



UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS

MAESTRIA EN LIDERAZGO EDUCATIVO

ESTILOS DE LIDERAZGO Y GERENCIA: PROPUESTA DE
APLICABILIDAD DESDE LA COTIDIANIDAD ESCOLAR EN
LA UNIDAD EDUCATIVA “PROFESOR RICARDO ÁLVAREZ
MANTILLA”

Estudiantes:

Bello Delgado Gabriela Monserrate

Silvia Ibeth Villarreal Rivera

Asignatura: Proyecto de investigación en liderazgo y gerencia
educativa.

Quito - Ecuador

Marzo 2023

RESUMEN

Las reformas educativas y las políticas para mejorar el sistema educativo se hacen realidad cuando existen unidades de liderazgo, líderes que participan en procesos transformadores desde la convicción misma y que quieren, cambiar el futuro e influir positivamente en la comunidad educativa. Como consecuencia del estilo de liderazgo prevaleciente en algunas unidades educativas del país, se atribuye principalmente el hecho de que, el direccionamiento, control y organización de los planteles desde una perspectiva gerencial, sobrelleva un declive por la ausencia de una convivencia, dinámica escolar, falta de conocimiento asertivo para la resolución de conflictos. A tal efecto, esta investigación se desarrolló tomando en cuenta la interpretación obtenida bajo el enfoque mixto desde el método hermenéutico y descriptivo. En este proyecto, se recopiló información sobre los estilos de liderazgo que se aplican en la Unidad educativa Prof. Ricardo Álvarez Mantilla y cómo afectan la práctica gerencial desde la cotidianidad escolar. Entre los hallazgos se tiene que existe una presunta carencia de liderazgo y gestión en la institución, lo que puede generar inconformidad entre los docentes. La falta de visión de calidad en la planificación y evaluación de la educación, así como el liderazgo autocrático aplicado por el directivo, son algunos de los factores que influyen en esta carencia de liderazgo y gestión. Además, los docentes tutores son fundamentales para el éxito de las actividades y la implementación de las planificaciones, y se destaca la importancia de una buena comunicación y liderazgo en su trabajo.

Palabras Claves: Estilos de Liderazgo, carencia, cotidianidad escolar, visión de calidad.

ABSTRACT

Educational reforms and policies aimed at improving the education system become a reality when there are leadership units and leaders who engage in transformative processes from a place of conviction and a desire to change the future and positively influence the educational community. The prevailing leadership style in some educational units in the country is primarily attributed to the decline in the direction, control, and organization of schools from a managerial perspective, due to a lack of school dynamics and assertive conflict resolution knowledge. Accordingly, this research was conducted considering the interpretation obtained through a mixed approach, using hermeneutic and descriptive methods. Information was gathered on the leadership styles applied in the Prof. Ricardo Álvarez Mantilla educational unit and how they affect managerial practice in everyday school life. Among the findings is a presumed lack of leadership and management in the institution, which can lead to dissatisfaction among teachers. The lack of vision for quality in education planning and evaluation, as well as the autocratic leadership applied by the director, are some of the factors that contribute to this lack of leadership and management. Furthermore, mentor teachers are crucial to the success of activities and the implementation of plans, highlighting the importance of good communication and leadership in their work.

Keywords: Leadership Styles, Lack, School Everyday Life, Quality Vision.

Introducción

Los estilos de liderazgo se refieren a un método descriptivo o prescriptivo de despliegue de influencia de un individuo hacia terceros, se asocia a la influencia interpersonal, ejercida por un líder, mediante un proceso de comunicación para modificar las actitudes y el comportamiento de los seguidores, en orden a lograr objetivos organizacionales. (Pedraja Rejas, Vega, & Riquelme Castañeda, 2018).

Por lo tanto, podemos definir el liderazgo como la capacidad para regir, guiar, organizar, motivar e influir de manera positiva que tiene una persona dentro de una organización para lograr objetivos en conjunto.

Un buen líder debe de sostener dirección, enfocarse en su visión, utilizar diferentes estrategias para lograr objetivos específicos y liderar a las personas con una motivación constante para llevar al éxito a una organización.

Fischman plantea que un verdadero líder debe dejar el egoísmo, debe dejar de ser el centro, debe escuchar siempre a sus liderados, lidera con integridad, ganándose la confianza, actúa con principios ya que siendo íntegro se gana la confianza de sus subordinados. La confianza es una de las riquezas más grandes de un líder, pues esta le brinda el poder para liderar. (Alatrística Oblitas, 2020).

El liderazgo es un factor clave para el éxito dentro cualquier organización, un buen líder siempre tiene que estar preparado para la toma de decisiones de manera asertiva, ya que de ello depende si sobreviven como organización en tiempos difíciles y competitivos.

Ejercer un buen liderazgo implica que la persona que direcciona una institución tiene que mostrar conductas y comportamientos adecuados y oportunos de forma constante con los miembros de la misma; esto no quiere decir que, se debe ejercer un sólo estilo de liderazgo. Al contrario, involucra el conocimiento científico y dominio de todos los estilos de liderazgo, puesto que siempre surgen situaciones en donde es preciso emplear otro estilo de liderazgo

para obtener resultados favorables y sobre todo mantener un clima laboral armónico sin perder de vista la misión y visión institucional.

El objetivo primordial del liderazgo educativo es mejorar la calidad de la educación en las instituciones educativas. Por consiguiente, el estilo de liderazgo se compone de rasgos y destrezas, el elemento fundamental es el comportamiento, puesto que es el patrón de conducta relativamente constante que caracteriza al líder (Maya, Aldana Zavala, & Argüelles).

Entre los focos de interés investigativo están las prácticas que impactan positivamente los establecimientos educacionales, los equipos docentes y los resultados de aprendizaje en el estudiantado, centro de estudios y prácticas en políticas de educación (Manríquez Gutiérrez & Reyes Roa, 2022).

El líder directivo es aquella persona que en principio solicita la opinión de sus subordinados y da instrucciones detalladas de cómo, cuándo y dónde deben llevar a cabo una tarea específica para solucionar un problema, según establece (Simbron Espejo & Sanabria Boudr, 2019).

Según (Jara, Sánchez, & Cox , 2019), exponen el concepto de liderazgo educativo como: la capacidad de crear una visión y establecer lineamientos; distribuir recursos estratégicamente; garantizar una enseñanza de calidad; liderar el aprendizaje y desarrollo docente; rediseñar la organización y asegurar un ambiente ordenado y seguro. Estos conceptos tienen como principal función mejorar la labor docente, el clima laboral y los escenarios pedagógicos.

El actual sistema educativo del Ecuador en sus diversos niveles, especialmente en la educación primaria y secundaria, opera bajo un marco normativo común; sin embargo, presenta importantes diferencias en cuanto a las dimensiones educativas y el espacio regional.

En la práctica educativa, la forma en que se asumen estas diferencias depende en gran medida de la administración practicada. Por tanto, el ambiente educativo se ha convertido en un importante factor estratégico para crear un buen ambiente escolar en la vida cotidiana, especialmente entre docentes y estudiantes. Las competencias docentes implícitas para completar la tarea de aprendizaje están influenciadas por el enfoque o estilo de liderazgo, lo que afecta directamente los resultados de aprendizaje de los estudiantes, la convivencia social y las actitudes personales, así como el compromiso y la participación en la educación.

A tal efecto, el tipo, de gestión de cada institución, comunidad y/u organización educativa depende de las actividades y el alcance de los objetivos, que permitan demostrar la capacidad docente en instituciones educativas de primer nivel, mejorando los procesos de aprendizaje de los estudiantes de las diferentes instituciones educativas.

En el escenario regional y en especial en nuestro país, el sistema educativo requiere de directores de escuela que tengan la capacidad de liderar el proceso de cambio hacia la educación integral, inclusivo, justo y de alta calidad.

Las reformas educativas y las políticas para mejorar el sistema educativo se hacen realidad cuando existen unidades de liderazgo, líderes que participan en procesos transformadores desde la convicción misma y que quieren, cambiar el futuro e influir positivamente en la comunidad educativa.

Actualmente, algunas instituciones educativas predominan los líderes autoritarios y autocráticos, son estos líderes quienes ejercen todo el poder, autoridad y toma de decisiones centralizadas, repercutiendo de esta manera en los docentes quienes muestran ciertas actitudes de obediencia, independencia, rebeldía e inclusive resistencia por la forma en la que se abordan las asignaciones y demás actividades inherentes a la labor que les caracteriza.

Esto nos permite evidenciar un ambiente poco favorable para el buen desempeño docente y el logro de los estándares de calidad establecidos por el Gobierno Central.

Atendiendo a las ideas expuestas, en ciertas ocasiones los líderes no poseen los conocimientos científicos ni las características necesarias para ejercer un buen liderazgo ante la resolución de conflictos internos, la motivación constante a sus colaboradores. Por lo tanto, la dificultad que se ve expuesta en un gran número de instituciones educativas se ven reflejadas a un marco de actuación rígido “estandarizados” que exige al docente llevar las pautas y directrices acorde a lo propiamente dicho sin tomar en cuenta las necesidades específicas que cada unidad debe contar para incrementar la motivación del buen uso del liderazgo.

A este particular, resulta importante mencionar que, mediante un análisis factorial exploratorio realizado en el año 2021 por Sanz Ponce como propuesta de mejora de los estilos de liderazgo, aplico un “Cuestionario de autopercepción del propio estilo de liderazgo Directivo” a directores de centros concertados de la ciudad de Valencia, al que se le han aplicado diferentes estadísticos. El autor confirma que el modelo aplicado, permitió establecer las tendencias o patrones de acuerdo al modelo formulado y así “conocer el papel que juega cada elemento (conocimiento del liderazgo) en el conjunto global de esa estructura (varianza total explicada por los factores, varianza explicada de cada factor y saturación de los ítems en los factores, fundamentalmente)” (Sanz Ponce, González Bertolín, & López Luján, 2021).

Como consecuencia del estilo de liderazgo prevaleciente en algunas unidades educativas del país, se atribuye principalmente el hecho de que, el direccionamiento, control y organización de los planteles desde una perspectiva Gerencial (siendo esto un eje neural para los procesos orgánicos agregadores de valores tanto sustantivos como adjetivos acordes a los productos de educación ofertados), sobrelleva un declive por la ausencia de una convivencia, dinámica escolar, falta de conocimiento asertivo para la resolución de conflictos; y por supuesto, una disrupción en la línea de interacción entre docentes y

directivos que sincronicen la misión institucional, ocasiona que cada día que transcurre, se desoriente el cumplimiento de los objetivos desde los diferentes elementos que interactúan para ofrecer un servicio educativo que motive al docente a mejorar sus propuestas didácticas en la educación, que inspire al administrador a ejecutar los proyectos que forman parte de la mejora continua desde infraestructura, talento humano y resultado esperado en la formación y desarrollo escolar de los niños y niñas que se educan en el plantel.

A este particular, el problema se atribuye también la falta de reconocimiento a los docentes que constantemente se encuentran en las aulas de clases impartiendo sus conocimientos y guiando a los estudiantes al aprendizaje de calidad; inclusive, la ausencia de una correcta evaluación de la situación para saber aplicar un trato empático que fortalezca las relaciones interpersonales, obliga a que se pierda esa esencia de un correcto acompañamiento directivo hacia los docentes que lo requieren.

Asimismo, al no existir un buen guía que los motive y les enseñe que es ser un líder a los docentes que también de forma indirecta se involucran en la consecución de las metas a cumplir en el plantel educativo, no conocen como manejar la horizontalidad en el salón de clases, como consecuencia de una ausencia de capacitación y orientación de quien forma parte del nivel directivo que acompañe y se mantenga en concordancia con la mejora continua de los procesos sustanciales que se necesitan en el entorno. Esta problemática tiene su connotación, por el hecho de que la gran mayoría de los docentes, no conocen de forma sólida y certera, sobre lo que es ser un líder; y que ese buen guía es aquel que debe adaptarse y ajustar sus capacidades, acorde a las necesidades de atención de la comunidad educativa.

En este orden de ideas, la capacitación, implementación y el respaldo directivo permitirá cumplir los objetivos estratégicos; puesto que, son áreas agregadores de valor sustantivos, que mantienen una relación estrecha para una correcta administración y de tal manera, permitirá implementar la aplicación de una pedagogía innovadora y de calidad.

A partir de las ideas precedentes, se formula la investigación a través de las interrogantes que se presentan seguidamente;

¿Cuál es el estilo de liderazgo que prevalece en la Unidad Educativa “Profesor Ricardo Álvarez Mantilla”?

