevados a cabo por agentes internos o externos a la institución.

#### ***3.4.1.3 Subcategoría Organizativa o institucional***

Esta dimensión corresponde al conjunto de acciones, mediante las cuales el directivo organiza estratégicamente los recursos, actores y procesos para implementar los proyectos de innovación y las practicas innovadoras dentro de la institución educativa, los indicadores para esta subcategoría son tres: la organización institucional, la investigación acción y la mejora continua. El número de citas que reflejan las ideas y el número de participantes en este estudio, que las expresan se muestra en la tabla No 13

**Tabla 11**

*Número de citas y participantes en función de la categoría Gestión estratégica subcategoría*

*Dimensión Organizativa*

CATEGORÍA GESTIÓN ESTRATEGICA		
DIMENSIÓN ORGANIZATIVA O INTITUCIONAL		
Indicadores	Citas	Participantes
<b>Organización Institucional</b>	13	8
<b>Investigación acción</b>	5	5
<b>PHVA mejora continua</b>	9	9

*Nota:* Fuente elaboración propia

De los tres indicadores el que más citas tiene es el de organización institucional en el cual ocho participantes intervienen 13 veces para expresar su relación con el logro de innovaciones.

La organización institucional es un indicador, de gestión estratégica, que el directivo utiliza, para plantear soluciones a las problemáticas detectadas, en forma de innovaciones, incluye una serie de prácticas asociadas, como: un liderazgo distribuido, trabajo colaborativo, corresponsabilidad en las tareas, elaboración de horarios, de cronogramas de trabajo, el uso del tiempo y de los espacios de manera eficaz, como sostiene el P5GF2 al decir que

“las soluciones a las dificultades las buscábamos entre todos trabajamos de manera horizontal en equipo entre todos no con la imposición”

esta percepción es un claro ejemplo de la distribución de tareas del liderazgo distribuido.

En este mismo orden, otro ejemplo de liderazgo distribuido es el que menciona el P3GF1 cuando indica

“transformar el entorno escolar de la unidad educativa Ciudad de Cuenca, fue un proceso que, desde la inspección, vicerrectorado y rectorado, incluía una organización institucional necesaria”,



La organización institucional incluye, también, un estilo característico en las formas de relacionarse dentro de una institución educativa, el P4GF1 al respecto sostiene,

“organizar la institución educativa fue un proceso muy duro, al inicio se tuvo que realizar en algún momento una encuesta y preguntar que docente se quiere quedar y quien se quiere”

de esta manera describe una selección fundamentada en la voluntad de participar del proyecto sugerido por el directivo, como una práctica que identifica a la institución, que trajo como consecuencia según su percepción una mejora en la

“la calidad profesional del docente para fortalecer el proyecto, se quedaba quien verdaderamente quería pertenecer al proyecto”.

Dentro del indicador mejora continua, existen nueve citas que corresponde a nueve participantes, que expresan que la implementación de proyectos innovadores o de prácticas innovadoras son el resultado de procesos como el denominado espiral de la mejora continua PHVA (planificar hacer verificar y actuar).

Entre las percepciones más representativas de los participantes, que relacionan esta categoría con el logro de innovaciones, están la del P2GF1, quien indica que

“el proyecto de innovación pedagógica inició con un proceso de diagnóstico pedagógico”, parte fundamental de las fases del proceso de mejora continua, necesario para obtener los resultados definidos por el grupo directivo, en este mismo orden el P3GF2 expresa:

“no hubo improvisación sino una planificación, tomando en cuenta las prioridades de ese momento”

el P1GF2 sostiene que:

“paso a paso se fue construyendo todos los proyectos”,

el P4GF2 explica cómo fueron las fases de planificación y seguimiento, de los proyectos al decir que, en cada una de ellas existía la:



“oportunidad para que todos los miembros de la comunidad educativa, puedan desarrollar sus habilidades”.

Además, las describe como, espacios reflexivos, en los que el directivo, estaba atento a

“oír y aceptar sugerencias de cómo organizarnos”.

Se debe destacar que la ejecución de las fases de la mejora continua, tiene como consecuencia dos aspectos: el primero relacionado con las innovaciones como respuesta a problemáticas institucionales y el segundo incluye la percepción de complacencia en los docentes como actores de transformación social, lograda con las innovaciones.

En lo que respecta, a la innovación como forma del responder con soluciones creativas a las múltiples necesidades identificadas, al interior del centro educativo, el P2GF2 sostiene:

“la mayoría de los proyectos los enfocamos en el desarrollo del aspecto psico socioemocional del estudiante, de los docentes y padres de familia”

la misma participante sostiene:

“como vicerrectora puedo decir, que en los proyectos existían actividades para motivar a los docentes y que el aprendizaje sea mejor y se pueda observar en el desempeño de los estudiantes”

Por otro lado, en el aspecto de la percepción de satisfacción por los objetivos alcanzados el P5GF2 afirma

“llevar a cabo un proyecto lo que llamábamos innovación nos llenaba de muchos sentimientos era sensacional”

coincide en esta percepción el P4GF2 cuando sostiene que

“se siente complacencia con los objetivos logrados, al hacer las cosas con pasión y con amor para hacerlas bien” afirma también que “tener sueños, altas expectativas, objetivos claros, sirve para que los actores de la comunidad educativa que tienen diferentes pensamientos se sumen a conseguirlos”



Por otro lado, el tercer indicador que corresponde a la investigación acción en la dimensión organizacional alcanza cinco citas, correspondiente a cinco participantes, es el que sostiene que todo proyecto de innovación será posible, si los actores educativos se comprometen, e impliquen en el desarrollo de la investigación colectiva desde la práctica, de tal manera que se crea una dinámica convergente hacia la cultura de innovación institucional.

En este orden, la participante P3GF1 sostiene

“el proyecto de innovación pedagógica es creado por el docente, nadie era dueño de la verdad allí, pero lo que logramos era que toda verdad, tenía un sustento legal, en base a qué y con un solo objetivo, ir implicando progresivamente en el mismo al resto de miembros educativos”

el participante P2GF1 menciona que

“toda persona que llega a un puesto directivo debe no perder la brújula de que la función de una institución educativa es educar y que educar es una acción pedagógica por naturaleza, entonces lo fundamental es investigar para innovar”, el mismo participante sostiene que “innovar no es intentar desarrollar un programa que viene del ministerio que por lo general es solo trasladar formatos, copiar unas planificaciones, por allí programando unos contenidos más bien, es transformar un espacio con la creación de algo diferente”

Entonces, como sostiene el P2GF1

“Las innovaciones dentro de las instituciones educativas implica una labor abnegada y desprendida de docentes y directivos que implica investigación, sacrificio, por lo que el grado de motivación y apoyo del directivo es necesario”

El P4GF2 complementa, este aspecto cuando afirma que el directivo influye en la investigación, al expresar que

“convencer de que somos capaces cuando nos invitaba a investigar para realizar un proyecto, al inicio yo decía que no pero después me sorprendía que yo voluntariamente aceptaba,

El directivo D2 afirma



"al inició los proyectos eran propuestos desde el rectorado, pero después fueron la mayoría de los docentes quienes investigaban las problemáticas y proponían proyectos afirma que “nunca se desechó ningún proyecto nunca quedó de lado sino más bien se fue repotenciando partiendo de la motivación”.

**3.4.1.4 Subcategoría Dimensión Motivacional de la Categoría Liderazgo**

Esta dimensión tiene como indicadores las características de personalidad del directivo, que influyen notablemente sobre sus colaboradores, abarca las características de anticipación, carisma y capacidad, de motivación, compromiso y dominio de la inteligencia emocional.

Las ideas que se agrupan en la dimensión motivacional, subcategoría del Liderazgo están debidamente codificadas, así como el número de citas que las reflejan y el número de participantes que las expresan, se puede observar en la Tabla No.14 creada para el análisis de los resultados obtenidos

**Tabla 12**

*Número de citas y participantes en función de la categoría característica de liderazgo subcategoría Dimensión Motivacional*

CATEGORÍA CARACTERÍSTICAS DE LIDERAZGO		
DIMENSIÓN MOTIVACIONAL		
Indicadores	Citas	Participantes
Anticipadora	8	8
Carismática: Capacidad	13	7
Participativa: Motivación y compromiso	26	10
Emocional	8	8

*Nota* Citas de los participantes en la investigación, fuente elaboración propia

En esta tabla se puede observar que la característica del directivo con más citas de los participantes es la característica de generar motivación compromiso y participación tiene 26 citas de diez participantes de capacidad y carisma que tiene 13 citas de siete participantes, la característica de anticipación y de dominio emocional tienen ambas ocho citas de ocho participantes.



El indicador de la característica personal de ser motivador, generador de compromiso y participación de sus colaboradores incluye la capacidad de a partir de estas características mencionadas, establecer entre todos los actores educativos, relaciones fundamentadas en la confianza, mutua y el ánimo constante a realizar la mejor labor.