¿Cómo se consolida la Gerencia y el liderazgo en la Unidad Educativa “Profesor Ricardo Álvarez Mantilla”?

¿Cómo se desarrolla el proceso de aplicabilidad de los diferentes estilos de liderazgos en la cotidianidad educativa de la Unidad educativa “Profesor Ricardo Álvarez Mantilla”?

Para dar respuesta a estas interrogantes, se plantean los objetivos de la investigación:

Objetivo General

- Proponer la aplicabilidad de los estilos de liderazgo desde la cotidianidad escolar en la Unidad educativa “Profesor Ricardo Álvarez Mantilla” que fortalezca la gestión educativa desde el buen direccionamiento, control y organización de la Gerencia.

Objetivos Específicos

- Diagnosticar el estilo de liderazgo que prevalece en la Unidad Educativa “Profesor Ricardo Álvarez Mantilla”
- Determinar el desarrollo del proceso de aplicabilidad de los diferentes estilos de liderazgo en la cotidianidad escolar de la Unidad Educativa “Profesor Ricardo Álvarez Mantilla”
- Valorar la aplicabilidad de la gestión educativa desde la cotidianidad institucional
- Diseñar la propuesta de la Aplicabilidad de los estilos de liderazgo en la Gerencia, desde la cotidianidad escolar de la Unidad Educativa “Profesor Ricardo Álvarez Mantilla”

Partiendo de la dinámica cotidiana del ámbito educativo y la necesidad de que el líder maneje diferentes perspectivas para el abordaje de las situaciones a solucionar, este estudio cobra especial relevancia y se justifica dado que, el fortalecimiento de los procesos orgánicos y las acciones estratégicas que se asocian a las actividades macro e inclusive las rutinarias dentro de los planteles, debe ser conducida, direccionada y hasta e algunas instancias aplicar la mediación de conflictos que se generen a partir de alguna ruptura del flujo de comunicación o disociación de ideas en una junta etc. Puesto que, la gerencia no solo es cuestión de indicar ordenes o asegurarse de que sean cumplidas; sino más bien es un proceso que toma en cuenta el momento, la forma y las condiciones propias para efectuar la asignación de tareas y/o responsabilidades al personal de docentes para el cumplimiento de los objetivos plasmados en la misión institucional. A su vez, un buen líder que gerencia la Institución debe conocer como respaldar las ideas que sus subordinados puedan compartir y también, entender cómo persuadir en el buen sentido de la palabra, para hacerle ver al docente que la idea expresada merece o necesita algo más que fortalezca su propósito. No se trata solo de evitar que lo observen como el típico jefe que solo ordena y observa; sino de buscar la manera de implementar de forma estratégica los diferentes estilos de liderazgo en el ámbito educativo para el buen funcionamiento del plantel a través de la gerencia que se preocupe por la correcta administración, desarrollo profesional y calidad educativa que se implemente en la Unidad educativa en la que preside.

Los estilos de liderazgo y gerencia tienen un impacto significativo en la cotidianidad escolar y en el éxito de una institución educativa. La forma en que los líderes y gerentes abordan la gestión de los recursos, la toma de decisiones y la motivación de los empleados puede tener un impacto directo en la calidad de la educación y en el bienestar de los estudiantes.

Desde una perspectiva teórica, existen diversos estilos de liderazgo y gerencia, cada uno con sus propias fortalezas y debilidades. Por ejemplo, el liderazgo autocrático se caracteriza por la toma de decisiones centralizada y la falta de participación de los empleados, mientras que el liderazgo democrático se centra en la colaboración y la participación activa de los empleados en la toma de decisiones.

Además, los estilos de liderazgo y gerencia también están influenciados por la cultura organizacional, las políticas educativas y los recursos disponibles. Por ejemplo, una cultura organizacional que fomente la colaboración y el trabajo en equipo puede ser más adecuada para un estilo de liderazgo participativo o democrático.

Fundamentación teórica

Liderazgo

El liderazgo es el poder y capacidad que tiene un ser humano para ayudar, influir, guiar, motivar, inspirar, organizar y ejecutar acciones que van a llevar a una organización al logro de objetivos y metas trazadas. El liderazgo no tiene un patrón específico a seguir, si no que varía acorde a las situaciones que vive la organización.

El liderazgo se refiere enteramente a la mejora de la organización; más específicamente, se trata de establecer acuerdos y direcciones valiosas para la organización de la que se trate y hacer lo que sea necesario para empujar y apoyar a las personas a moverse en esas direcciones. (Cuesta Moreno & Moreno Mosquera, 2021)

El liderazgo lo podemos definir como un conjunto de habilidades que posee un ser humano para influenciar en otras personas para lograr determinados objetivos en beneficio de la institución u organización. (Arjomandi, 2022) añade algunas definiciones sobre un líder:

1. Llamaremos líder a la persona que trata de ejercer influencia sobre los demás. Recíprocamente, llamaremos seguidores a las personas que están bajo la influencia del líder.

2. La influencia del líder se ejerce en dos dimensiones: las actividades (tareas) y las relaciones entre las personas que van a realizar dichas actividades.
3. Dependiendo de la esfera de la influencia del líder, el liderazgo puede ser diádico (el líder y un seguidor), de equipo (el líder y un grupo de seguidores) u organizacional (el líder y un conjunto de equipos).
4. Un aspecto importante del liderazgo es la influencia que tiene el líder sobre sí mismo, la relación que establece con su propia persona y cómo lleva a cabo sus propias tareas. Esto se conoce como “autoliderazgo” o “autogestión”.

Enfoques del liderazgo

A través de los años se han propagado diferentes enfoques acerca del liderazgo, (Arjomandi) expresa 5 diferentes perspectivas de estos enfoques del liderazgo:

El enfoque por rasgo. – Consiste en que una persona posee rasgos de la personalidad, los cuales van a determinar su efectividad como líder, es decir que un líder ya tiene una personalidad nata de líder.

Enfoque conductual. - Indica que la efectividad del líder radica en la forma de resolver conflictos, como se enfrenta a situaciones que se le presentan, si aprovecha las oportunidades y vence las dificultades mientras ejerce sus funciones.

Enfoque poder-influencia. – Este enfoque pone el énfasis en cómo el líder se relaciona, ya no solo con sus seguidores, sino con sus iguales, sus superiores, las personas externas a la organización y otros grupos de interés (Arjomandi).

Enfoque situacional. – Este enfoque hace énfasis en que el líder no debe ni puede actuar igual en todas las situaciones que se presenten, es decir que debe de actuar de diferentes maneras acorde a la situación que se presente.

Enfoque integrador. – Tiene como objetivo encontrar las causas por las que los seguidores de algunos líderes están dispuestos a realizar un esfuerzo excepcional y a hacer sacrificios personales para cumplir el objetivo o la misión del grupo.

Estilos de liderazgo

Para ser un buen líder es imprescindible desarrollar, actitudes, habilidades y capacidades, mismas que están expuestas en los diferentes estilos de liderazgos, los cuales se diferencian por su ideología, características, sus rasgos y destrezas propias de cada estilo, es por ello por lo que analizaremos brevemente los conceptos de todos los estilos de liderazgo existentes.

Liderazgo Participativo. – El liderazgo participativo hace referencia al líder que toma en cuenta a sus subordinados o colaboradores, tanto de forma individual como grupal para la toma de decisiones en beneficio de una organización.

Liderazgo democrático. – Se caracteriza en promover la participación de todo el grupo, mediante el dialogo, entusiasmo y compromiso. El líder debe tener en cuenta todas las opiniones de los integrantes del grupo, facilitar la comunicación, delegar tareas y confiar en la capacidad de su grupo, fomentar su participación, enfocarse en el objetivo común y estimular el sentido de pertenencia. (Abarca Infa, García Gonzále, & Ortiz Bautista, 2021)

Liderazgo autocrático. - Los subordinados solo reciben instrucciones, en las organizaciones civiles también hay esas prácticas y forman parte de la cultura de los miembros de la comunidad, este estilo puede llevar al abuso de autoridad. (Abarca Infa, García Gonzále, & Ortiz Bautista)

Según la teoría de la psicología organizacional, el favoritismo es un indicador común en el estilo de liderazgo autocrático. El autor y profesor de psicología organizacional, John Adair, en este estilo de liderazgo, el líder tiene una tendencia a favorecer a ciertos miembros del equipo en la asignación de tareas y recursos, lo que puede generar "un sentimiento de

injusticia y descontento entre los miembros del equipo" (Adair, 2009). Este comportamiento puede afectar negativamente el desempeño y la moral del equipo en su conjunto.

Algunas de las desventajas del este liderazgo son: bajo sentimiento de pertinencia, baja autoestima, altos niveles de estrés y bajo clima laboral.

Liderazgo estratégico. – Se define el liderazgo estratégico como la capacidad de anticiparse, dar poder a las personas para generar transformación o cambio estratégico esperado dentro del negocio de tarjeta de crédito, a través de la motivación y la buena dirección, impactando sobre la fortaleza de las instituciones (...), con lo cual se genera dinámica en los procesos que dan paso a la innovación y la transparencia hacia lo nuevo. (Urrego, 2020)

Liderazgo carismático. – Conjunto de atributos y características que las personas asignan a los fenómenos, situaciones u objetos en su relación con el medio y que puedan desarrollarse gracias al ejercicio previo, tales como estilos de personalidad, de aprendizaje, de vida y cognitivo, además de estar consciente a las situaciones de cambio, facilitando el máximo desarrollo de su potencial para alcanzar logros en beneficio de la organización, superándola rutina. (García García, 2020). Estos líderes con su carisma y personalidad fácilmente influyen en las demás personas tanto que son capaces de inspirar al crecimiento profesional y desempeño laboral, tiene su autoestima, confianza y seguridad muy elevadas y logran transmitir esa misma energía a sus colaboradores.

Liderazgo transformacional. – El líder genera propósitos y metas como retos, los cuales se pretenden lograr como institución o como equipo; para ello, el líder les da poder a sus subordinados y construye un entorno laboral fundamentado en los valores organizacionales y reconoce las habilidades de cada uno de los integrantes del equipo. Los líderes transformacionales alcanzan una influencia idealizada basada en el carisma, produce confianza y admiración entre sus seguidores, es respetado e imitado por los seguidores,

genera un clima cooperativo, logra la motivación intelectual de sus subordinados, estimula y guía a sus subordinados. (Arias Gonzáles, 2021)

Liderazgo transaccional. - Este líder genera un acuerdo con sus subordinados en función a los objetivos y recompensas; unido a esto se encuentra la supervisión y el control que le realiza el líder a los seguidores con la finalidad de medir las metas y objetivos acordados. El líder transaccional se caracteriza por generar recompensas contingentes, donde el líder es el que determina lo que se va a hacer, como se va a hacer y las recompensas que la acción debe generar. El líder supervisa el progreso de sus subordinados y, en caso de que exista alguna desviación, utiliza la reorientación para encaminarlos nuevamente al proceso. (Arias Gonzáles)

Liderazgo Laissez faire. - El líder no realiza las funciones que le corresponden, no muestra responsabilidad por el grupo y los deja a cargo de su propia iniciativa. En este estilo de liderazgo, el líder intenta evitar las decisiones y acciones que lo responsabilizan de los resultados. Es un liderazgo donde no existe autoridad, generando con ello una ausencia física y psicológica de la gerencia en momentos difíciles e impidiendo el control y orientación de los subordinados. (Arias Gonzáles)

Liderazgo organizacional y social. - Se orienta al poder de desarrollo organizacional, de dinamismo y movilización, un poder a través del discurso y su influencia. Representa el poder de la movilización en las organizaciones. Como parte de este actuar se deben analizar los factores favorables a la innovación en las organizaciones, destacando la creatividad y el clima positivo con el fin de facilitarlos. (Rivadeneira Lazo, 2019)

Liderazgo servicial. – El liderazgo servicial presenta una clara dimensión política, según la cual quien quiera dirigir lo debe hacer sirviendo a los demás, es decir, el líder es un servidor; en este planteamiento el líder otorga su poder a los demás, los empodera, y ello implica que los hace sus iguales; por tal motivo la apuesta política en esta teoría es una

democracia participativa que implica poner en relación los factores éticos, los valores y la moralidad con el fin de dar un servicio objetivo hacia el otro.