Entre las percepciones más representativas de los participantes, en esta dimensión están la del P1GF2

“la motivación del líder, confianza, la valoración su poder de liderazgo y de convencimiento, son importantes, porque aleja los miedos de no cubrir las expectativas. La misma participante afirma que gracias a la motivación ejercida por el directivo “se trabajó en la autoestima de los padres de familia, haciéndoles sentir importantes y tanto ellos como los estudiantes, son parte de una institución con obligaciones y derechos para que sus hijos prosperen”,

la participante P5GF2 sobre la motivación para la autoestima afirma que:

Se trabajó mucho en la autoestima de los miembros de la comunidad educativa, inicio con nosotros, como docentes nos motivó y creo que allí empezó todo. Cuando empezamos a querernos a confiar en nosotros transmitimos lo mismo, a nuestros estudiantes cuando el estudiante empezó a quererse a respetarse él supo que era diferente, nosotros cambiamos la mentalidad del estudiante les convencimos, no les hicimos creer les convencimos que son seres humanos con una capacidad intelectual increíble Lo más importante fue trabajar en la autoestima de estudiantes y docentes. Se trabajó en la autoestima de la mujer pues se les explicaba que no podían ser violentadas ni de manera física psicológica. En el padre de familia también hubo cambios no solo en la autoestima en como quererse sino en su aspecto físico, cómo verse en el que el padre de familia pensaba que su palabra no servía que no podía reclamar que no iba a ser oído. En resumen, nuestra directiva, nos enseñó a creer que podemos.

La participante P6GF2 afirma que “

“la transformación de la institución al inicio fue duro iniciamos con el liderazgo de la Ing. Nelly quien encaminó desde el inicio con su motivación y sus sueños en poner en práctica



todo, la líder que tuvimos nuestra rectora ella nos impulsó a lograr todo esto y a darnos la confianza para sentirnos capaces de hacer y lograr el involucramiento de la comunidad educativa”

Al respecto el P3GF1

“Un líder que sostenga la innovación debe ser muy sensible, paciente, de contención emocional, creativo, estratega motivador trabajar de forma colaborativa, plantearse romper esquemas, no hacer lo mismo sino plantearse otras cosas, debe ser inspirador la confianza el trabajo la pasión por hacer las cosas bien, que comparta sus aprendizajes que no se quede para él lo que sabe sino que comparta con los docentes para que ellos también participe de ello, conocer la normativa para defender al centro de puertas para afuera pues quien no lee cree todo el conocer la normativa, uno puede defender las propuestas de innovación y mantener ese equilibrio entre lo humano y profesional”.

En el indicador de la personalidad carismática y capacidad, los colaboradores del directivo reconocen su autoridad y se sienten a gusto con él, se constituye en el referente, al respecto existen el P1GF1 sostiene:

“Un líder con capacidad y carisma, es la persona que con su influencia ayuda a que otros se unan para conseguir metas, genera grandes expectativas. Un líder debe tener aceptación en la sociedad, que tenga respaldo de las autoridades que ayude a encontrar los talentos en otras personas, a partir del ejemplo propio”.

En el mismo tema el P1GF2 afirma

“reconocer la actitud positiva frente a problemas siempre la actitud positiva hace que las cosas salgan mejor. Reconocer a la Lic. Nelly Jadán como una líder que marcó nuestras vidas”

el directivo D2 afirma que:

“amar la docencia, amar ser un líder amar estar al frente de un equipo de docentes yo creo que eso es lo primordial”,

el participante P5GF2





“la líder que tuvimos nuestra rectora ella nos impulsó a lograr todo esto y a darnos la confianza para sentirnos capaces de hacer y lograr el involucramiento de la comunidad educativa”

la participante P6GF2 afirma “reconocer en su directivo a un ser humano con muchas virtudes”.

En el indicador característica de anticipadora de la personalidad del directivo, percibe en base a su experiencia, de manera anticipada las mejores estrategias a seguir, con el objetivo de resolver problemas, al respecto el D2 afirma que “al desarrollar un liderazgo anticipador el directivo por lógica conoce quien puede ayudar a la institución, las personas que pueden ayudar a la gestión o empeorarla”, para el D1 la característica de ser anticipador supone:

“La forma de empezar un trabajo debe ser de manera colectiva, para las innovaciones es fundamental la función anticipadora, conforme se avanzaba el proyecto los docentes iban experimentando que la propuesta innovadora facilitaba el trabajo, manejar más iniciativas, con más preparación no realizar tantas programaciones, tener una predisposición para construir y una visión anticipadora de resolución de problemas.”

Sobre este mismo indicador el P5GF2 afirma que la característica anticipadora del perfil del directivo dos se notaba cuando se

“arriesgaron a soñar con las ideas diferentes para apoyarlas y salir adelante como lo hacía la ingeniera”

En el indicador característica emocional de la personalidad del directivo tiene relación con la promoción del respeto como factor importante para el desarrollo de las relaciones interpersonales, que provoquen una convivencia armónica, en este sentido las percepciones más representativas de los entrevistados son: D1

“Motivar a los docentes para que cambien incluso la forma de ser negativa y transformar en su lugar, ganarles y convencerles para trabajar juntos nunca debe dar un pie atrás sin ceder más bien solicitar, decirles: espere analizo y después veo, pero no dar la razón pues una vez que cedió le viene el mundo encima pero no se puede buscar alianzas con gente que no piense igual, solamente para mantener la tranquilidad. esa no es la meta pues el agua corre y moja todas las piedras que están en el camino”.



Esta percepción contrasta con las percepciones del directivo D2

“Considero que el directivo debe ser persuasivo que convoca con los resultados de lo que se va haciendo en la marcha, que desarrolle: la inteligencia emocional, para conocer al ser humano en sus gestos en los discursos, se solicita al equipo directivo que desarrolle inteligencia emocional para que se acojan las buenas ideas sin importar si la persona que las presente, es necesario realizar el reconocimiento externo de las acciones que ellos realizaban en el aula y reconocer públicamente su aporte en los proyectos de innovación que eran el propósito de las visitas externas, a la institución.”

Destacó la importancia de persuadir a las personas que son muy críticas pero que tienen potencial para hacerles formar parte del equipo de cambio.

Al respecto la P3GF2 sostiene

“El Liderazgo efectivo y el dominio de emociones como vimos en la Ingeniera da la facilidad de resistir rechazos o críticas”

#### ***3.4.1.5 Subcategoría Dimensión administrativa de la gestión directiva estratégica***

Esta dimensión tiene cuatro indicadores sobre los que influye el accionar del directivo son: la organización administrativa, la gestión de la información y comunicación, el cuidado de la infraestructura y equipamiento, y la administración de los servicios complementarios

Las ideas que se agrupan en la dimensión administrativa, subcategoría de la gestión estratégica están debidamente codificadas, así como el número de citas que las reflejan y el número de participantes que las expresan, se puede observar en la tabla No.15 creada para el análisis de los resultados obtenidos

**Tabla 13**

*Número de citas y participantes en función de la categoría características de Gestión Estratégica en el indicador dimensión administrativa*

CATEGORÍA	CARACTERÍSTICAS	DE	GESTIÓN
DIRECTIVA ESTRATÉGICA			
DIMENSIÓN ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA			
Indicador	Citas	Participantes	
Organización administrativa	23	9	
Cultura institucional	19	9	

*Nota:* Citas de los participantes en la investigación. Fuente elaboración propia

La dimensión administrativa tiene dos indicadores: la organización administrativa institucional, la cultura institucional. El número de citas para la organización administrativa institucional es de 23 realizadas por nueve participantes, para el indicador de cultura institucional existen 19 citas realizadas por 9 participantes, finalmente para el indicador e de seguridad existen dos citas realizadas por dos participantes. en los tres indicadores se observan que los participantes.

La organización administrativa institucional, incluye cuatro enfoques la organización del centro educativo como tal, la gestión correcta de la información y comunicación, la gestión que debe realizar para provisión y mantenimiento de infraestructura, equipos, y servicios complementarios. Las percepciones más representativas sobre la organización administrativa son: D2

“no hubo improvisación sino una planificación tomando en cuenta las prioridades de ese momento, sobre gestión para el equipamiento y mantenimiento de la infraestructura además, expresa: “para procurar el mantenimiento correcto de la infraestructura y equipos se realizó procesos de capacitación en las aulas para que mejoren el manejo de los equipos en el contexto institucional (baterías sanitarias, agua potable) y los colaboradores



institucionales, en cambio se preocupaba como estaban en casa, de la convivencia familiar”.

P6GF2 afirma que

“los informes y las reuniones entre los compañeros eran semanales y era la oportunidad para realizar el seguimiento de las actividades desarrollada”

Sobre esta organización administrativa, el P3GF1

“Desde el 2014 al 2017 existió un proceso administrativo complejo porque se tuvo que crear dos vicerrectorados, plantear el modelo administrativo para presentarlo en la coordinación zonal y lograr la aprobación fue una lucha, contra quienes no entendían en la parte administrativa zonal y no tenían fe en el proyecto fue muy difícil.”

Así mismo el P4GF1 afirma:

“Fui parte del equipo que trabajo desde el inicio en el proyecto de innovación, y continua con la labor de los dos directivos anteriores Jorge y Vilma, lograr que el proyecto innovador se apruebe fue muy difícil en el campo administrativo por ejemplo cuando se presentaban los distributivos se tenía dificultad en la aprobación debido a que la organización interna era diferente, sin embargo, por la gestión realizada nos mantuvimos en la defensa de que la institución tenía ese proyecto innovador. Los procesos de gestión aprendidos de los directivos anteriores han permitidos que se repotencien los ambientes de aprendizaje.”

En este mismo orden el D1 expresa:

“Parte de la dimensión administrativa es la respuesta institucional a la presión existente en la dirección distrital pues se tomó a la institución como modelo de gestión de aula, direccionando muchos proyectos de investigación a la IE, es así que los directivos deben organizarse en todos los aspectos consecuentes de esta presión y seguir adelante” Además sostiene:

Entre los aspectos de innovación que se permean en los procesos de aprendizaje destaco la gestión del cambio, pues se necesitó cambiar paradigmas especialmente de los docentes nuevos que llegaban, se les invitaba a salir de los esquemas de generar libertad de evitar



expresiones como esto está prohibido, la ley no permite, etc. gestionar el cambio a favor de esta propuesta disruptiva fue un proceso necesario Muchos docentes fueron atraídos por las expectativas que genero este proyecto de innovación y cuando estaban dentro no pudieron trabajar al ritmo que la institución imponía en los aspectos de capacitación por lo que abandonaron y generaban los procesos de recambio que creaban problemas en la organización y que fueron solventados rápidamente por el equipo.

Entre las representaciones más importantes sobre la gestión de la información están:

El D2 al respecto sostiene:

“La imagen institucional se potenció con las agendas que contenían el POA institucional y que todos los estudiantes lo tenían de tal manera que conocían desde la entrega de la agenda al inicio del año escolar las actividades previstas” de esta manera la información se difundió de manera clara y objetiva desde el inicio del año lectivo.

El D1 al respecto señala:

“Destaco la gestión del cambio con los padres de familia, al inicio no entendían, presentaban inquietudes porque la propuesta era diferente, sentían temor de que sus hijos no aprendan, esto influyó en nuestro enfoque de trabajo con el padre de familia, se tenía que informarles, explicarles para que poco a poco también ellos crean en los beneficios del proyecto. Mediante la gestión del directivo se propuso que el Ministerio reconozca el proyecto de innovación como tal pero no existe normativa para ello, la única que existe es para la innovación curricular, y el proyecto no cumplía con este aspecto”.

Entre las principales percepciones, de los participantes, sobre la influencia de una cultura colaborativa y de concertación en el logro de innovaciones están: la del participante P3GF2.

Los padres de familia venían a la institución, con todo el gusto y cuando les mandábamos la convocatoria por ejemplo cuando teníamos una minga pedagógica para elaborar el material didáctico, el estudiante era el niño más feliz porque decía mi papá va a hacer el material para yo utilizar, entonces era con tanto cariño que los papás hacían y con tanto cariño los niños cuidaban.



D2 “El equipo de trabajo se amplió porque se fueron convenciendo y adhiriendo por la certeza del cumplimiento de los objetivos” se buscaba colaboración externa “Se buscaban siempre las causas del porque no podían rendir en el aula y se buscaron soluciones a esos problemas como el apadrinamiento debido a los problemas económicos en casa”

Para involucrar a la comunidad educativa en la solución de necesidades de los estudiantes se realizaba visitas domiciliarias que ayudaban a conocer los hogares de los estudiantes el cómo vivían y ver la forma como mejorar la calidad la vida. D2 afirma que “teníamos una materia que se llamaba CAS , el objetivo era ayudar a la comunidad, se empezaba por observar fuera de la institución, como estaban viviendo los chicos, aportamos algunas veces haciendo conexiones eléctricas en algunos hogares con el aporte de los varones” La cultura colaborativa se evidencia también en la retroalimentación de los proyectos realizados P6GF2 “y si se encontraban algunas falencias se acotaban y se llegaban a acuerdos entre todos los docentes para realizar retroalimentación en las dificultades”

En este mismo aspecto para el desarrollo de una cultura de concertación y colaboración el D1 afirma:

“Bueno para cumplir las metas que nos hemos propuesto, lo que primero hago es realizar una planificación, y luego pongo en consenso, pero sin indicarles lo que se quiere hacer, o sea que ellos den ideas y entre todos armar las propuestas, les encamino, de manera que todos aporten y así también ellos saben que se está haciendo y luego se aprueba con el Consejo Ejecutivo,”

#### ***3.4.1.6 Subcategoría Dimensión administrativa del Liderazgo***

Esta dimensión tiene como indicadores las características administrativas del directivo, que influyen notablemente sobre sus colaboradores, incluye un único indicador denominado administrativa, que recoge las características del directivo para influir en la organización del centro, ya sea en el cumplimiento de la recopilación oportuna de evidencias de la gestión, en la participación de los colaboradores en las reuniones de organización, y en la elaboración conjunta entre todos los estamentos institucionales de cronogramas, agendas para organizar las actividades que se realizan, en el centro educativo.



Las ideas que se agrupan en la dimensión administrativa, subcategoría de la gestión estratégica están debidamente codificadas, así como el número de citas que las reflejan y el número de participantes que las expresan, se puede observar en la tabla No. 16 creada para el análisis de los resultados obtenidos.

**Tabla 14**

*Número de citas y participantes en función de la categoría características de liderazgo en el indicador dimensión administrativa*

CATEGORÍA CARACTERÍSTICAS DE LIDERAZGO		
DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA		
Indicador	Citas	Participantes
Capacidades administrativas	19	10

*Nota:* Citas de los participantes en la investigación. Fuente elaboración propia.

Según esto existen 19 citas de diez participantes que incluyen la influencia del líder para organizar el cumplimiento de leyes, normas y requerimientos, que es necesario cumplir para organizar el centro educativo para que den innovaciones. Entre las percepciones más representativas de los participantes están las siguientes:

Sobre la influencia del directivo para formar un equipo unido, conformado por todos los actores educativos, que realicen tanto las funciones administrativas como la ejecución de los proyectos, se expresan los siguientes participantes: P6GF2.

“padres de familia que se involucraron tanto que podemos cumplir los retos propuestos.”

P1GF2

los compañeros se iban involucrando y por lo tanto los proyectos ya se hicieron institucionales, además “no veíamos las horas nos íbamos pasando del horario de salida

P3GF1



“mantener la unión del profesorado con este objetivo es lo que nos hizo surgir y mantenernos en esa propuesta”

P2GF1

“para realizar innovaciones en donde respondan a una necesidad y a una realidad en este caso siempre la intención fue caminar desde la realidad de la institución y la de intentar que los docentes son los principales actores y protagonistas para ir de paso a paso pensando sobre todo en cómo mejorar los aprendizajes de los estudiantes este era el norte del proyecto.

D2 “ese convencimiento que permite una cultura colaborativa, viene de una planificación”.

Sobre los impactos de los proyectos en la institución educativa por inspiración del directivo las percepciones más representativas son: P4GF2.

los proyectos realizados tuvieron un altísimo impacto en los procesos de EA de los estudiantes” P5GF2

“La implementación de estos proyectos de innovación marcaron un antes y un después en nuestra institución, porque se identifica el cambio en la autoestima de la gente”.

El directivo influencia en otros colaboradores, de tal manera que les inspira a un nuevo accionar, a fin de repetir e incluso mejorar la gestión de éstos, lo que se puede encontrar en las siguientes percepciones: P4GF1

“Los procesos de gestión aprendidos de los directivos anteriores han permitidos que se repotencien los ambientes de aprendizaje”

D1 indica:

“los procesos de recambio que creaban problemas en la organización y que fueron solventados rápidamente por el equipo”

Una parte que siempre debe liderar el directivo es la presencia de conflictos, para ello los directivos proponen: D1





yo utilizo un liderazgo distribuido, que primero tomo la decisión con el Consejo Ejecutivo pero busco la forma como lidiarles y convencerles, si una vez que está convencido todo eso, digo señores sacamos resoluciones de Consejo Ejecutivo y no sale resoluciones del rector, entonces cuando se me hace resistencia oposición lo único que digo compañeros esto es decisión de Consejo Ejecutivo no a título personal”. El directivo D2 “Se realizan círculos restaurativos con los docentes que constituyen una experiencia difícil y desgastante trabajar con ellos”

**3.4.1.7 Subcategoría Dimensión comunitaria**

Esta dimensión tiene como indicadores las relaciones intrainstitucionales y las relaciones extrainstitucionales, que se dan en una institución educativa y que inciden positivamente en el logro de innovaciones, mediante la posibilidad de establecer convenios de diferente tipo entre los actores educativos

Las ideas que se agrupan en la dimensión comunitaria, subcategoría de la gestión estratégica están debidamente codificadas, así como el número de citas que las reflejan y el número de participantes que las expresan, se puede observar en la tabla No.17 creada para el análisis de los resultados obtenidos

**Tabla 15**

*Número de citas y participantes en función de la dimensión comunitaria de la gestión directiva estratégica*

CATEGORÍA GESTIÓN DIRECTIVA ESTRATÉGICA		
DIMENSIÓN COMUNITARIA		
Indicador	Citas	Participantes
Relaciones intrainstitucionales	30	12
Relaciones extrainstitucionales	26	12

*Nota:* Fuente elaboración propia. Elaboración propia

Se puede observar que para el indicador denominado relaciones intrainstitucionales existen 30 citas, de los 12 participantes, mientras que para el indicador de relaciones extrainstitucionales



existen 26 citas, es importante destacar estas percepciones, para entender la importancia que dan los docentes al trabajo colaborativo de todos los miembros de la comunidad.