En el ámbito educativo, la función del líder hace énfasis relevante en lo administrativo y lo pedagógico, lo cual determina el buen funcionamiento del centro y el logro de los estándares de calidad establecidos, en este sentido (Maya, Aldana Zavala, & Argüelles) han determinado 5 estilos de liderazgo:

- 1) **Líder técnico:** planifica, organiza, coordina, desarrollo y establece estructuras organizativas para asegurar una eficacia óptima en la institución.
- 2) **Líder humanista:** les otorga mayor importancia a las relaciones humanas, a la competencia interpersonal y a las técnicas de motivación instrumental. Apoya, anima y proporciona oportunidades de desarrollo profesional a los miembros de la institución.
- 3) **Líder educativo:** desarrolla programas educativos y de supervisión clínica, diagnostica problemas educativos, orienta a los profesores, promueve la supervisión, la evaluación y se preocupa por el desarrollo del currículo.
- 4) **Líder simbólico:** asume el papel de jefe y pone atención en la selección de metas y comportamientos importantes para el plantel. Recorre la institución, visita los salones, mantiene contacto directo y permanente con los estudiantes, establece prioridades en los intereses educativos, preside ceremonia y actividades oficiales y transmite visión unificadora a través de las palabras y las acciones.
- 5) **Líder cultural:** define, fortalece y articula los valores, las creencias y raíces culturales que dan a la escuela su identidad única. Articula la

misión de la institución, mantiene tradiciones, socializa a los miembros de la comunidad escolar a la cultura de la escuela y desarrolla y manifiesta un sistema de símbolos a lo largo del tiempo que refleje la cultura escolar. Vincula y promueve la creencia de estudiantes, profesores, padres y demás miembros de la comunidad escolar en el trabajo de la institución (Pp. 286, 2019).

Tipos de líderes

Autoritario. - Es aquel que toma las decisiones de forma autoritaria, sin pedir consejo a otras personas ni dar explicaciones sobre sus actos y decisiones; aunque en ocasiones sus decisiones son acertadas, suelen errar en el camino adecuado para la consecución de las acciones tendientes a un fin preciso, ya que al ser autoritarios ignoran y desaprovechan las opiniones y las sugerencias de sus subordinados. (Gómez, 2021)

Coaching. - Libera el potencial de una persona para extender su desempeño con el fin de cumplir sus objetivos planteados. Siendo un camino para superar limitaciones. Permite hacer conscientes acciones, hábitos, valores, creencias, historias y juicios, a fin de facilitar procesos de cambio que permitan al cliente tomar acciones que lo lleven a ser una mejor persona, más completa, brindándole así una oportunidad de trascender, de ir más allá. Es una manera poderosa de reinventarse a cada momento, de generar futuro, tanto a nivel personal como organizacional. (González Beltrán, 2018)

Líderes coercitivos. - La característica principal de este tipo de liderazgo es la exigencia de obediencia inmediata a las órdenes de los colaboradores, quienes suelen ser líderes orientados al logro y con buen autocontrol. Este tipo de liderazgo funciona mejor en situaciones de crisis cuando se trata de reestructurar o tratar con empleados problemáticos, aunque a menudo tiene un impacto negativo en el ambiente de trabajo. (Valadares Duaraes da Silva, 2022)

Líderes marcapasos. - Con este tipo de liderazgo es posible alcanzar estándares de desempeño muy altos. Su comportamiento se basa en que los colaboradores hagan lo que hace el líder. Si bien su impacto en el ambiente de trabajo es negativo, son necesarios para obtener resultados del equipo en un corto período de tiempo. (Valadares Duaraes da Silva)

Líderes afiliativos. - Los líderes afiliados basan su comportamiento en la persona. Para ellos esto es lo más importante y crean afiliación dentro de la organización. Es un estilo de liderazgo muy efectivo cuando las cosas van mal en el ambiente de trabajo y motiva a las personas en situaciones estresantes. (Valadares Duaraes da Silva)

Gerencia

La gerencia educativa es el proceso de planificación, organización, dirección y control de los recursos y actividades de una institución educativa con el fin de alcanzar sus objetivos de manera eficiente y efectiva. Incluye tareas como la toma de decisiones estratégicas, la gestión de los recursos humanos y financieros, la evaluación del desempeño, el desarrollo de programas y proyectos educativos, y la promoción de una cultura de mejora continua. La gerencia educativa es esencial para asegurar la calidad de la educación y para garantizar el éxito de los estudiantes y la institución.

Diferentes autores han definido la gerencia educativa de manera distinta, pero algunas de las definiciones más comunes incluyen:

1. Según Henri Fayol, uno de los primeros teóricos de la administración: "La gerencia educativa es el arte de predecir y planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos de una institución educativa." (Fayol, 1916)
2. Para Peter Drucker, un conocido autor y pensador en administración: "La gerencia educativa es una forma de liderazgo que busca mejorar la eficiencia y la efectividad de la institución educativa." (Drucker, 1993)

3. Richard Elmore, un reconocido autor y profesor de educación: "La gerencia educativa es el proceso de tomar decisiones y asignar responsabilidades para lograr objetivos educativos específicos." (Elmore, 1996)
4. En referencia a Michael Fullan, un destacado autor y experto en reforma educativa: "La gerencia educativa es el proceso de liderazgo y colaboración que se utiliza para mejorar el rendimiento y el aprendizaje de los estudiantes." (Fullan, 2001)
5. Según el autor y profesor de educación Guillermo Fernández, la gerencia educativa es "el conjunto de acciones y procesos encaminados a planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos de una institución educativa con el objetivo de lograr su máximo desempeño y mejorar la calidad de la enseñanza". (Fernández, 2015)

Esta definición destaca la importancia de la planificación, la organización y el control en la gerencia educativa, así como el objetivo de mejorar la calidad de la enseñanza y lograr un buen desempeño de la institución.

Evidentemente estas son algunas de las muchas definiciones que existen sobre la gerencia educativa, pero todas tienen en común la idea de que se trata de un proceso de liderazgo y gestión destinado a mejorar la educación y el aprendizaje de los estudiantes.

En gerencia educativa, los indicadores más comunes relacionados son:

Tabla 1.

Indicadores de la gerencia educativa

Gerencia educativa	Nivel de satisfacción de los estudiantes y sus familias
	Tasa de graduación y abandono escolar
	Desempeño académico y rendimiento en pruebas estandarizadas

	Nivel de participación y compromiso de los padres de familia y la comunidad
	Eficiencia y efectividad en la gestión de recursos
	Calidad de la enseñanza y desarrollo profesional del personal docente
	Innovación y uso de tecnologías en el proceso educativo
	Diversidad y equidad en el acceso a la educación.

Fuente: Villareal I, Bello G. (2023)

Estos indicadores pueden ser utilizados para evaluar el desempeño de la institución y tomar decisiones para mejorar la calidad de la educación.

En cuanto a las variables que permiten observar las realidades de un buen rendimiento de las instituciones educativas, relacionadas con la gerencia y la forma en como aplica los estilos de liderazgos en la cotidianidad escolar son:

Tabla 2

Estilos de liderazgo y cotidianidad escolar

Variables que forman parte de un correcto rendimiento cuanto las Unidades educativas conocen sobre el liderazgo y su influyente aplicación en la vida cotidiana de la escolaridad.	Políticas educativas y regulaciones gubernamentales
	Financiamiento y presupuesto de la institución educativa
	Recursos humanos y desarrollo profesional del personal docente y administrativo
	Currículo y programas educativos

	Infraestructura y tecnología educativa
	Cultura organizacional y clima escolar
	Participación y compromiso de los padres de familia y la comunidad
	Responsabilidad y transparencia en la gestión de recursos.
	Diversidad y equidad en el acceso a la educación

Fuente: Villareal I, Bello G. (2023)

Características idóneas de una gerencia educativa

Las características idóneas de una gerencia educativa incluyen:

- **Visión estratégica:** la capacidad de establecer una visión a largo plazo y de motivar a los miembros de la comunidad educativa para lograr los objetivos comunes (Fullan, 2015).
- **Liderazgo transformacional:** la capacidad de inspirar y motivar a los demás para lograr cambios positivos y mejorar continuamente (Bass & Riggio, 2006).
- **Comunicación efectiva:** la habilidad de escuchar y transmitir información de manera clara y concisa (González-Romá, 2018).
- **Toma de decisiones:** la capacidad de evaluar y tomar decisiones informadas, teniendo en cuenta los intereses de la comunidad educativa (Liedholm, 2016).
- **Habilidades de negociación:** la capacidad de resolver conflictos y llegar a acuerdos en un entorno complejo (Schmieder-Ramirez, 2017).
- **Conocimientos en administración educativa:** una comprensión profunda de las políticas y prácticas de la administración educativa (Schmieder-Ramirez, 2017).

Cotidianidad escolar

La cotidianidad escolar se refiere a las rutinas, prácticas y experiencias cotidianas de los estudiantes, docentes y personal administrativo en una institución educativa. Esta cotidianidad tiene un impacto significativo en el ambiente escolar y en el aprendizaje de los estudiantes.

Desde una perspectiva teórica, la cotidianidad escolar está influenciada por diversos factores, como la cultura organizacional, el clima escolar, las políticas educativas y los recursos disponibles.

Por ejemplo, una cultura organizacional positiva que fomente el respeto, la colaboración y el trabajo en equipo puede tener un impacto positivo en la cotidianidad escolar y en el aprendizaje de los estudiantes.

Además, el clima escolar juega un papel importante en la cotidianidad escolar, ya que un ambiente seguro y acogedor puede fomentar la motivación y el bienestar de los estudiantes, mientras que un ambiente negativo puede afectar negativamente su rendimiento académico y su salud emocional.

Las políticas educativas también tienen un impacto en la cotidianidad escolar, ya que pueden dictar cómo se deben llevar a cabo las actividades diarias y cómo se deben abordar los desafíos en la institución educativa.

Por último, los recursos disponibles, como la infraestructura, tecnología y personal docente, también influyen en la cotidianidad escolar y en la calidad de la educación.

En resumen, la cotidianidad escolar es un aspecto crítico de la educación y está influenciado por una combinación de factores, incluyendo la cultura organizacional, el clima escolar, las políticas educativas y los recursos disponibles. Un enfoque centrado en la cotidianidad escolar puede mejorar el aprendizaje y el bienestar de los estudiantes en una institución educativa.

En la cotidianidad escolar, es importante que los líderes y gerentes evalúen cuidadosamente su estilo de liderazgo y gerencia y determinen cómo pueden aplicarlo de manera efectiva para mejorar la calidad de la educación y el bienestar de los estudiantes. Esto puede incluir la evaluación de las fortalezas y debilidades de su estilo de liderazgo y la implementación de estrategias para abordar las debilidades y mejorar su efectividad.

En un artículo publicado en la revista "Journal of Educational Psychology" en 2020 titulado "La importancia de la cotidianidad escolar en el bienestar y la motivación de los estudiantes", los autores T. Skaalvik y E. Skaalvik argumentan que la cotidianidad escolar influye en el bienestar y la motivación de los estudiantes. La investigación sugiere que un ambiente escolar positivo, con una cultura y normas claras y un clima emocional seguro, contribuye a una mayor motivación y rendimiento académico.

Además, la cotidianidad escolar también incluye el papel de los profesores y la calidad de las relaciones entre los estudiantes y los profesores. En el artículo "La cotidianidad escolar y la calidad de las relaciones entre los estudiantes y los profesores" publicado en la revista "Educational Psychology Review" en 2021, los autores D. Pekrun y K. Elliot argumentan que las relaciones positivas y las interacciones significativas con los profesores pueden mejorar la motivación y el rendimiento académico de los estudiantes.

Por último, la tecnología y su impacto en la cotidianidad escolar también son un aspecto importante para considerar. En el artículo "La cotidianidad escolar en la era digital" publicado en la revista "Educational Technology Research and Development" en 2020, el autor R. Martin argumenta que la tecnología puede mejorar la eficiencia y la flexibilidad en el aula, pero también puede tener efectos negativos en la interacción social y la atención de los estudiantes.

En la actualidad, la cotidianidad escolar ha sido influenciada por los cambios en la educación debido a la pandemia de COVID-19.

Según la investigación de (Gómez, 2021), la cotidianidad escolar ha sido afectada por la implementación de medidas de distanciamiento social, el uso de tecnologías digitales y la incertidumbre sobre la continuidad de las actividades escolares. Estos cambios han generado nuevos desafíos y oportunidades en la cotidianidad escolar, incluyendo un aumento en la importancia de la comunicación y la colaboración entre estudiantes y docentes.

Además, (Martínez, 2022) destaca que la cotidianidad escolar ha sido influenciada por la diversidad de situaciones y contextos en los que se encuentran los estudiantes, incluyendo la falta de acceso a tecnologías y recursos, la brecha digital y la desigualdad socioeconómica.