Entre las percepciones más representativas para el indicador de relaciones intrainstitucionales, en cuanto al involucramiento de los padres de familia están: la del P2GF1

Una de las cosas muy importantes que se vió en el proyecto desde el inicio fue el involucrar a los padres de familia con el directivo inicial se realizó la estrategia de dar a conocer al padre de familia en que constituye el proyecto, los padres de familia tuvieron un rol muy importante en la elaboración de diferentes materiales para los ambientes por ej las mamás fabricaron los disfraces para los niños de inicial, se hizo un trabajo bastante interesantes pues desde el inicio se organizó la primera feria de ciencias, asistieron una alta concurrencia de directivos de otras instituciones, padres de familia, directivos de unidades educativas del milenio. En resumen, se logró un involucramiento de los padres de familia.

El P2GF2 afirma que:

“Se involucró al padre de familia en proyectos como el de elaboración de material didáctico ellos trabajaban con mucho cariño realizando el material que los niños utilizan en clase en las llamadas mingas pedagógicas”

el P6GF2 afirma que:

“Los padres de familia se fueron involucrando poco a poco formando parte de ese gran equipo padres de familia estudiantes docentes y directivos”

Para el P4GF2:

“Se convencía a los padres de familia dándoles a conocer no solo los estudiantes sino ellos como coautores de estos proyectos por ello nosotros teníamos muchos aliados estratégicos”

El participante P3GF1, sobre el involucramiento de los docentes, menciona:

La forma que se involucren la mayor parte de compañeros es tener en cuenta los perfiles con los padres de familia participando en las mingas con los estudiantes cambiando los ambientes de aprendizaje, aceptando toda invitación que llegaba a pesar de las



prohibiciones limitantes más bien se sustentaba legalmente todo y se buscaba con la comunidad los beneficios que los estudiantes tendrían. Otro aspecto de vincularse con la comunidad era ampliar las perspectivas de formación que tenían los estudiantes, muchos chicos pensaban culminar su formación con la educación media pero este trabajo de concienciación realizado los llevo a superar las metas iniciales en cuanto a su formación, ampliaron sus horizontes superando sus barreras

Entre las percepciones más destacadas para el indicador relaciones extrainstitucionales están P4GF1

“Gestión extrainstitucional en los distritos para aprobar documentos para el funcionamiento como el distributivo de trabajo docente. Intrainstitucional gestionar para que se creen nuevos ambientes de aprendizaje como el de sensopercepción en el inicial y una plataforma educativa, y repotenciar los ambientes para el uso de las dos jornadas y de están manera todos hablemos un mismo idioma”.

Al respecto el D1 sostiene:

“Contar con el apoyo de las instancias extrainstitucionales como la Coordinación Zonal permitió vencer los escollos que tuvimos en el camino, muchas veces fueron instancias administrativas e incluso de celo profesional de personas externas que no creían en el beneficio de este proyecto y que se oponían a los cambios, sin embargo, contar con el respaldo de la propia ministra cuando observó la forma de trabajar en la Institución fue un aspecto que nos ayudó y nos dio autonomía”.

El directivo D2 sostiene:

“Venían las instituciones para dar las charlas o los procesos de capacitación y nosotros les decíamos no queremos que nos de este taller más bien esta otra y también denos un informe de los resultados obtenidos, venían nuestros aliados estratégicos como universidades, GAD municipales, personas como por ejemplo los escritores reconocidos, las personas que nos permitieron dar apoyo técnico para los proyectos de elaboración de lácteos del bachillerato técnico”.



**3.4.1.8 Subcategoría Dimensión Cultural del liderazgo**

Esta dimensión tiene como indicador la característica personal del directivo denominada anticipación, incluye la suma de otras características de su perfil, que el directivo utiliza para proponer los proyectos y las prácticas innovadoras, que tienen lugar dentro de la institución que regenta, a los diferentes actores internos y externos con el objetivo de obtener su apoyo.

Las ideas que se agrupan en el indicador aceptación de la, subcategoría dimensión comunitaria del liderazgo, así como el número de citas que las reflejan y el número de participantes que las expresan, se puede observar en la tabla No. creada para el análisis de los resultados obtenidos

**Tabla 16**

*Número de citas y participantes en función de la dimensión cultural de las Características de Liderazgo gestión directiva estratégica*

CATEGORÍA GESTIÓN	CARACTERÍSTICAS DEL LIDERAZGO	
DIMENSIÓN CULTURAL		
Indicador	Citas	Participantes
Característica Aceptación	17	8

*Nota:* Citas sobre la percepción de aceptación del directivo, en los participantes de la investigación Fuente elaboración propia

Entre las principales percepciones de los participantes para este indicador están los que se relacionan en los mecanismos utilizados para dar a conocer los proyectos a los actores externos estratégicos con el fin de lograr el apoyo a los proyectos y prácticas de innovación, en este sentido el P4GF2 indica

“la importancia que les damos a esas personas el momento que tocamos el corazón la mente de aquellas personas hacerles sentir muy importantes poniendo a disposición los recursos que existían, ellos eran amigos y nos ganamos la confianza hacerles sentir importantes y hacerles parte de les hacíamos parte de la institución, averiguamos cuando es el cumpleaños



y se les enviaba un detalle elaborado por los estudiantes, con el fin de tocar el corazón de esas personas”.

El directivo D2 expresa: se contó,

“con los amigos externos en el área de lengua como Iván Petrof, Ernesto Arias, Catalina Sojos” los escritores reconocidos para que se produzcan eventos en favor de nuestros estudiantes, también puedo mencionar a “los equipos de ayuda para los profesores de inglés, que fueron justamente convocados por los propios docentes de inglés”

El directivo D1 expresa

“la gestión extrainstitucional en los distritos para aprobar documentos para el funcionamiento como el distributivo de trabajo docente. Intrainstitucional gestionar para que se creen nuevos ambientes de aprendizaje como el de senso percepción en el inicial y una plataforma educativa, y repotenciar los ambientes para el uso de las dos jornadas y de están manera todos hablemos un mismo idioma”.

### **3.5 Discusión de Resultados**

Conforme a la metodología planteada, los resultados consiguen altos niveles de confiabilidad de acuerdo al alcance de la investigación, el análisis temático de contenidos de las entrevistas a los directivos y a los participantes en los grupos focales permitió profundizar en la información relacionada a las dos categorías de análisis: gestión directiva y características de liderazgo.

#### ***3.5.1 Sobre la Subcategoría de la gestión Estratégica: Dimensión de gestión de conocimiento o pedagógica curricular***

En los resultados del trabajo de investigación para esta subcategoría se pudo apreciar que son cuatro los factores que contribuyen a mejorar la calidad educativa, la gestión directiva estratégica la gestión del conocimiento los ambientes de aprendizaje y la innovación, que coincide con la investigación realizada por (Romero, 2018).



Los participantes en la investigación sostienen que entre las múltiples estrategias que realiza un directivo al frente de una institución, las que se deben destacar son las que se relacionan con la gestión del conocimiento, que engloba indicadores como: i) la contextualización curricular y ambientes de aprendizaje, ii) la evaluación docente y iii) la investigación acción para solucionar necesidades del ámbito pedagógico.

Dentro de estos, en el indicador dos se recalcan los siguientes aspectos que más se miran en las respuestas de los participantes: la posibilidad de identificar innovaciones al observar las actividades que el docente propone en el aula y la convicción de que la evaluación de la práctica docente sustenta la toma de decisiones del directivo para orientar su gestión en mejorar la calidad educativa, estos resultados coinciden con las investigaciones de los autores Córdor y Remache (2018) sobre la evaluación del profesorado.

En el indicador sobre el proceso de investigación acción para solucionar necesidades del ámbito pedagógico, los aspectos que más se repiten en las respuestas de los participantes tienen relación con su pertinencia, para dar lugar al proyecto innovador y a las prácticas innovadoras.

Los participantes definen que las innovaciones alcanzan pertinencia de acuerdo a la orientación dada: enfoque socioemocional y mejora de los aprendizajes, en este sentido, entre las respuestas de los participantes que también se repiten está la certeza de que las dos bases principales de la educación emocional: el interés y la motivación garantizan el aprendizaje, en este aspecto coinciden con los autores (Llanga et al., 2019) y concuerdan que todas las acciones para lograr un aprendizaje significativo son más efectivas si se evidencian la relación con la educación emocional.

Entre los aspectos que más se destacan, sobre las características del directivo, en las percepciones de los participantes dentro la gestión del conocimiento, son: motivación de logros, capacidad de resolver problemas, confianza en las habilidades de los miembros del equipo de trabajo, ser persuasivo, no aceptar un no como respuesta, infundir confianza, capacidad de entusiasmar fundamentada en los resultados que se van a obtener, entre otras



### 3.5.2 *Sobre la subcategoría de liderazgo: Dimensión profesional formativa.*

En los resultados sobre la influencia del liderazgo del directivo sobre la capacitación constante en los docentes, se encuentra que existen tres condiciones esenciales para realizar ofertas de capacitación, que coinciden con las investigaciones de (Huber et al., 2018): el diagnóstico, la práctica y la sostenibilidad.