Además, la literatura sugiere que la cotidianidad escolar también está relacionada con la construcción de la identidad y la formación de valores en los estudiantes. Según (Pérez, 2022), la cotidianidad escolar puede ser un espacio en el que los estudiantes aprenden y desarrollan habilidades sociales, emocionales y éticas, que les permiten desempeñarse como ciudadanos responsables.

En este sentido, la literatura también destaca la importancia de considerar la perspectiva de los estudiantes en la comprensión de la cotidianidad escolar. Por ejemplo, (Rodríguez, 2021) argumenta que la cotidianidad escolar es vivida de manera diferente por los estudiantes en función de sus experiencias, necesidades y expectativas, y que es importante tener en cuenta estas perspectivas para mejorar la calidad de la educación.

Es importante mencionar que la cotidianidad escolar también puede ser un factor clave en el bienestar y el éxito académico de los estudiantes. Según (García, 2022), un entorno escolar positivo y seguro puede mejorar la motivación y el rendimiento académico de los estudiantes, mientras que un ambiente negativo puede tener un efecto perjudicial en su salud mental y su capacidad para aprender.

Por lo tanto, es elemental que los docentes, las escuelas y las políticas educativas consideren la cotidianidad escolar y trabajen para crear un entorno escolar positivo y seguro

que apoye el bienestar y el éxito académico de los estudiantes. Esto puede incluir medidas como la promoción de un clima escolar acogedor, la fomentación de la participación de los estudiantes en el aula, y la inclusión de actividades que fomenten el desarrollo social y emocional de los estudiantes.

En resumen, la cotidianidad escolar ha sido transformada por la pandemia de COVID-19, generando nuevos desafíos y oportunidades en el entorno educativo, la cotidianidad escolar es un concepto complejo que está influenciado por una serie de factores, incluyendo la pandemia de COVID-19, la construcción de la identidad y la formación de valores en los estudiantes, y la perspectiva de los estudiantes. La literatura sugiere que es importante comprender la cotidianidad escolar para mejorar la educación y desarrollar habilidades sociales, emocionales y éticas en los estudiantes, la cotidianidad escolar es un aspecto importante de la educación que influye en el bienestar y el éxito académico de los estudiantes. Es fundamental que se considere en la toma de decisiones y en la implementación de políticas y prácticas educativas para mejorar la calidad de la educación y apoyar el desarrollo de los estudiantes.

En resumen, los estilos de liderazgo y gerencia tienen un impacto significativo en la cotidianidad escolar y en la calidad de la educación. Es importante que los líderes y gerentes evalúen cuidadosamente su estilo de liderazgo y determinen cómo pueden aplicarlo de manera efectiva en la cotidianidad escolar para mejorar la calidad de la educación y el bienestar de los estudiantes.

Aplicabilidad de los Estilos de Liderazgo y Gerencia

La aplicabilidad de los estilos de liderazgo y gerencia es un tema ampliamente estudiado en la literatura teórica. Los autores han identificado diversos estilos de liderazgo y gerencia y han evaluado su efectividad en diferentes contextos.

Uno de los autores más influyentes en el estudio de los estilos de liderazgo es el psicólogo social estadounidense Kurt Lewin, quien identificó tres estilos de liderazgo: autocrático, democrático y laissez-faire. Según Lewin (1939), el estilo autocrático se caracteriza por la toma de decisiones centralizada y la falta de participación de los subordinados, mientras que el estilo democrático se centra en la colaboración y la participación activa de los subordinados en la toma de decisiones.

Otro autor importante en este campo es el psicólogo organizacional estadounidense Blake y Mouton, quien desarrolló un modelo de cinco estilos de liderazgo: autocrático, democrático, delegativo, participativo y laissez-faire (Blake y Mouton, 1964). Según Blake y Mouton, cada estilo de liderazgo tiene sus fortalezas y debilidades y es importante seleccionar el estilo adecuado en función de las circunstancias y las necesidades de los subordinados.

El psicólogo organizacional estadounidense James MacGregor Burns, desarrolló la teoría del liderazgo transformacional (1978). Según Burns, el liderazgo transformacional se caracteriza por la capacidad de los líderes para inspirar y motivar a sus subordinados y transformar los objetivos individuales en una visión compartida.

En este contexto, la literatura teórica sobre los estilos de liderazgo y gerencia es vasta y diversa. Desde Lewin hasta Burns, los autores han identificado y evaluado diferentes estilos de liderazgo y gerencia y han sugerido cómo estos pueden ser aplicados de manera efectiva en diferentes contextos.

Metodología

En este apartado se determina la metodología, el alcance y enfoque de la investigación; así como también la población y muestra representativa; la categorización, los instrumentos y su respectivo proceso de validación. Igualmente, se determinan los procedimientos y técnicas de análisis. Según, (Gómez, 2021), “Los métodos de investigación

son los procedimientos que siguen los investigadores para obtener los datos necesarios en su aproximación al objeto de estudio. Su importancia radica en que son la garantía de la científicidad.” (p.116). Para, (Sánchez, 2022)“Los métodos de investigación son las estrategias, procesos o técnicas utilizadas en la recolección de datos o de evidencias para el análisis, con el fin de descubrir información nueva o crear un mejor entendimiento sobre algún tema”.

La metodología de la presente investigación donde se persigue proponer la aplicabilidad de los estilos de liderazgo desde la cotidianidad escolar en la Unidad educativa “Profesor Ricardo Álvarez Mantilla” que fortalezca la gestión educativa desde el buen direccionamiento, control y organización de la Gerencia, se realizó mediante una investigación mixta realizada en dos momentos o etapas, donde en la primera se recopilan datos cuantitativos y en la segunda se recopilan datos cualitativos.

Según los autores Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista-Lucio, P. (2014), esta estrategia de investigación mixta puede ser útil para investigaciones complejas que requieren la recopilación de diferentes tipos de datos para responder a preguntas específicas de investigación. (Pp. 102-103).

Es posible combinar los enfoques cuantitativo y cualitativo en distintos niveles y grados de integración; la investigación mixta se puede utilizar para abordar preguntas de investigación complejas y para proporcionar una comprensión más completa de los fenómenos estudiados Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018).

Además, los autores señalan que la investigación mixta puede adoptar diferentes diseños y estrategias de investigación, dependiendo del contexto y los objetivos de investigación.

En este sentido, según Denzin y Lincoln (2018), la investigación mixta ofrece un enfoque flexible y adaptable que permite a los investigadores seleccionar libremente los

atributos que mejor se ajusten a su problemática, ya sea de la investigación cuantitativa o cualitativa. De esta forma, el investigador puede aprovechar las fortalezas de ambos enfoques para lograr una comprensión más completa de los fenómenos que estudia. En lugar de adherirse ciegamente a un solo paradigma, la investigación mixta permite una combinación de métodos y técnicas que pueden adaptarse de manera efectiva a la complejidad de las preguntas de investigación y objetivos específicos del estudio. Esto, claramente nos permitió entender desde su perspectiva, que el investigador no debe focalizarse en una exclusivamente, dependerá de las necesidades concretas y objetivos de la investigación, lo cual es sumamente importante a la hora de priorizar los aspectos de la investigación.

Por tanto, el primer momento fue desarrollado bajo las características del enfoque cualitativo, según Creswell (2014:2), la investigación cualitativa se basa en la recolección de datos no estructurados, como entrevistas, observaciones y documentos, y busca descubrir patrones y temas a partir de los datos recopilados.

Enfoque Cualitativo

(Sánchez F. , 2019) afirma que el “enfoque cualitativo se entiende al procedimiento metodológico que utiliza palabras, textos, discursos dibujos, gráficos e imágenes, la investigación cualitativa estudia diferentes objetos para comprender la vida social del sujeto a través de los significados desarrollados por éste”, (pág. 104). Es cualitativo porque observaremos y analizaremos en los docentes las características de gerencia y liderazgo educativo que poseen.

Informantes clave

En contraste con la investigación cuantitativa, podemos indicar que, esta se enfoca en la medición y el análisis estadístico de los datos. En cambio, la investigación cualitativa busca obtener una comprensión agradable y detallada de los fenómenos sociales y culturales en su contexto natural. En este sentido, para lograr este objetivo, se hace énfasis en la

interpretación de los datos y en el análisis de la complejidad y la subjetividad de las experiencias de los participantes; ya que, es una metodología de investigación que se utiliza para comprender en profundidad la experiencia del sujeto y las perspectivas diferentes que se obtuvieron de los participantes voluntarios del presente estudio.

Para Denzin y Lincoln,

La investigación cualitativa, ofrece una manera diferente de acercarse a los problemas de investigación; y su enfoque no se basa en la idea de que la realidad es objetiva, cuantificable y mensurable. En cambio, la investigación cualitativa se centra en el significado que las personas atribuyen a sus experiencias, y en cómo estas experiencias son construidas y negociadas en el contexto social y cultural en el que ocurren (2018:5).

En esta investigación, se optó por utilizar el enfoque cualitativo como una forma de incluir la perspectiva de los demás participantes que se ofrecieron voluntariamente y no depender únicamente de la información proporcionada a través de los instrumentos aplicados en las encuestas. De esta manera, se buscó fomentar una interacción más amplia y profunda entre las variables y las categorías del objeto de investigación.

En esta etapa, se aplicó el método hermenéutico, que permitió analizar y entender el significado de los datos recolectados a través de la muestra de sujetos voluntarios que accedieron a participar para el complemento de la información que permitiera en tal forma, obtener datos relevantes de las diferentes perspectivas conforme a los temas planteados y develar cómo es la situación prevaleciente en la Unidad educativa “Prof. Ricardo Álvarez Mantilla”.

Según González (2015), la hermenéutica en la investigación con enfoque cualitativo permite "interpretar y descifrar el sentido de significados" (p. 20).

Para Creswell y Poth (2018),

La hermenéutica es un enfoque cualitativo que se enfoca en la interpretación y comprensión profunda de los significados que se encuentran dentro de los datos, textos, y/o narrativas. Este enfoque busca descifrar los significados que los participantes tienen y que son compartidos a través de su lenguaje y experiencias. A través de la hermenéutica, el investigador puede descubrir la complejidad y profundidad de la vida de los participantes. (p.174)

Técnicas e instrumentos de Interacción

Atendiendo a la naturaleza de la investigación (ruta mixta), en el momento cualitativo se aplicó la técnica de la entrevista.

(Daza, 2021), señala que la entrevista como técnica puede cumplir diversas funciones: diagnóstica, orientadora, terapéutica e investigadora. La ejecución de la entrevista comprende de tres fases importantes que deben ser tomadas en cuenta: El contacto inicial con el entrevistado, la formulación de las preguntas, la anotación de las respuestas.

Se realizó la entrevista a 2 directivos, 4 docentes y 2 padres de familia como parte de la comunidad educativa en el proceso de enseñanza aprendizaje. Se utilizaron la herramienta Microsoft teams, y de forma directa ya que se comparte la labor cotidiana en la institución.

Técnicas de procesamiento de la información

Para el procesamiento de la información obtenida en las entrevistas del objeto de investigación sobre los estilos de liderazgo y gerencia en la cotidianidad escolar, se utilizó la categorización como técnica de análisis. Según Hernández, Fernández y Baptista (2018), la categorización es una técnica de análisis de datos que consiste en agrupar la información recopilada en categorías temáticas. Esta técnica permite identificar patrones y temas recurrentes en los datos, lo que facilita la interpretación y presentación de los resultados.

En esta investigación, la categorización permitió identificar y agrupar los diferentes estilos de liderazgo y gerencia en la Unidad educativa "Prof. Ricardo Álvarez Mantilla" en

categorías temáticas, lo que ayudó a presentar los hallazgos de manera clara y organizada en el texto protocolario. Además, esta técnica me permitió asemejar patrones y temas recurrentes en los datos, lo que facilitó interpretar los resultados y hacer recomendaciones pertinentes para mejorar la gestión educativa en la institución.

El análisis cualitativo partió de la transcripción de las entrevistas abiertas para agregar las subcategorías y categorías necesarias que permitieron recolectar los datos de manera organizada y llegar al análisis.

Esto destaca el proceso de categorización como una técnica esencial en el análisis cualitativo y cómo la organización y agrupación de los datos pueden ayudar a obtener una comprensión más profunda del fenómeno investigado.

Además, cabe destacar que la categorización y la creación de subcategorías pueden ser un proceso iterativo y evolutivo, en el que se agregan o ajustan categorías y subcategorías a medida que se realiza el análisis de los datos. Esto puede ayudar a asegurar que los datos se agrupen y se interpreten de la manera más efectiva posible.