La adopción de una función diagnóstica está basada en las necesidades institucionales, mientras que tanto la práctica como la sostenibilidad, incluyen procesos de autoevaluación y seguimiento, a lo que los docentes ponen en práctica a partir de la teoría aprendida, en procesos de formación, llámense estos círculos de estudio, reuniones de coordinaciones técnico pedagógicas, espacios de intercambio de aprendizajes, talleres etc.

Para poder dar ofertas de formación profesional basada en las necesidades específicas del centro educativo, los siguientes son los aspectos, que más se mira en las percepciones de los participantes: las actitudes, los objetivos, y motivaciones de los potenciales participantes, que se constituyen en primer orden, en los nudos críticos a resolver, y luego en puntos de partida de los procesos de planificación de la formación profesional continua.

En la práctica y sostenibilidad, el aspecto que más se mira en las percepciones de los entrevistados es la importancia que éstos dan a los procesos de autoevaluación con la retroalimentación posterior, durante el proceso formativo, que ayuda a detectar y resolver problemas específicos de comprensión, de lo aprendido, de tal manera que se evite en lo posible errores en la aplicación en territorio de los conocimientos adquiridos en estos procesos de reprofesionalización.

Finalmente, otro aspecto muy común en las percepciones de los entrevistados es la necesidad de reconocimiento y valoración del trabajo profesional docente, por parte del directivo, al identificarlos, como modelo de éxito profesional y promocionarlos en las oportunidades de intercambios con otras instituciones, con el consecuente incremento de la autoestima y apoyo a propuestas posteriores de la autoridad institucional.



### **3.5.3 *Sobre la Subcategoría de la Gestión Estratégica Dimensión Organizacional Institucional***

En los resultados sobre la incidencia del líder en la dimensión organización, se encuentra que son tres las prácticas asociadas a la gestión directiva, que influyen en el logro de innovaciones: la organización institucional, los procesos de mejora continua y la investigación acción participante, todas dependen del liderazgo distribuido y de un trabajo colaborativo

Entre los aspectos, de la organización institucional, que más se miran en los aportes de los entrevistados, como factores que influyen en la innovación están, la corresponsabilidad de tareas, la elaboración de cronogramas de trabajo, el uso del tiempo, recursos y espacios.

En el indicador de mejora continua, se identifica al método denominado espiral de la mejora continua, como el camino ideal para organizar los procesos institucionales, con el objetivo de lograr innovaciones, por lo tanto, existe una relación directa entre innovación y gestión de proceso que coincide con los resultados de la investigación de (GRAFFE, 2002) en cuanto el investigador considere que el directivo utilice el PHVA para convertir a la escuela en un centro de excelencia pedagógica.

Entre los aspectos de la mejora continua que más se miran en las percepciones de los participantes tiene relación con el denominado espiral de la mejora continua PHVA, es decir los aspectos inherentes a la capacidad de planificar hacer verificar y toma de decisiones, por parte del directivo.

En el indicador de investigación acción para lograr innovaciones educativas los resultados encontrados coinciden con los estudios realizados por (Díez Gutiérrez, 2013) quien sostiene que la investigación acción participativa puede convertirse en un instrumento para la mejora del funcionamiento interno y de su calidad educativa. Entre las percepciones que más se miran en los autores entrevistados están la relación existente entre investigar para, innovar para educar y motivar para innovar.

### **3.5.4 *Sobre la Subcategoría Dimensión Motivacional del Liderazgo***

En los resultados de esta característica de liderazgo, se encuentra que existen cuatro indicadores que evidencian la dimensión motivacional del directivo: la dimensión anticipadora, la





carismática y de capacidad, la participativa, de motivación y compromiso, y finalmente la emocional.

En el indicador característica anticipadora se concuerda con la investigación de (Gento Samuel et al., 2012) en el sentido de que el factor necesario para ejercerla es la experiencia, es justamente esta característica la que más se mira en las percepciones de los entrevistados.

En el indicador de dimensión participativa conformada por las características de la personalidad del directivo de ser motivador y generar compromiso, los resultados encontrados se fundamentan en la importancia del logro de consensos entre los actores educativos, y la satisfacción por el reconocimiento de responsabilidad a los colaboradores, lo que concuerda con los resultados de la investigación de (Gento Samuel et al., 2012).

Entre los aspectos que propicia esta cualidad del liderazgo son varios, los que más se miran en las percepciones de los entrevistados son la influencia de la motivación en la autoestima de los docentes, estudiantes padres de familia, madres de familia, mujeres en general.

En el indicador carismática y capacidad, los resultados concuerdan con los obtenidos por (Gento Samuel et al., 2012), en el sentido que los participantes dan más valor a los rasgos personales del líder antes que los procedimientos formales, es así que los colaboradores prefieren la cercanía de su directivo a quien le ven como referente y persona a seguir, como alguien que marca la vida.

Entre los aspectos del indicador característica carismática que más se mira en las percepciones de los entrevistados, están el reconocer en su directivo un ser humano de muchas virtudes, y el ser una líder que cambia la vida de quien lo conoce, por la influencia positiva que proyecta.

En el indicador de dimensión anticipadora, y manejo de la inteligencia emocional, los resultados concuerdan con la investigación de (REICE, 2009), en el sentido que las características personales de quienes ejercen el rol de directivos, en las instituciones educativas, influyen en el ejercicio de las prácticas de liderazgo.

Entre los aspectos del indicador emocional como característica de la personalidad del directivo, nuevamente, el aspecto que más se mira en las percepciones de los entrevistados es el



reconocimiento que hace la autoridad institucional de los méritos y cualidades profesionales de sus colaboradores.

### ***3.5.5 Sobre la Subcategoría Dimensión Administrativa de la Gestión Estratégica***

Los resultados obtenidos en esta dimensión determinan que existe una relación importante entre la dimensión administrativa de la gestión directiva estratégica para el logro de innovaciones, coincide con los resultados de la investigación de (Llamocca, 2016) (GRAFFE, 2002) en el sentido de que un buen planteamiento de gestión estratégica, influye en los logros de las instituciones. Contrasta con los resultados encontrados por (Fabara, 2015) quien recomienda al directivo concentrarse más en el desarrollo del liderazgo pedagógico antes que en los procesos administrativos, Se recomienda llegar a un equilibrio entre estas dos posiciones porque como sostienen algunos autores como (Llamocca, 2016) es necesaria la gestión administrativa sobre todo en lo que respecta a la gestión de organización buen uso y mantenimiento de recursos que facilitan los proyectos de innovación.

En esta dimensión administrativa, los aspectos que más se observan en las percepciones de los investigados tienen relación con la organización administrativa de los proyectos y la influencia de la cultura colaborativa y de concertación entre los actores educativos, para facilitar los logros de innovación en el centro educativo.

### ***3.5.6 Sobre la Subcategoría Dimensión Administrativa del Liderazgo***

En los resultados de la influencia del liderazgo en la dimensión administrativa, se encuentra que existe un solo indicador, hace alusión a las características del directivo, y se asocia con las prácticas efectivas de quien ejerce el rol de autoridad, en una institución educativa, en este sentido, los resultados coinciden con los estudios elaborados por (REICE, 2009), en el sentido de que las prácticas administrativas, se constituyen en procesos, inciden de manera eficaz en el logro de innovaciones, por lo tanto, podría ser transferibles a un conjunto mayor de directivos líderes.

Los aspectos de este indicador que más están presentes, en las percepciones de los investigados son: la sistematización de la organización anual de las instituciones, el cuidado por recopilar evidencias de la gestión administrativa, con el envío oportuno de convocatorias, y el



archivo de las evidencias de las actividades realizadas, la elaboración de un cronograma de actividades, que sincroniza el tiempo y recursos necesarios, la sincronización entre los diferentes estamentos de la institución para que confluyan en las metas propuestas.

### ***3.5.7 Sobre la Subcategoría Dimensión Comunitaria de la Gestión Directiva Estratégica***

En los resultados de la influencia de la dimensión comunitaria en la gestión directiva estratégica, existe dos indicadores, el primero hace relación a las relaciones interinstitucionales y el segundo a las relaciones extrainstitucionales, que se dan dentro de un centro educativo como parte de su interacción con la comunidad en donde está inmersa la institución. Es la dimensión que más impacto tiene para lograr procesos de transformación social.

Los resultados que se encuentran en esta dimensión comunitaria, tienen relación con las relaciones que establece el directivo con el entorno externo e interno, para el logro de innovaciones, coordinando las funciones de todos los miembros y gestionando el apoyo externo ya sea para la autogestión, para la formación profesional, para difundir proyectos y actividades de innovación, etc. Coinciden con los hallazgos de (GRAFFE, 2002) en el sentido de que la gestión comunitaria es un factor importante para dar al directivo la direccionalidad para orientar, conducir y administrar la institución educativa.

Los aspectos de este indicador que más se miran en las percepciones de los entrevistados están la gestión directiva para aprobación de documentos necesarios para el funcionamiento docente, el involucramiento de los diferentes actores externos, como universidades, cuerpos colegiados, el apoyo de la institución de control, la formación de convenios con la academia etc.

### ***3.5.8 Sobre la Subcategoría Característica Aceptación del Liderazgo***

En los resultados de la característica personal de aceptación del directivo existe un indicador denominado aceptación y tiene relación con la aprobación que logra el directivo, de los proyectos y actividades innovadoras, encaminados a la mejora de los aprendizajes, que proponga, tanto al interior como al exterior de la institución educativa, además de aglutinar las opiniones de colaboradores y los organismos externos implicados, en este sentido coinciden con las investigaciones de (Gento Samuel et al., 2012)



En relación con la información obtenida por las entrevistas entorno a la característica de aceptación del líder educativo, puede deducirse que los entrevistados enfatizan las siguientes percepciones: la importancia de mantener comunicación con los agentes externos para que se formen alianzas importantes para la consecución de los objetivos. Otro aspecto de importancia es acudir a toda invitación externa, a fin de difundir, las prácticas innovadoras.

### **3.6 Conclusiones**

Las innovaciones en el ámbito educativo son de diferente tipo, de acuerdo al objetivo que se requiere transformar, si se considera la función social por excelencia, de los centros educativos, serán las innovaciones, en el ámbito pedagógico, las que orienten en mayor grado la gestión directiva. El análisis de los casos de estudio, ha permitido en cierta medida encontrar relación entre el perfil directivo, su estilo de liderazgo y las características de gestión de logro de innovaciones al interior, de las instituciones educativas, esto ha permitido concluir en este sentido, que existe una gran dependencia entre las innovaciones pedagógicas con las características de liderazgo y de gestión estratégica ejercida por el directivo de las instituciones educativas. Los resultados del estudio, comprueban que es posible inspirar en la planta docente el gusto por la transformación de la práctica en el aula mediante la motivación constante, generación de compromisos y participación de los colaboradores, a través las habilidades y prácticas directivas mediante interrelaciones, fundamentadas en la confianza mutua, y la inspiración a un liderazgo distribuido, que logre la colaboración de todos a fin de mejorar los aprendizajes.

Los resultados obtenidos, permitieron también, verificar que los hallazgos que plantean en común las fuentes teóricas estudiadas, sobre la influencia que ejerce el directivo en el logro de innovaciones, se comprueban en los casos de estudio, en el sentido de que, el protagonismo de la dirección de centros educativos, se enfrenta a un cambio de época, el cual debe ser abordado desde la perspectiva que incluya el cambio de rol, pasar del enfoque puramente administrativo, al desarrollo de un liderazgo pedagógico,

A partir de la discusión de los resultados encontrados, se pudo evaluar la influencia y el grado de impacto, del perfil de quien ejerce la dirección de los centros educativos sobre sus colaboradores, a partir de los aportes de los investigados, los resultados obtenidos, dejan percepciones muy positivas al comprobar que el directivo es el responsable de inspirar enfoques,



**UNAE**

Universidad Nacional de Educación

actitudes y visiones que ayuden al desarrollo múltiple de sus colaboradores, que garantiza la creatividad, mejora y excelencia en su labor diaria, condiciones necesarias para las innovaciones

### **Recomendaciones**

Antes de finalizar, se sugiere algunas recomendaciones en base a los resultados y las conclusiones a que se llegó luego del presente estudio, sobre el grado de influencia de la gestión directiva estratégica y las características del liderazgo, en el logro de innovaciones:

- Proponer otros estudios, a partir del ya realizado, con el fin de obtener un mayor nivel de profundidad sobre el tema, con ideas que complementen a la investigación original, que permitan analizar la relación existente entre el perfil del directivo, su estilo de liderazgo y las características de la gestión, con el logro de innovaciones en las instituciones educativas
- En base a los resultados en la presente investigación y al aporte bibliográfico del marco teórico, se recomienda que los futuros estudios del tema puedan ser complementados, con el uso de otros métodos y técnicas, por ejemplo la indagación del estilo de liderazgo, asumido por el directivo que influyeran en el logro de innovaciones, mediante la aplicación de test estandarizados, y contextualizados a la realidad local como el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ) versión de Bazz y Avolio (1991), utilizado ya en la investigación de Acosta y Ponce (2019).
- Se sugiere la elaboración de planes que contengan un compendio de acciones debidamente sistematizadas de forma ordenada y fundamentada en investigaciones de aplicación, que, al ser implementadas, por los directivos de las instituciones educativas, organicen su gestión directiva y potencien sus características de liderazgo, de tal manera que alcancen el perfil profesional adecuado para el logro de innovaciones.

## Referencias Bibliográficas

- Acosta D., Ponce E., (2019) Estilos de liderazgo en la Educación Superior. En *Conrado*. Volumen 15, issue 68, p. 175-179 publicada por Universidad Cienfuegos. versión impresa ISSN 2519-7320 versión On-line ISSN 1990-8644
- Aguerrondo I., (2002). *Capítulo 1 Escuelas del Futuro en Sistemas Educativos del Futuro. Qué es Innovar en Educación.* En *Cómo piensan las escuelas que innovan* [http://ciiesregion8.com.ar/portal/wpcontent/uploads/2020/02/GSTN\\_Aguerrondo\\_Unidad\\_1.pdf](http://ciiesregion8.com.ar/portal/wpcontent/uploads/2020/02/GSTN_Aguerrondo_Unidad_1.pdf)
- Aguerrondo, I., y Simon, J. (2012). Qué es innovar en educación. *Capacitación de Apoyo al Modelo Nacional de Apoyo y Seguimiento a La Gestión Educativa Del Ministerio de Educación de Ecuador, Quito Ecuador 1-5* <https://n9.cl/1h1ow>
- Aguerrondo I. (2013). *Modelo Nacional de Apoyo y Seguimiento a la Gestión Educativa. MNASGE* Quito- Ecuador
- Rodríguez A., Flores Castañeda, R. O., y Holguin-Alvarez, J. (2019). Liderazgo distribuido en estudiantes de posgrado que laboran en instituciones educativas de contextos vulnerables. *Apuntes Universitarios*, 9(3), 27–46. <https://doi.org/10.17162/au.v9i3.380>
- Álvarez, C. Á. (2015). De la innovación educativa a la transformación social: Teoría y práctica. In *Intangible Capital* (Vol. 11, Issue 3, pp. 285–292). Omnia Science. <https://doi.org/10.3926/ic.663>
- Alvarez-Gayou Jurgenson, J. (2003). *Cómo Hacer Investigación Cualitativa: Fundamentos y Metodología.* Paidós.
- 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>
- Arias, A. R., Mayo I., y Baelo R. (2007). *La dirección y el liderazgo de calidad en los centros educativos.* <https://www.researchgate.net/publication/39217397>
- Azuero, Á. E. (2019). Significatividad del marco metodológico en el desarrollo de proyectos de investigación. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 4(8), 110. <https://doi.org/10.35381/r.k.v4i8.274>



- Barba Laura. (2016). *Informe Técnico de viabilidad del Acuerdo Ministerial para regular la validación de Proyectos de Innovación Educativa en el Sistema Nacional de Educación.*
- Barba L., y Delgado K. (05-04-2021). Gestión Escolar y Liderazgo del Directivo: Aporte para la Calidad Educativa. *Revista Educare Segunda Etapa 2.0 Versión Electrónica*. Vol. 25 Número 1, p. 284–309. <https://doi.org/10.46498/reduipb.v25i1.1462>
- Barber, M., y Mourshed, M. (2008). Cómo Hicieron los Sistemas Educativos con Mejor Desempeño del Mundo Para alcanzar sus objetivos, *Programa de Promoción de la Reforma Educativa en América Latina y el Caribe PREAL N°41N°41*. ISSN: 0718-6002 [http://www.mckinsey.com/clientservice/socialsector/resources/pdf/Worlds\\_School\\_Systems\\_Final.pdf](http://www.mckinsey.com/clientservice/socialsector/resources/pdf/Worlds_School_Systems_Final.pdf)
- Barbón Pérez, O. G., & Fernández Pino, J. W. (2018). The role of strategic educational management in knowledge management, science, technology, and innovation in higher education. *Educación Médica*, 19(1), 51–55. <https://doi.org/10.1016/j.edumed.2016.12.001>
- Bernal C. (2010). *Metodología de la Investigación* (tercera edición).
- Bolívar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: Una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. In *Psico perspectivas* (Vol. 9, Issue 2, pp. 9–33). Pontificia Universidad Católica de Valparaíso. <https://doi.org/10.5027/PSICOPERSPECTIVAS-VOL9-ISSUE2-FULLTEXT-112>
- Catalina Nosiglia, M. (2016). *University Evaluation Policies in Argentina: Balance and Challenges As políticas de avaliação universitária na Argentina: balanço e desafios.*
- Cóndor, B. H., & Remache-Bunci, M. (2019). La evaluación al desempeño directivo y docente como una oportunidad para mejorar la calidad educativa. *Cátedra*, 2(1), 116–131. <https://doi.org/10.29166/catedra.v2i1.1436>
- Condori J. (2019). La educación en tiempos líquidos: esbozos a partir de las disertaciones de Ken Robinson. *Alétheia*, 7, 19–23. <https://doi.org/10.33539/aletheia.2019.n7.2148>