En cuanto a la segunda etapa correspondiente a lo cuantitativo, aplicado acorde a los lineamientos del diseño no experimental; puesto que esta investigación no pretendía alterar ni modificar a raíz de una causa, los comportamientos observables del entorno en estudio.

Para Creswell y Plano Clark (2018), el diseño no experimental en la investigación cuantitativa se refiere a la recolección de datos sin manipulación intencional de las variables, lo que permite una comprensión más completa y profunda de los fenómenos estudiados. Este tipo de diseño es útil para estudios exploratorios o descriptivos, en los que se busca entender el fenómeno tal y como se presenta en su contexto natural.

Luego de ello, es importante destacar que también se utilizó un diseño transversal, es decir, se recopiló información sobre una población o muestra en un momento específico. Para

explicar más a detalle a que nos referimos, Hernández-Sampieri, Fernández-Collado y Baptista-Lucio (2014), menciona que:

Un estudio transversal en la investigación cuantitativa es aquel en el que los datos se recogen en un solo momento en el tiempo, con el objetivo de describir la situación actual de un fenómeno. Este tipo de diseño se utiliza comúnmente en estudios de prevalencia o incidencia de enfermedades, así como en encuestas y estudios de opinión pública. (p. 152)

Dentro de este apartado argumentativo, la investigación respondió también a un estudio descriptivo, que según Sequeira-Santos (2019) señala que;

Los estudios descriptivos en una investigación con enfoque cuantitativo se encaminan en la descripción de los datos recopilados a través de la observación. El autor también destaca que este tipo de estudio se utiliza comúnmente para describir características o patrones de comportamiento de una población. (Pp. 92-93)

Por otro lado, Hernández et al. (2020:87) mencionan que los estudios descriptivos “Comprenden la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición y procesos de los fenómenos”. Además, estos autores señalan que la principal función de los estudios descriptivos es proporcionar información detallada y precisa acerca del fenómeno en cuestión, con el fin de generar hipótesis y explicaciones más detalladas.

Es igualmente relevante resaltar que el estudio actual implica una investigación tanto documental como de campo.

Se considera de campo debido a la recolección de datos en el lugar de estudio y que provienen directamente de los sujetos investigados o de la realidad en la que ocurren los hechos. (Sánchez, 2022).

Ello permitió el conocimiento más a fondo de la realidad vivida por los docentes en su cotidianidad y así poder manejar los datos con mayor veracidad.

Así mismo, es bibliográfica; puesto que, en el proceso investigativo, la revisión bibliográfica adquiere gran relevancia, ya sea para realizar investigaciones con enfoque cuantitativo o cualitativo (Salas, 2019). En este estudio, se llevó a cabo una búsqueda exhaustiva de fuentes de información en línea sobre liderazgo y gerencia educativa docente. Se consultaron diversas fuentes, como revistas científicas, repositorios de investigaciones y tesis, entre las cuales se encuentran Redalyc, Cobuec, Teseo, Dialnet, Scopus y otros buscadores de información científica. Gracias a estas fuentes, se obtuvo información relevante y actualizada para el desarrollo de la investigación."

Población

Según (Conde, 2021), "Población o universo Conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones".

Al ser la población mayor al objeto requerido se trabajará con una muestra de ella para tener resultados más cercanos a la realidad.

Muestra

La muestra es la representación del universo de esa población seleccionada, (Conde, 2021) define a una "Muestra como el Subgrupo del universo o población del cual se recolectan los datos y que debe ser representativo de ésta"

La muestra de esta investigación es de tipo intencional que permitirá aplicar un cuestionario debidamente estructurado para el personal del nivel operativo en la unidad educativa "Prof. José Ricardo Mantilla"; este tipo de muestra según Bernal (2015) se define como una técnica de selección de muestra no probabilística que se basa en la elección deliberada de participantes que cumplan con ciertas características que sean relevantes para la investigación. Este tipo de muestra se utiliza también comúnmente en estudios cualitativos y en aquellos casos en los que el investigador busca captar la diversidad y la variabilidad de una población. (p. 226).

Para determinar los criterios de inclusión se tomó en cuenta que por factor tiempo, factibilidad económica y objetivos de resultados del tipo de muestreo, únicamente se participó con las personas que de manera voluntaria accedieron a colaborar en el cuestionario; donde se les explicó con puntos específicos, la finalidad de este proceso que sería exclusivamente para fines académicos, cumpliendo de esta manera con la ética de la investigación.

Una vez que se definieron los criterios de inclusión, se procedió a determinar el tamaño de la población, que cumplía con lo propiamente dicho. Es decir, de los 28 docentes y 550 padres de familias de la Unidad educativa “Prof. José Ricardo Mantilla”, existe una población total de 578 personas; de las cuales por objeto de estudio se seleccionó una muestra que cumpliera con los intereses particulares del objeto de la investigación. Por lo tanto, el porcentaje de la muestra con respecto a la población total es de aproximadamente 2.6%.

En función de nuestros objetivos plasmados y los recursos con los que contamos para la presente investigación, se utilizó un muestreo aleatorio simple, donde estratégicamente se seleccionó una muestra representativa de 10 docentes y 5 padres de familia a la que se le aplicará el cuestionario, al ser una muestra intencional debidamente fundamentada en el planteamiento de las hipótesis.

Se toma como muestra a docentes y padres de familia como parte de la comunidad educativa.

Como se detalla en el siguiente cuadro:

Tabla 3

Población y muestra

Población y muestra		
Encuestados	Frecuencia	Porcentaje
Docentes	10	67%
Padres de familia	5	33%

Total	15	100
-------	----	-----

Fuente: Unidad Educativa Álvarez Mantilla

Técnicas e Instrumentos de Recolección de datos

En relación con las técnicas e instrumentos de recolección de datos, según García, C. (2019:13), la recolección de datos en una investigación es un proceso clave que requiere el uso de diversas técnicas e instrumentos, tales como encuestas, entrevistas, observaciones, registros y experimentos, entre otros.

Cada técnica tiene sus propias ventajas y limitaciones, y debe ser seleccionada en función de los objetivos de la investigación y las características de la población y muestra a estudiar. Los instrumentos de recolección, por su parte, pueden ser estructurados o no estructurados, y se refieren a los cuestionarios, guiones de entrevista, escalas, listas de verificación y otros medios utilizados para obtener la información deseada. En conjunto, las técnicas e instrumentos de recolección de datos son fundamentales para garantizar la validez y confiabilidad de los resultados obtenidos en una investigación.

La encuesta

En el caso específico de esta investigación, respecto a la etapa cuantitativa se utilizó como técnica para recabar la información la encuesta, que según Hernández, Fernández y Baptista (2014:181-207) la encuesta es una técnica de recolección de datos que consiste en hacer preguntas a una muestra representativa de una población con el fin de obtener información sobre sus características, opiniones, actitudes, creencias y comportamientos. Las encuestas pueden ser de diferentes tipos, como estructuradas o no estructuradas, permitiendo obtener datos cuantitativos que pueden ser analizados estadísticamente, lo que facilita la comparación y generalización de resultados.

(Daza, 2021) indica que, la encuesta es una de las técnicas más utilizadas que se apoya en un cuestionario previamente elaborado con preguntas concretas para obtener

respuestas precisas que permiten una rápida tabulación, interpretación y análisis de la información recopilada. Además, es una técnica que permite el acopio de datos referentes a estados de opción.

La encuesta fue realizada a docentes mediante Google Forms, esta encuesta permitió delimitar las ideas y consideraciones de los maestros con respecto al liderazgo en la institución. Con preguntas cerradas con cuatro opciones de respuesta: (1) Siempre, (2) Frecuentemente, (3) A veces y (4) nunca.

Los instrumentos de investigación hacen referencia a los recursos o herramientas que el investigador emplea para recolectar datos, y también para hacer mediciones. Según (Conde, 2021), “Se utilizan instrumentos que han demostrado ser válidos y confiables en estudios previos o se generan nuevos basados en la revisión de la literatura y se prueban y ajustan”, (pág. 67)

Los determinados aquí, para el alcance de los objetivos específicos de la investigación, son: la entrevista y la encuesta.

En este proceso se emplean procedimientos estandarizados con el objetivo de garantizar que a cada participante voluntario se le formulen las mismas preguntas y así obtener una información homogénea.

Validez

La validez de los instrumentos, según (Conde, 2021), está determinado en la confiabilidad y validez misma. Mencionan que, la confiabilidad de un instrumento se refiere al grado de precisión de la medida, es decir que, si se aplica repetidamente el instrumento se producen iguales resultados. Agregan, en cuanto a la validez, se refiere a al grado en que el instrumento hace una medición de la variable. Para la validación de los instrumentos aquí empleados, en el caso de la entrevista, se tuvo en cuenta las experiencias de docentes, directivos y padres de familia, ofreciéndoles como referencia el título de la investigación, los

objetivos y los contenidos de los instrumentos. También se empleó la encuesta a docentes y padres de familia, como parte observadora del manejo de la institución por parte de sus líderes.

Técnica de análisis de datos

Para el análisis de la información obtenida al aplicar los datos, se realizó la utilización de estadística descriptiva, específicamente en distribución de frecuencias; puesto que, la finalidad de este análisis es poder determinar y valorar la aplicabilidad de los estilos de liderazgo en la gestión educativa desde la cotidianidad institucional, mostrando no solo el número de veces que se presenta cada indicador, sino también establecer el porcentaje de veces que se presenta cada indicador y su variable, para visualizar los patrones o tendencia de los datos enfocados en el objeto de estudio.

Los datos obtenidos se han basado en el análisis estadístico de la frecuencia absoluta y porcentual que los resultados han arrojado en la aplicación del cuestionario.

Por tanto, lo descrito hasta aquí, ha representado el proceso empírico de la investigación cuantitativa.

Análisis de resultado

La presente investigación fue desarrollada mediante la ruta mixta, por lo que, se realizó en dos momentos, uno cualitativo y otro cuantitativo. A este particular, se consideró pertinente a tendiendo a la naturaleza del tema, dar prioridad al momento cualitativo. A tal efecto, a continuación, se detalla la interpretación de la información.

Análisis Cualitativo

En base a la información recopilada acorde a la técnica de recolección cualitativa en el proceso de la investigación, han predominado las categorías de los estilos liderazgo y cotidianidad escolar.

Seguidamente se presenta la interpretación de los hallazgos obtenidos de la aplicación de la técnica de la entrevista a los sujetos del estudio, la cual se realizó en atención a las etapas de la investigación con ruta cualitativa, categorización, estructuración y triangulación.

Tabla 4

Categorización Directivo /Rector

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	S	TEXTO PROTOCOLAR
Lineamientos y contextualización	<p>estamos capacitados directamente con el distrito</p> <p>sí tenemos lineamientos que podemos ser contextualizados,</p> <p>nosotros hemos tratado de hacer siempre la contextualización hasta donde nos permita la legalidad de cada uno de los lineamientos o instructivos</p> <p>Siempre tratamos en sí de las decisiones tomarlas de acuerdo con la realidad institucional</p>	<p>Inv.</p> <p>Dir.</p>	<p>1.- ¿Cómo gestiona Ud. la toma de decisiones? Explique</p> <p>Normalmente nosotros siempre de una u otra manera, siempre estamos capacitados directamente con el distrito con lo que es asesoría zonal en lo que es la parte administrativa, normalmente sí tenemos lineamientos que podemos ser contextualizados, en este caso pues si existen ciertas diferencias en las instituciones o unidades educativas, tanto fiscales tanto urbanas como rurales.</p> <p>Sí, pero nosotros hemos tratado de hacer siempre la contextualización hasta donde nos permita la legalidad de cada uno de los lineamientos o cada uno de los de cada de los instructivos que a nosotros también nos emiten. Siempre tratamos en sí de las decisiones tomarlas de acuerdo con la realidad institucional. No es lo mismo a veces trabajar con estudiantes que son de la parte urbana donde tienen tal vez tal muchos más beneficios o mucho más acceso a la tecnología. En el caso de nosotros que somos de un educativa rural.</p>
Carencia de visión de Calidad		<p>Inv.</p>	<p>2.- ¿Considera usted que se ha implementado estrategias para mejorar la calidad educativa y el rendimiento de la institución,</p>