- Díez Gutiérrez, E. J. (2013). Investigación-acción participativa: el cambio cultural con la implicación de los participantes. *Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación Del Profesorado*, 16(3). <https://doi.org/10.6018/reifop.16.3.186171>
- Ecuador. Ministerio de Educación. (2012). 20 Rupturas al Statu-Quo Educativo Promovidas por el nuevo marco legal. En *Marco legal educativo*. Ministerio de Educación ISBN: 978-9942-07-301-3
- Ecuador. Ministerio de Educación. (2012). Constitución de la República del Ecuador. En *Marco legal educativo*. Ministerio de Educación. ISBN: 978-9942-07-301-3
- Ecuador. Ministerio de Educación. (2012). LOEI. En *Marco legal educativo*. Ministerio de Educación. ISBN: 978-9942-07-301-3
- Ecuador. Ministerio de Educación. (2012). Reglamento a la LOEI. En *Marco legal educativo*. Ministerio de Educación. ISBN: 978-9942-07-301-3
- García Gil E., y Plazas Gil, D. (2017). El Discurso Neoliberal Entorno A La Calidad De La Educación Superior En Colombia. Revisión A La Política Pública 1. *Ensenar-y-aprender-en-el-mundo-actual*. (n.d.).
- Fabara Eduardo. (2015). *La Situación De Los Directivos De Las Instituciones Educativas En El Ecuador*. <http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/11036>
- Fernández Lamarra N. (01-11-2012). La Educación Superior en América Latina: Aportes para la construcción de una nueva agenda. En *Revista Debate Universitario* Volumen 1, número 1, pp. 1-29 <http://ppct.caicyt.gov.ar/index.php/debate-universitario/article/view/1603-9357-5.pdf> ISSN2314-1530
- Frigerio, G., Poggi, M., & Tiramonti, G. (1992). La Cultura Institucional Escolar. En *Las Instituciones Educativas, Cara Y Ceca, Elementos Para Su Comprensión*.
- Gajardo, J., y Ulloa, J. (2016). *Liderazgo Pedagógico, Conceptos y Tensiones Nota Técnica N°6*.



- García, C. M. (2011). La Escuela, Espacio De Innovación Con Tecnologías The School, A Place Of Innovation With Technology. In *Revista Fuentes* (Vol. 11). Pp. 86-105  
[http://institucional.us.es/revistas/fuente/11/art\\_4.pdf](http://institucional.us.es/revistas/fuente/11/art_4.pdf)
- Gento S., Palomares A., García M., y González R. (2012, December 18). *Liderazgo Educativo Y Su Impacto En La Calidad De las Instituciones Educativas*.  
<http://www.leadquaed.com/docs/artic%20esp/Liderazgo.pdf>
- González M. (2016). *Diagnóstico de la efectividad de los medios de comunicación utilizados con las familias de la Unidad Educativa del Milenio Victoria del Portete*. Trabajo de Titulación de la Maestría en Comunicación y Marketing. Universidad Del Azuay  
<http://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/6476>
- GRAFFE, G. J. (2002). Gestión educativa para la transformación de la escuela. *Revista de Pedagogía*, 23(68), 495–517. [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0798-97922002000300007&lng=es&nrm=iso&tlng=es](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0798-97922002000300007&lng=es&nrm=iso&tlng=es)
- Hargreaves, Andy., & Manzano, P. (1996). *Profesorado, cultura y postmodernidad: cambian los tiempos, cambia el profesorado*. Morata.
- Hernández et al. (2014). *Metodología-De-La-Investigación-Sexta-Edicion.Compressed*.
- Herrera, C. D. (2018). Qualitative research and thematic content analysis. Intellectual orientation of Universum journal. *Revista General de Información y Documentación*, 28(1), 119–142.  
<https://doi.org/10.5209/RGID.60813>
- Huber, S., Schwander, M., & Skedsmo, G. (2018). Cómo aprenden los directivos y fortalecen su reflexión profesional en tanto líderes pedagógicos. En *Como Cultivar El Liderazgo Educativo Trece Miradas* (pp. 200–235). [www.cedle.cl](http://www.cedle.cl)
- Cortés Soriano J, & Viguera Llorente J. A., (2014). *Gestionar Para Educar* (PPC SAS, Ed.).
- Leal-Soto F., Albornoz M., & Rojas M. (2016, December 30). Liderazgo directivo y condiciones para la innovación en escuelas chilenas: el que nada hace, nada teme\*. *Estudios Pedagógicos*, 193–205.



- Llamocca LLana H. (2016). *La gestión educativa y el rol del director en la institución educativa N°7084 Peruano Suizo, del distrito de Villa el Salvador, UGEL 01-San Juan de Miraflores, 2016.*
- LLanga, H., y Guamán. (2019). *¿Cómo Se Relacionan La Educación Emocional Y El Aprendizaje?*
- López J., & Lavié J. (2010). Liderazgo Para Sostener Procesos De Innovación En Escuelas España 2010. *Profesorado. Revista de Curriculum y Formación Del Profesorado* Volúmen71, Issue 14(Número 1), pp.71–92.
- Martínez V., y Pérez O. (2006). *Consideraciones pedagógicas sobre la comunidad educativa: el paradigma de la “escuela-educadora”* Valentín MARTÍNEZ-OTERO PÉREZ. 17(1), 51–64.
- MINEDUC. (2017). *Gestión Escolar, Desempeño Profesional Directivo y Desempeño Profesional Docente Manual Para La Implementación Y Evaluación De Los Estándares De Calidad Educativa.* [www.educacion.gob.ec](http://www.educacion.gob.ec) In Medios Públicos EP: Vol. segunda edición.
- MINEDUC. (2019). *Proyecto Educativo Institucional para la Convivencia Armónica Guía metodológica para la construcción participativa.* [www.educacion.gob.ec](http://www.educacion.gob.ec)
- Ministerio de Educación. (2013). Acuerdo 0450-13 de MNASGE. Funciones del Asesor, Auditor y Directivo. Ministerio de Educación de Ecuador. <https://bit.ly/3qsXeWB>
- Montañez Huancaya De Salinas, A. P., Palumbo Pinto, G. B., Ramos Vera, R. P., y Ramos Vera, P. M. (2022). Leadership styles in educational organizations: Theoretical approaches. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(97), 170–182. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.97.12>
- Ortega Marcela. (2016). Los siete saberes necesarios para la educación del futuro, por Edgar Morin. *Revista De La Facultad De Contaduría Y Administración De La Universidad Autónoma De Chihuahua*, 39. [http://www.fca.uach.mx/posgrado\\_e\\_investigacion/2017/11/24/ExcAdm36D.pdf#page=41](http://www.fca.uach.mx/posgrado_e_investigacion/2017/11/24/ExcAdm36D.pdf#page=41)
- Pérez. A. (2012). *Educarse en la era digital La escuela educativa.*
- Pérez Gómez, A. I. (n.d.). *Educarse en la era digital : la escuela educativa.*
- PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 2021-2025.* (n.d.).



- Poggi M. (2018). Liderazgo escolar y formación directiva: reflexiones desde América Latina. In Díaz G Carmen Cecilia (Ed.), *Cómo Cultivar El Liderazgo Educativo* (primera, pp. 109–139). Salesianos Impresores S.A.
- Quishpe K. (2022). *Liderazgo Educativo: Análisis Del Desempeño Profesional Directivo En Instituciones Educativas*. Tesis de Maestría. <http://repositorio.uti.edu.ec/handle/123456789/2781>
- REICE. (2009). Prácticas De Liderazgo Directivo y Resultados De Aprendizaje. Hacia Conceptos Capaces De Guiar La Investigación Empírica. *REICE*, 7(3), 1–16. <http://www.rinace.net/reice/numeros/arts/vol7num3/art2.pdf>
- Representación de la UNESCO en Perú. (2011). *Manual De Gestión Para Directores De Instituciones Educativas* (Vol. 1).
- Restrepo D. (2013). La Teoría Fundamentada como metodología para la integración del análisis procesual y estructural en la investigación de las Representaciones Sociales. *Revista CES Psicología*, 6(1), 122–133. <https://www.redalyc.org/pdf/4235/423539419008.pdf>
- 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>
- Robinson, V. M., Hohepa, M. K., Lloyd, Claire., y New Zealand. Ministry of Education. (2009). *School leadership and student outcomes: identifying what works and why: best evidence synthesis iteration (BES)*. Ministry of Education.
- Rodríguez. E., (2017). La dirección escolar en Ecuador: breve investigación exploratoria. *Revista Ciencia Unemi*, 10, 79–88. <https://orcid.org/0000-0003-4486-0785>
- Rojas A., & Gaspar F. (2006). *Bases del liderazgo en educación*. UNESCO.
- Romero, G. M. (2018). Calidad educativa: engranaje entre la gestión del conocimiento, la gestión educativa, la innovación y los ambientes de aprendizaje. *Revista de Estudios y Experiencias En Educación*, 17(35), 91–103. <https://doi.org/10.21703/rexe.20181735romero6>
- Senge, P. (2010). *La quinta disciplina*.



UNAE. (n.d.). *Innovación*.

Universidad Internacional de la Rioja UNIR. (2019). *Universidad Internacional de la Rioja UNIR*.