	<p>documentos oficiales, no, como el PCI la planificación que cada uno de los docentes lo realiza</p> <p>los docentes cierto tipo de libertades porque realizan un diagnóstico de cada uno de los grupos</p> <p>documentos, informes y todo lo que son informes de instrumentos de evaluación, informes que cada uno de los docentes realizan</p>	Dir.	<p>a través de una planeación estratégica? Explique Bueno la Unidad Educativa si cuenta con cada uno de los instrumentos también se le puede llamar, pues documentos oficiales, no, como el PCI la planificación que cada uno de los docentes lo realiza, dentro de eso, pues también tienen los docentes cierto tipo de libertades porque realizan un diagnóstico de cada uno de los grupos de los docentes que les corresponden, entonces ellos tienen la potestad de realizar un análisis diagnóstico al inicio del año e ir haciendo ajustes de acuerdo a como avance en el año lectivo, recordemos que este año también ha sido 1 año de presencialidad después de 2 años virtuales y eso con ha conllevado pues muchísimas limitaciones dentro del proceso de enseñanza aprendizaje por un lado, por el otro, pues sí, como institución nosotros siempre estamos siendo monitoreados y cada uno de los documentos, informes y todo lo que son informes de instrumentos de evaluación, informes que cada uno de los docentes realizan por cada uno de los quimestres o las mismas actas son documentos auditables que incluso dentro de un proceso de sumario administrativo, por ejemplo sirven como evidencia y soporte tanto para los directivos como para el personal docente ante una denuncia, por ejemplo.</p>
Manual de implementación y socialización		Inv.	<p>3.- ¿Qué estrategias utiliza para asegurarse de que los docentes comprendan y cumplan con las políticas educativas y regulaciones gubernamentales, mientras también les brinda la</p>

	<p>primero está lo que nosotros siempre nos recomendamos del manual de implementación de los estándares de calidad indicadores dimensiones, convocatorias y hacemos las socializaciones por cada uno de los subniveles y trabajamos de forma conjunta se capacita no siempre lo revisan, Normalmente se trata de siempre de hacer un refuerzo, a veces sí es un poco complicado varios subniveles y dentro de los varios subniveles también tenemos bloques, entonces ahí se complica un poco. da</p>	Dir.	<p>libertad y el apoyo para personalizar la enseñanza y mejorar su práctica docente? Bueno, dentro de las estrategias, primero está lo que nosotros siempre nos recomendamos, no, dentro del manual de implementación de los estándares de calidad también nosotros tenemos indicadores que nos miden a la parte administrativa, dentro de unas de las dimensiones, por ejemplo, está de que debemos proporcionar información. Como unidad educativa nosotros ponemos todo el material disponible, aparte de que siempre realizamos las convocatorias y hacemos las socializaciones por cada uno de los subniveles y trabajamos de forma conjunta con cada uno de los alumnos institucionales que les permite también tener a los docentes, pues, el acceso a los documentos. Muchas de las veces sí es una limitante, porque a veces se capacita o firman la capacitación, pero no siempre lo revisan, entonces eso a veces crea conflictos de una u otra manera. Porque a veces nosotros también socializamos y consideramos que en esa socialización se quedó comprendido. Normalmente se trata de siempre de hacer un refuerzo, pero a veces sí es un poco complicado, y más cuando tenemos, por ejemplo, en el caso de nosotros tenemos varios subniveles y dentro de los varios subniveles también tenemos bloques, entonces ahí se complica un poco. Dentro del dentro de los instructivos mismo vienen ciertas partes que les da</p>
--	---	------	--

	<p>libertades a los docentes,</p> <p>contextualización y la planificación de acuerdo a su grupo.</p>	<p>libertades a los docentes, por ejemplo, en el caso de estudiantes que tienen necesidades educativas específicas, no son las mismas necesidades de un estudiante normal, por ejemplo, no tenga esta necesidad, esto le permite al docente hacer una contextualización y la planificación de acuerdo a su grupo. Si nosotros tenemos 21 paralelos en la unidad educativa, son 21 mundos distintos porque la compañera de quinto no va a tener la misma necesidad ni va a tener el mismo ritmo de aprendizaje que los estudiantes de la compañera de sexto, la compañera de séptimo. Las necesidades, el contexto, el entorno social, cultural e incluso económico, influye mucho dentro del proceso de enseñanza aprendizaje, lo mismo que el acompañamiento de los padres de familia. Muchas de las veces los padres de familia no brindan el apoyo necesario al docente, entonces ahí es cuando normalmente nosotros y tratamos de que el padre de familia también se comprometa con el docente y con la institución, porque muchas de las veces bueno en caso de la básica, por ejemplo, hasta séptimo año, los padres de familia son mucho más presentes que desde octavo año, por ejemplo. En el Colegio el bachillerato. Nosotros tenemos que andar atrás del padre, de familia, normalmente tenemos tu casi un 70% más visitas de visitas domiciliarias en los estudiantes de bachillerato, porque muchas de las veces tenemos</p>
--	--	--

	<p>dosificación contextualización de acuerdo a la necesidad</p> <p>convenio dentro de la institución</p>	<p>problemas, tenemos de estudiantes con vulnerabilidad, que por ejemplo, ahí nosotros tenemos que hacer una dosificación o tenemos que hacer una contextualización de acuerdo a la necesidad, en este año lectivo nosotros hemos tenido madres adolescentes, hemos tenido embarazos adolescentes, tenemos padres de familia dentro de la misma unidad educativa, tanto papá, mamá, son estudiantes, entonces sí es un poco complejo porque nosotros como institución tenemos que llamar a los padres de familia, siempre y cuando ya no sean imputables legalmente, obviamente, nosotros hacemos el convenio dentro de la institución y sí hemos tenido también casos de que cuando son imputables o la madre de familia o la madre adolescente en este caso es menor de edad, tenemos que hacer un registro en la fiscalía, no, entonces eso sí, se nos complica un poco por que el proceso es mucho más largo y tenemos que ser muy cuidadosos en la parte legal, sobre todo en lo que son rutas y protocolos en el en cualquier tipo de violencia que se de en la institución.</p> <p>Generalmente eso da más en octavo, desde séptimo hacia abajo normalmente no son tan fuertes los procesos que se dan dentro del dentro del grado, por ejemplo, un problema entre padres o entre padres de familia es más fácil de solucionar con las mismas compañeras tutoras. Desde octavo ya, nosotros trabajamos de la mano más con la parte administrativa y con la parte del DECE, inclusive hasta</p>
--	--	--

	<p>acuerdos que están vigentes</p>	<p>para poder realizar las sanciones, con los estudiantes tenemos que manejarnos mucho más con los acuerdos que están vigentes y eso también le permite también al docente, pues hacer su hacer de cierta forma individual la calidad y el aprendizaje, o las destrezas que ellos decidan o no decidan, darles a los chicos, porque pueden hacer una puede valorización de lo que necesita el estudiante, que es algo que es muy positivo en el caso de las compañeras de la básica, por ejemplo, porque manejan las cuatro áreas, pueden optimizar todas las destrezas que no tienen, todas las competencias que ellos ya tienen desarrolladas, incluso dentro del refuerzo pueden hacer netamente lo que el estudiante necesita.</p>
<p>Liderazgo normativo</p>	<p>trabajamos de forma distribuida</p> <p>y siempre se han tratado de</p>	<p>Inv. 4.- ¿Ud. adecúa los tipos de liderazgo para atender las diferentes situaciones que se presentan en cotidianidad escolar? Explique</p> <p>Dir. Bueno, nosotros tenemos 2 bloques por donde estamos divididos siempre los administrativos, solamente trabajamos un día de forma que se puede decir, hacemos oficina, todos, nosotros normalmente trabajamos de forma distribuida en sí tenemos cada una de las comisiones, por ejemplo en el caso de lo que son pagos del bar, registro de lo que son alimentación escolar, tenemos compañeras que son específicamente para eso, en el caso del registro, por ejemplo, de alimentación escolar, lo que es Internet, hay compañeros que son específicamente de esos y siempre se han tratado</p>

<p>tomar en cuenta dependiendo de la bueno, la productividad de los docentes, obviamente la voluntad que tengan para colaborarnos</p> <p style="text-align: right;">muchas de las veces sí es un poco difícil</p>	<p>de tomar en cuenta dependiendo de la bueno, la productividad de los docentes, obviamente la voluntad que tengan para colaborarnos.</p> <p>Porque tampoco es fácil comprometer a un docente, hacer una actividad extra de las que tienen las horas, entonces eso también a nosotros como directivos de cierta forma, sí es una limitante, porque no es fácil decirle a un docente, bueno, por favor, colaboren a esto fuera de los horarios, por ejemplo, en el caso de las compañeras que realizan lo de riesgos, ellos están de forma permanente y muchas de las veces ni siquiera les contestan los mensajes y a veces la compañera me dice estoy en 3 días y no me contesta la Ingeniera, no está, se fue de vacaciones. Entonces nosotros tenemos que activar y llamamos directamente, yo en mi caso llamo directamente, le digo: “ingeniera ya estoy 3 días, mi compañera le está pidiendo que por favor me ayude en que me apruebe un plan de contingencia y yo no puedo hacer ningún tipo de evento institucional si no tengo no tengo la aprobación”, entonces ahí es una limitante porque muchas de las veces este malestar, que no está dentro de las manos de uno, se traslada al resto de la comunidad educativa. Los docentes se incomodan, los padres se incomodan, los chicos incomodan y uno lo pone en una situación un poco difícil porque a uno lo limitan y no está en las manos de uno, entonces eso sí, a veces es una parte un poco difícil, muchas de</p>
---	--

<p>tratar de aplicar ciertas cosas que tal vez no esté, no sea del agrado de todos</p> <p>: “no trates de agradar a todo el mundo, trata de cumplir la ley porque siempre tú te mantengas en la ley, no hay poder humano que te mueva”</p> <p>mientras esté en la ley, pues nos toca cumplir y creo que esa es una de las formas de que, al menos para mí me ha servido tratarlo de ser la forma responsable.</p> <p>Dentro de la institución, entonces una cosa es que tengamos esa esa flexibilidad hasta cierto punto de forma institucional, pero otra cosa es no tratar de hacer nada porque toda la gente sin que es flexible</p>	<p>las veces sí es un poco difícil tratar de aplicar ciertas cosas que tal vez no esté, no sea del agrado de todos, pero algo que a nosotros siempre nos dicen, y algo que a mí me dijeron al primer, el primer los primeros 6 meses que yo ingresé, que me dijeron que: “no trates de agradar a todo el mundo, trata de cumplir la ley porque siempre tú te mantengas en la ley, no hay poder humano que te mueva” entonces creo que, yo llevo casi 5 años, no siempre habrá cosas o programas o cualquier tipo de instructivo que no esté adecuado que no esté acorde a todo el mundo, pero sí mientras esté en la ley, pues nos toca cumplir y creo que esa es una de las formas de que, al menos para mí me ha servido tratarlo de ser la forma responsable. A veces nosotros siempre nos dice una cosa en la libertad y otra cosa es libertinaje. Dentro de la institución, entonces una cosa es que tengamos esa esa flexibilidad hasta cierto punto de forma institucional, pero otra cosa es no tratar de hacer nada porque toda la gente sin que es flexible. Una cosa es que tengamos flexibilidad de hacerlo hasta cierto punto sí, pero tenemos que hacerlo, tal vez no es 100%, tal vez de 50%, qué fue lo que se dio este año, Nosotros decíamos que debemos hacer proyectos interdisciplinarios por lo menos 2 al por quimestre, y es una limitante para nosotros, por qué; primero no somos expertos en planificar de forma interdisciplinaria, es algo que se dio recién en pandemia.</p>
---	--