Vidal Ledo, M., & Rivera Michelena, N. (2007). Investigación-acción. *Educación Médica Superior*, 21(4), 0–0. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-21412007000400012&lng=es&nrm=iso&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412007000400012&lng=es&nrm=iso&tlng=es)

Villalva, M., & Fierro, I. (2017). El liderazgo Democrático: Una Aproximación Conceptual. *INNOVA Research Journal*, 2(4), 155–162.

Weinstein, J., Hernández, M., Cuéllar, C., y Flessa, J. (2015). Enfoques y Objetivos de Formación del Programa. En *Experiencias Innovadoras de formación de directivos escolares en la región. Liderazgo escolar en América Latina y el Caribe*. Unesco [CC BY-SA 3.0 IGO](#) [11026]

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

Aragón (17 de octubre del 2011). *Tenemos escuelas del siglo XIX, con profesores del siglo XX y con muchachos del siglo XXI*. YouTube. [https://www.youtube.com/watch?v=JQHKJ\\_ZBAFc](https://www.youtube.com/watch?v=JQHKJ_ZBAFc)

**Anexos**

**A1 Guion de entrevista semiestructurada para los directivos de las Instituciones Educativas**

Estimado directivo/a la participación en esta entrevista es de carácter voluntario. La información recopilada se utilizará únicamente con fines y propósitos de la presente investigación

Tema:	Gestión Directiva: Caracterización del líder educativo como factor de eficacia en el logro de innovaciones
Entrevistado:	Directivo IE periodo 2015-2019 2019-2020-2016-2019
Entrevistadores:	Gina Verdugo- Neila Narváez
Fecha de la entrevista:	30/07/2021
Objetivo:	Identificar aspectos relacionados con las características de liderazgo y de la gestión directiva para evaluar el grado de impacto de los mismos en las innovaciones

Preguntas

1	¿Cuántos años de experiencia tiene en cargos directivos? ¿Usted ha participado en procesos de formación profesional, con mención en dirección de instituciones educativas?
2	¿Considera que en su accionar como directivo, existe coherencia entre su discurso y el compromiso con su comunidad educativa, que le permite obtener confianza y credibilidad entre sus colaboradores?
3	¿Usted cree que su gestión como líder es aceptada por sus compañeros? Y ¿Por qué?
4	¿Qué factores utiliza para identificar los méritos de sus colaboradores?
5	¿Cómo difunde el éxito de sus colaboradores?
6	¿Si existe crítica a sus colaboradores, cómo Usted resuelve estas situaciones?
7	¿Qué estrategias utiliza Usted, para identificar las necesidades de sus colaboradores?
8	¿Tiene Usted una percepción anticipada de lo que podría ocurrir al realizar cambios necesarios en la Institución educativa?
9	Considera Usted ¿Qué la construcción de la misión y visión institucional se realizó en base a la participación de todos los miembros de la comunidad?



10	¿Cómo involucra a la comunidad educativa, en la construcción de metas medibles y relevantes en el proceso de enseñanza - aprendizaje?
11	¿Usted ha identificado el contexto y la manera de cómo influencia éste en los aprendizajes de los estudiantes de su institución?
12	¿De qué manera, coordina Usted la implementación del Currículo Nacional, dentro de la institución educativa tomando en cuenta su contexto y su articulación entre las diferentes etapas educativas y los objetivos de la Institución que Usted dirige?
13	¿Cómo realiza el acompañamiento pedagógico a la práctica docente?
14	¿Cómo minimiza Usted, los programas externos que aleja a los miembros de la comunidad educativa del cumplimiento de los objetivos institucionales?
15	¿Adecua e impulsa Usted el uso de los espacios físicos y sociales para que sus docentes puedan crear ambientes favorables de aprendizajes?
16	¿Cómo facilita Usted las herramientas y estrategias que ayudan a mejorar el pensar sobre el aprendizaje y la práctica de la enseñanza?
17	¿Cuáles son las estrategias que Usted utiliza para motivar a sus colaboradores de la importancia de la formación continua y la promoción de la investigación colegiada?
18	¿Ha organizado Usted espacios de formación interna y externa de sus colaboradores? ¿Qué ámbitos se ha tomado en cuenta para organizar los mismos?
19	¿La institución educativa es parte de alguna red de instituciones educativas?
20	¿Cree Usted que el impulsar a la formación continua de sus colaboradores, permite que sus docentes investiguen, implementen mejoras e innovación dentro de su institución educativa?
21	¿Considera que su institución está encaminada por las decisiones que Usted las toma?
22	¿De qué manera se sistematiza, las propuestas de sus colaboradores para aplicarlas en el cumplimiento de metas institucionales?
23	¿Qué estrategias Usted utiliza para motivar a que sus colaboradores se empoderen, trabajen en equipo y utilicen sus capacidades en la consecución de las metas propuestas?
24	¿De qué manera Usted logra que sus colaboradores compartan responsabilidades de los procesos realizados para la mejor gestión de su institución educativa?



25	¿Cómo define la identidad cultural de su institución? Y ¿Qué ámbitos se consideraron en el planteamiento de la misma? ¿Cómo potencia Usted la imagen de su institución?
26	¿Qué aspectos se tomó en cuenta para impulsar su autonomía institucional?
27	¿De qué manera Usted supervisa si la documentación institucional este alineada a la normativa vigente?
28	¿Cómo gestiona el apoyo de otras instituciones? ¿Se ha gestionado para realizar innovaciones en la institución

**A2: Guion de entrevista para los grupos focales de docentes de las instituciones educativas Ciudad de Cuenca y UEM Victoria del Portete**

Tema:	Gestión Directiva: Caracterización del líder educativo como factor de eficacia en el logro de innovaciones
Entrevistado:	Exdirectivos y Docentes en funciones tanto en la UCC como en la UEM Victoria de Portete.
Entrevistadores:	Gina Verdugo- Neila Narváez
Fecha de la entrevista:	30/07/2021
Objetivo:	Identificar aspectos relacionados con las características de liderazgo y de la gestión directiva para evaluar el grado de impacto de los mismos en las innovaciones

Preguntas

1	¿Cuál fue el proceso de transformación en el entorno escolar, durante su gestión directiva?
2	¿Cómo se desarrolló el seguimiento y acompañamiento pedagógico al docente, que participan en las diversas innovaciones educativas durante su gestión directiva?
3	¿Qué aspectos de las innovaciones educativas se permearon en el proceso de enseñanza aprendizaje
4	¿Qué características debe tener un directivo para organizar de manera efectiva la IE y las innovaciones educativas?
5	¿De qué manera se involucró a los diversos actores educativos para el desarrollo de innovaciones?
6	¿Qué características debe tener un directivo educativo, para organizar de manera efectiva la institución educativa y las innovaciones educativas?





7	¿Trabajó Usted con otros organismos, como se involucraron para el desarrollo de innovaciones educativas?
---	--

**A4 Transcripciones de las entrevistas efectuadas a los directivos**

Para obtener la clave de cifrado el investigador deberá solicitar autorización a la autora del presente trabajo de titulación con el debido fundamento y compromiso que los citará en su investigación.

<https://forms.gle/rjYJEb1MjigtVGKS9>

<https://forms.gle/J3bzA4czKdyp6Sh4A>

**A5 Transcripciones de las entrevistas efectuadas a los grupos focales: UCC corresponde al Grupo Focal 1 GF. Y UEM corresponde al Grupo Focal 2 GF2**

Para obtener la clave de cifrado el investigador deberá solicitar autorización a la autora del presente trabajo de titulación con el debido fundamento y compromiso que los citará en su investigación

<https://forms.gle/Qepv5FuEnRhUoFYJ7>

<https://forms.gle/W5gE1kWHYhM9F8ve6>



Universidad Nacional de Educación



UNAE

### Cláusula de Propiedad Intelectual

---

Gina Rosa Verdugo Guamán, autora del trabajo de titulación "Gestión Directiva: Caracterización del Líder Educativo Como Factor de Eficacia en el Logro de Innovaciones", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autora.

Cuenca, noviembre 8 de 2022

A handwritten signature in blue ink, enclosed within a blue oval scribble. The signature appears to read "Gina Verdugo G.".

Gina Rosa Verdugo Guamán

C.I: 0102394616



Certificación del Tutor

---

Especialización en:  
Gestión de la Calidad en Educación  
Mención en: Dirección de Instituciones Educativas

Yo, Jaime Iván Ullauri Ullauri, tutor del trabajo de titulación denominado "Gestión Directiva: Caracterización del líder educativo como factor de eficacia en el logro de innovaciones" perteneciente a la estudiante: Gina Rosa Verdugo Guamán con C.I. 0102394616. 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 3 % de coincidencia en fuentes de internet, apegándose a la normativa académica vigente de la Universidad.

Azogues, 10 de noviembre de 2022



---

Jaime Iván Ullauri Ullauri

C.I: 0102847472




Cláusula de licencia y autorización para publicación en el  
Repositorio Institucional

---

Gina Rosa Verdugo Guamán en calidad de autora y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación "Gestión Directiva: Caracterización del Líder Educativo Como Factor de Eficacia en el Logro de Innovaciones", 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.

Cuenca, noviembre 8 de 2022



Gina Rosa Verdugo Guamán

C.I: 0102394616