		<p>El personal docente también está a ful, ha habido en los 5 años que ya voy a estar, es el primer año que se ha dado conflictos entre estudiantes, entre padres de familia y el acompañamiento de los padres no ha sido adecuado.</p> <p>El comportamiento de los chicos también ha cambiado, son dos años que han pasado en casa, y que han regresado a la institución y han venido unos sobreprotegidos, otros que han venido vulnerables de salud, recuerden que en la pandemia también hubo cambios sustanciales en el sistema inmune a nivel general, entonces eso si ha causado de cierta forma un impacto.</p> <p>Entonces lo que nosotros hemos optado, claro estamos haciendo proyectos interdisciplinarios, si, pero no los dos que vienen en el instructivo lo hemos adecuado a uno por quimestre y ha resultado bien, no lo hemos cumplido al 100%, pero o hemos cumplido, y si en algún momento determinado puede llegar una auditoría, sí, si lo cumplimos, no lo hemos cumplido, por eso tenemos limitantes de conectividad, tenemos limitantes económicas, tenemos limitantes de los estudiantes que han migrado mucho, hemos tenido estudiantes que han entrado y salido dentro del sistema del cas hasta el final del año, que normalmente no se da, siempre se da solamente hasta septiembre.</p> <p>Es que yo creo que eso también tuvo, dice una estudiante que ingresó ya casi para noviembre, casi diciembre, y es algo que</p>
--	--	--

mientras nos cubramos de

	<p>forma responsable dentro de los instructivos, que es la parte legal que a nosotros como administrativo es lo que nos miden en una auditoría incluso, creo que estamos bien cubiertos y de paso un personal docente, porque los primeros que nos rinden cuentas es a nosotros y de ahí es hacia abajo.</p>	<p>simplemente no, entonces son limitantes y que yo creo que mientras nos cubramos de forma responsable dentro de los instructivos, que es la parte legal que a nosotros como administrativo es lo que nos miden en una auditoría incluso, creo que estamos bien cubiertos y de paso un personal docente, porque los primeros que nos rinden cuentas es a nosotros y de ahí es hacia abajo.</p>
Autocrático	<p>responsable distribuido,</p> <p>, una circular más formal, donde quede tal vez una evidencia en cómo lo pedí, para qué pedí, cuándo lo pedí. Pero va a depender mucho del de la situación, del entorno y también de las personas.</p> <p>tengo que recurrir a mandar una circular.</p>	<p>Inv. 5.- ¿Qué estilo de liderazgo considera que se aplica cotidianamente en su institución educativa?</p> <p>Dir. A veces responsable, a veces distribuido, muchas de las veces, sí, creo que también influye mucho el entorno, el contexto de la institución. Sí hay compañeros que obviamente, no, siempre colaboran más, y yo digo que hay que tomar en cuenta también eso, no, hay compañeros docentes con los que Ud. Puede acercarse con más confianza y decir sabes que: ayúdame en esto y hay compañeros con los que normalmente uno se basa en una comunicación mucho más formal, por ejemplo, una circular más formal, donde quede tal vez una evidencia en cómo lo pedí, para qué pedí, cuándo lo pedí. Pero va a depender mucho del de la situación, del entorno y también de las personas. Muchas de las veces. ¿Por qué? Porque sí te he tenido a veces casos que le digo a algún docente, por favor, me ayuda para el martes y me ha dicho sí, voy el martes, no, es que no me acordé, entonces tengo que recurrir a mandar una circular. Entonces ahí es como</p>

			que no, no entro en una discusión ni se va a resentir la otra persona, entonces ya se acabó.
Liderazgo docente	<p>laboramos todavía es una institución donde de cierta forma, existe un compromiso de los padres de familia, no al 100%, pero sí es un es un gran porcentaje de padres de familia que colaboran,</p> <p>los docentes tutores son los que tienen ese liderazgo, esa comunicación directa con los con los padres entonces tienen un apoyo del 100% en cada una de las actividades.</p>	<p>Inv.</p> <p>Dir.</p>	<p>6.- ¿Desde su experiencia en la institución, considera la cotidianidad, dinámica escolar y la convivencia para actuar?</p> <p>Bueno, nosotros como yo siempre digo, la institución donde nosotros laboramos todavía es una institución donde de cierta forma, existe un compromiso de los padres de familia, no al 100%, pero sí es un es un gran porcentaje de padres de familia que colaboran, normalmente son padres de familia que siempre están presentes en cada una de las actividades, en especialmente en la básica. Yo siempre hago énfasis de la básica porque son 2 mundos distintos de iniciales a séptimo, año son 2 mundos diferentes, en ellos es diferente la dinámica, los docentes tutores son los que tienen ese liderazgo, esa comunicación directa con los con los padres entonces tienen un apoyo del 100% en cada una de las actividades. Entonces eso es, a nosotros como administrativos, es de cierta forma un alivio, porque nosotros sabemos que ese curso lo va, porque cualquier actividad ya lo están organizando los docentes tutores. En cambio, en desde octavo a 3er año BGU es distinto porque, primero influye la edad, tutores, no todos los tutores, por ejemplo, en el bachillerato no todos los tutores son tan dinámicos, ni son tan versátiles para poder hacer una actividad, por ejemplo. Muchas de las veces los chicos quieren</p>

	<p style="text-align: center;">docentes tutores en la básica, normalmente ellas manejan su grupo</p>		<p>hacer, pero los decentes no, influye también la edad de mis tutores, no es lo mismo tener un tutor de 30 o 35 años, a docentes de 55 a 60 años donde ya su formación mismo cambia, y eso a nosotros nos toca tratar de modular, a veces hablar con los docentes, pero por favor colabórenos, los chicos quieren colaborar, ayúdeme o acompañeme, muchas de las veces toca ir a hablar con los docentes, “por favor, mire licen los chicos quieren trabajar” porque sí nos ha tocado al menos a mí sí me ha tocado, Licen es que sí queremos participar, pero el tutor nos quiere colaborar. Entonces, esas esa parte a veces sí es limitante. Entonces en nosotros actuamos diferentes, no. En el caso de la básica, normalmente no, no tenemos mayor inconveniente porque el docente tutor o las docentes tutores, que en mi caso son más docentes tutores en la básica, normalmente ellas manejan su grupo, entonces en eso para nosotros es como un alivio, en cambio en el caso de los octavos, sí es diferente, por la edad, por lo que no se ven todo un siempre, por ejemplo, tienen 3 o 4 horas a la semana es diferente de las compañeras que tienen 30 a horas 35 horas juntas en la semana.</p>
<p>Normativa distrital</p>	<p>depender mucho del conflicto que se dé,</p> <p style="text-align: center;">solamente con cómo</p>	<p>Inv.</p> <p>Dir.</p>	<p>7.- ¿Ud. aplica diversos estilos de liderazgo en la resolución de problemas en la Institución? Explique Yo creo que dentro de la solución de conflicto va a depender mucho del conflicto que se dé, obviamente no, si es algo suave que se yo, solamente fue, pasó una situación, creo que solamente con cómo</p>

<p>acercarme a un compañero o una compañera y decir por favor ayúdenme más en este punto</p> <p>dentro de los acuerdos de conflicto, por ejemplo, de resolución de conflictos, están de que el primer ente que es mediadores del docente tutor,</p> <p>delegue una persona como como autoridad para que esté presente, por</p>	<p>acercarme a un compañero o una compañera y decir por favor ayúdenme más en este punto, nos pasó esto, estamos dentro de la parte legal, tenemos que reforzar, por ejemplo, seguridad, le doy un ejemplo.</p> <p>Pero hay cosas que no son negociables, por ejemplo, cuando eso es una necesidad académica de los estudiantes, no es negociable, eso está en la ley que los chicos deben ser sancionados y a veces se han tocado que el docente me dice, pero es que me copió, me lo vino, me lo dijo y no me dio el escrito, pero resulta que, si no lo hago, me dicen no, pero es que yo le dije la rectora y la rectora no hizo nada.</p> <p>Pero yo a veces digo, ¿cómo quieren que haga algo si ustedes no me dan por escrito lo que hizo el estudiante? porque incluso dentro de los acuerdos de conflicto, por ejemplo, de resolución de conflictos, están de que el primer ente que es mediadores del docente tutor, después del docente tutor incluso me pueden pedir que yo delegue una persona como como autoridad para que esté presente, por ejemplo.</p> <p>Pero a veces sí se da, que muchas de las veces los docentes a veces no nos presentan. Hay docentes en cambio, que presentan por todo, que también se da y hay cosas que son negociables, no, puede ser negociable una recomendación, por ejemplo, un docente porque tal vez la madre de familia dice no, pero es que yo quiero que quede sentado de que mi hijo no</p>
--	--

	<p>actas de mediaciones</p> <p>siempre trato de pegarme mucho a los acuerdos,</p>	<p>puede asistir a esto, no puede hacer esto listo, no hay problema, yo le doy por recomendaciones, por escrito a un docente.</p> <p>-No, pero es que mi hijo no puede hacer esto, esto, esto, ha pasado algo con el docente, listo, “Hagamos una acta de mediación, que es lo que hemos hecho este año”.</p> <p>De hecho, este año se ha hecho actas de mediaciones de lo que no hemos hecho en los nosotros años. Tenemos cerca de 50 mediaciones entre pares, entre padres, con docentes, entre docentes, por ejemplo, que sí se ha dado, pero, se sume, no, que lo firman como una responsabilidad por limar o porque se culmine ahí un conflicto. Si es un poco difícil, porque vuelvo y reitero, es difícil para uno como directivo, tratar de satisfacer las necesidades de todos. Entonces creo que ahí, al menos en mi caso, yo siempre trato de pegarme mucho a los acuerdos, entonces yo siempre digo en el acuerdo dice así, así, así, así, así, hay cosas que no son negociables. Por ejemplo, los delitos sexuales no son negociables. Eso no, no tengo por qué mediarlo, pero si hay cosas que podemos mediar, obviamente que sí.</p> <p>No es necesario yo coger y hacer el informe reto y mandarlo al distrito, por ejemplo a que lo resuelva en la junta de conflicto del distrito, cuando yo lo puedo hacer internamente, siempre y cuando me colabore en las partes, no, porque también me pueden decir sabe qué, yo no quiero, ustedes me está violentando,</p>
--	---	--

	<p style="text-align: center;">Comisión de resolución de conflictos distrital.</p> <p style="text-align: center;">donde podemos negociar, sí, pero donde no hay como negociar, pues no</p>	<p>entonces para mí ahí, yo, me es una limitante para mí, lo único que hago en ese caso es hacer un informe, pasar un escrito y decir, bueno, yo tuve este problema no pude, no, no me quisieron colaborar las partes para hacer una resolución de conflictos internos, por favor, resuelvan en la Comisión de resolución de conflictos distrital.</p> <p>Y cosas que, obviamente, como le digo, lo que son delitos sexuales, lo que son delitos por acoso, por ejemplo, si he tenido también violencia física, esos no, son negociados, eso se han ido recto a la Junta Cantonal o cuando tenemos chicos que tienen problemas, de cuando nos piden a nosotros informes de forma constante cuando hay peleas de custodia de los padres, eso también, nosotros no son, no son negociables, si han venido madres si nos han dicho, pero es que yo soy la mamá, sí, pero, no tiene Ud. la custodia, la custodia la tiene el padre de familia, pero es que yo también soy mamá, sí es la mamá, pero no tiene la custodia la custodia legal la tiene el papá, entonces ahí nos manejamos más, es por la parte legal, donde podemos negociar, sí, pero donde no hay como negociar, pues no hay como. Porque podíamos ser entonces sancionados legalmente.</p>
--	--	---

Fuente: Los autores.

Tabla 5

Categorización Directivo /Vicerrector

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	S	TEXTO PROTOCOLAR
-----------	--------------	---	------------------

<p>Consenso</p>	<p>se hace de acuerdo con una consensuación con los compañeros docentes y con la primera autoridad en ese sentido, rectorado. de acuerdo con los lineamientos emitidos por parte de MINEDUC</p>	<p>Inv. Vic.</p>	<p>Desde su concepción ¿Cómo gestiona el líder de esta institución la toma de decisiones? Explique En mi institución, donde yo laboro la toma de decisiones se hace de acuerdo con una consensuación con los compañeros docentes y con la primera autoridad en ese sentido, rectorado. La toma de decisiones se las evidencias de acuerdo con los lineamientos emitidos por parte de MINEDUC y luego se las plasma en reuniones con los compañeros docentes.</p>
<p>Mejora en la enseñanza</p>	<p>Si, sí se ha realizado constantemente se ha venido desagregando algunas destrezas y luego implementarlas en forma áulica para mejorar esa enseñanza aprendizaje de los estudiantes que ha venido con rezago escolar, los compañeros docentes han puesto todas sus estrategias metodológicas para sacar adelante a aquellos estudiantes</p>	<p>Inv. Dir.</p>	<p>¿Considera usted que el gerente de la institución ha implementado estrategias para mejorar la calidad educativa y el rendimiento de la institución, a través de una planeación estratégica? Explique Si, sí se ha realizado constantemente, a partir del momento que tuvimos de los 2 años de pandemia se ha venido desagregando algunas destrezas y luego implementarlas en forma áulica para mejorar esa enseñanza aprendizaje de los estudiantes que ha venido con rezago escolar, se ha evidenciado en este año 2022 2023, en donde la presencialidad, se ha hecho presente en donde los compañeros docentes han puesto todas sus estrategias metodológicas para sacar adelante a aquellos estudiantes que tuvieron dificultad de aprendizaje durante estos 2 años.</p>
<p>Asesorías zonales</p>		<p>Inv.</p>	<p>Desde su percepción, ¿Qué estrategias utiliza el gerente para asegurarse de que los docentes comprendan y</p>

	<p>primeramente, recibimos asesoría pedagógica de parte de zona, de distrito, el cual es implementado directamente en reuniones constantes con la junta académica</p>	<p>Dir.</p>	<p>cumplan con las políticas educativas y regulaciones gubernamentales, mientras también les brinda la libertad y el apoyo para personalizar la enseñanza y mejorar su práctica docente? En este sentido, nosotros como líderes de una institución, primeramente, recibimos asesoría pedagógica de parte de zona, de distrito, el cual es implementado directamente en reuniones constantes con la junta académica en donde se plasma ciertas regulaciones que se va a realizar durante el año lectivo y tratar de mejorar constantemente en la conceptualización, flexibilización de aprendizajes con los estudiantes que están a nuestros grados.</p>
<p>Carencia de liderazgo</p>	<p>Sí, constantemente</p> <p>consensuación con la junta académica y tener un horario específico para poder sacar adelante a aquellos estudiantes que tienen dificultad de aprendizajes en la cotidianidad.</p>	<p>Inv.</p> <p>Dir.</p>	<p>Desde su experiencia ¿el gerente adecúa los tipos de liderazgo para atender las diferentes situaciones que se presentan en cotidianidad escolar? Explique Sí, constantemente también, una vez que nosotros hemos recibido la asesoría, los docentes tienen que realizar un refuerzo académico en el cual se detecta que aquellos estudiantes que el aprendizaje no es significativo, tratar de llegar a una consensuación con la junta académica y, por ende, tener un horario específico para poder sacar adelante a aquellos estudiantes que tienen dificultad de aprendizajes en la cotidianidad.</p>
<p>Supervisión</p>	<p>La flexibilización, la contextualización, mirar que</p>	<p>Inv.</p> <p>Dir.</p>	<p>Desde su experiencia, ¿Qué estilo de liderazgo considera que se aplica cotidianamente en su institución educativa? La flexibilización, la contextualización, mirar que</p>

	<p>todas las planificaciones sean adecuadas de acuerdo a la necesidad del estudiante,</p>		<p>todas las planificaciones sean adecuadas de acuerdo a la necesidad del estudiante, es decir, hay estudiantes con regularidad y hay estudiantes con necesidades educativas específicas asociadas y no asociadas a la discapacidad. En nuestra institución tenemos 2 departamentos DECE y UDAI que en forma coordina, se trabaja para que ellos estudiantes no sean vulnerados en sus derechos a la educación.</p>
<p>Cotidianidad y dinámica escolar</p>	<p>nuestra labor como autoridad es llegar al docente, tratar de que la parte dinámica sea fundamental en el aula,</p>	<p>Inv. ¿Desde su experiencia en la institución, el líder considera la cotidianidad, dinámica escolar y la convivencia para actuar?</p> <p>Dir. Desde el momento que nosotros somos asesorados</p>	<p>nuestra labor como autoridad es llegar al docente, tratar de que la parte dinámica sea fundamental en el aula, con esto vamos a llegar a un aprendizaje significativo y nuestros estudiantes van a tener un liderazgo dentro de ella y la participación vaivén de interacciones.</p>
<p>Armonía</p>	<p>el nosotros como como autoridades debemos tener la armonía, fase fundamental el en una institución, entonces cada una de las directrices, lineamientos, asesorías que recibimos del Ministerio de Educación, consensuar con los compañeros docentes</p>	<p>Inv. Desde su perspectiva, ¿el líder aplica diversos estilos de liderazgo en la resolución de problemas en la Institución? Explique</p> <p>Dir. Si, de igual forma</p>	<p>el nosotros como como autoridades debemos tener la armonía, fase fundamental el en una institución, entonces cada una de las directrices, lineamientos, asesorías que recibimos del Ministerio de Educación, debemos consensuar con los compañeros docentes y de esta manera, siempre con una expectativa llevándole para el avance tanto institucional como a nivel distrital, que nuestra educación sea de</p>

	nuestros estudiantes y nuestros docentes se encuentra en una armonía total.		calidad y calidez, en este sentido, pues nuestros estudiantes y nuestros docentes se encuentra en una armonía total.
--	--	--	--

Fuente: Los autores.

Tabla 6

Categorización Docentes

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	S	TEXTO PROTOCOLAR
Toma de decisiones influenciada por presiones externas.	Las decisiones son tomadas de forma apresurada, una actitud de servilismo al distrito hay un sentido de discernimiento propio se trata de quedar bien es solamente con el distrito.	Inv. Doc1	1.- Desde su concepción ¿Cómo gestiona el líder de esta institución la toma de decisiones? Explique Las decisiones son tomadas de forma apresurada, con una actitud de servilismo al distrito. Se puede decir que no hay un sentido de discernimiento propio para poder legislar la institución en función de los docentes, los estudiantes, los padres de familia. Aquí en lo que se trata de quedar bien es solamente con el distrito.
	Bien, no hay una verdadera gestión para aquello, se toman decisiones que, bueno a veces puede haber sido socializada que eso muy raramente ocurre por más que se tome alguna resolución en grupo finalmente se hace lo que la autoridad ha decidido ya de ante mano hacerlo	Doc.2	Bien, de las experiencias que hemos tenido no hay una verdadera gestión para aquello, se toman decisiones que, bueno a veces puede haber sido socializada que eso muy raramente ocurre pero que ya van, ya premeditadamente las decisiones es decir por más que se tome alguna resolución en grupo finalmente se hace lo que la autoridad ha decidido ya de ante mano hacerlo
	le veo de una manera regular ya que dependiendo la situación de la gravedad se toma la decisión en la unidad educativa	Doc.3	Desde mi punto de vista como coordinadora pues, qué llevo ya 4 años de coordinación le veo de una manera regular ya que dependiendo la situación de la gravedad se toma la decisión en la unidad educativa
	no	Doc.4	El líder o la lideresa de nuestra institución en realidad no

	<p>gestiona, no gestiona mucho experiencia necesaria para estar al frente de una institución educativa,</p> <p>decide pensando exclusivamente en cumplir con el distrito</p> <p>no importa si en esa tarea de cumplir con el distrito, pone en aprieto a su personal docente, ya eso no lo medita</p> <p>no tiene la experiencia necesaria dedica a cumplir realmente a cumplir sin pensar que pronto su personal es un poco acelerado y obviamente eso crea malas relaciones sociales.</p>	<p>gestiona, no gestiona mucho no, que en realidad ella no tuvo la experiencia necesaria para estar al frente de una institución educativa, por eso es que yo digo que poco nada gestionada, más bien digo que decide pensando exclusivamente en cumplir con el distrito, mire lo que estoy diciendo en cumplir con el distrito, eso es, no importa si en esa tarea de cumplir con el distrito, pone en aprieto a su personal docente, ya eso no lo medita, ya, entonces pero es producto de que lo que le estoy diciendo no, por un lado está pensando en cumplir y como no tiene la experiencia necesaria, sólo se dedica a cumplir realmente a cumplir sin pensar que pronto su personal es un poco acelerado y obviamente eso crea malas relaciones sociales.</p>
<p>Falta de planificación hacia la calidad educativa</p>	<p>que no hay una planificación estratégica las hacen conforme vienen las disposiciones de sin analizar mucho las acciones</p> <p>por el tartar de cumplir la disposición se las hace como quiera.</p>	<p>Inv. 2.- ¿Considera usted que el gerente de la institución ha implementado estrategias para mejorar la calidad educativa y el rendimiento de la institución, a través de una planeación estratégica? Explique</p> <p>Doc1 Considerándose al rectorado como la gerencia eh pues se ve que no hay una planificación estratégica y las cosas se las hacen conforme vienen las disposiciones de sin analizar mucho las acciones, consecuencias o cosas que nos pueden beneficiar o ir en contra de la institución mismo, sino que simplemente por el tartar de cumplir la disposición se las hace como quiera.</p>
		<p>Doc.2 Tomando en cuenta como gerente en ese aspecto yo lo veo más pedagógico que tendría que ver con el señor vicerrector en este caso, pero que aquí al</p>

<p>simplemente la primera autoridad es la que toma todas las decisiones finales no se lo hace de tal manera que tenga cada quien su ámbito, yo al menos pensaría que hay una subrogación de funciones donde no hay la libertad para la persona que tiene que liderar este asunto pedagógico.</p>		<p>menos no hay esa total libertad para él, sino simplemente la primera autoridad es la que toma todas las decisiones finales y no, no se lo hace de tal manera que tenga cada quien su ámbito, yo al menos pensaría que hay una subrogación de funciones donde no hay la libertad para la persona que tiene que liderar este asunto pedagógico.</p>
<p>en la unidad educativa existen algunos inconvenientes y no existe en cuanto a estrategias, no existe ni tampoco existe planificaciones, en sí el docente tiene que darse la oportunidad de investigar y poder él implementar</p>	Doc.3	<p>En sí en la unidad educativa existen algunos inconvenientes y no existe en cuanto a estrategias, no existe ni tampoco existe planificaciones, en sí el docente tiene que darse la oportunidad de investigar y poder él implementar, lo que existe, qué sería adaptaciones de parte del departamento del DECE nada más.</p>
<p>no,</p> <p>no se ha implementado estrategias para mejorar la calidad de la educación. No existe estrategias para mejorar la calidad de la educación</p> <p>aquí solamente se evalúan resultados, por eso puedo decir que no hay estrategias para mejorar la calidad de la educación.</p>	Doc.4	<p>Con la experiencia que yo tengo de haber sido directivo no, he sido en la institución, desde inspector general, vicerrector, rector y docente por más 37 años yo podría decir categóricamente que no se ha implementado estrategias para mejorar la calidad de la educación. No existe estrategias para mejorar la calidad de la educación, eso como que no, no se lo tiene en mente, por ejemplo nosotros y si fuera para mejorar la calidad de educación pues tuviéramos capacitaciones permanente, tuvieron una reuniones pedagógica dónde valoraríamos el producto que estamos vendiendo a los estudiantes, a los padres de familia, no, no existe aquello, no es cierto, aquí solamente se evalúan resultados, por eso puedo decir que no hay estrategias para mejorar la calidad de la educación.</p>

<p>Carencia de capacitación docente</p>	<p>prácticamente no es visible, no es visible, simplemente la disposición se la da y se la tiene que cumplir a rajatabla no hay poder del discernimiento</p>	<p>Inv. Doc1</p>	<p>3.- Desde su percepción, ¿Qué estrategias utiliza el gerente para asegurarse de que los docentes comprendan y cumplan con las políticas educativas y regulaciones gubernamentales, mientras también les brinda la libertad y el apoyo para personalizar la enseñanza y mejorar su práctica docente? Como estrategia prácticamente no es visible, no es visible, si lo hubiera, acá simplemente la disposición se la da y se la tiene que cumplir a rajatabla no hay poder del discernimiento como dije al comienzo en donde que se pueda tomar decisiones que sean y razonadas más que todo bajo un criterio propio</p>
	<p>las autoridades esperan que los docentes hagan lo que está dispuesto a través de un circular o de un memo simplemente lo hagan y vean de qué manera lo pueden cumplir, más no porque se direcciona, se capacite, se dé un modelo a seguir, sino que simplemente se dan disposiciones y eso hay que cumplirlas de la manera que uno pueda y eso conlleva que muchas veces hayan errores y que haya que estar rectificando a destiempo</p>	<p>Doc.2</p>	<p>En este caso simplemente, bueno ellos esperan, las autoridades esperan que los docentes hagan lo que está dispuesto, que a través de un circular o de un memo simplemente lo hagan y vean de qué manera lo pueden cumplir, más no porque se direcciona, se capacite, se dé un modelo a seguir, sino que simplemente se dan disposiciones y eso hay que cumplirlas de la manera que uno pueda y eso conlleva que muchas veces hayan errores y que haya que estar rectificando a destiempo muchas veces cuando ya ha pasado mucho tiempo y se tenga que hacer las debidas observaciones que ya debieron haber sido hechas conocer con anticipación</p>
	<p>si hablamos de organización política pues yo creo que no, en esa parte del docente no participa mucho en aquello, que el docente se la da aparte como ese</p>	<p>Doc.3</p>	<p>Bueno en sí, si hablamos de organización política pues yo creo que no, en esa parte del docente no participa mucho en aquello, de ahí la preparación académica yo creo que el docente se la da aparte como ese</p>

	<p>llegue este momento ustedes están preparando es a costa de su medio de su preparación para su vida profesional,</p> <p>no existe, no hay ayuda al docente en este caso o al claustro de la unidad educativa.</p>		<p>llegue este momento ustedes están preparando es a costa de su medio de su preparación para su vida profesional, de ahí digamos que quizás la autoridad o quizás el ministro de educación nos ayuda o nos aporte, eso no existe, no hay ayuda al docente en este caso o al claustro de la unidad educativa.</p>
	<p>Deberíamos tener en una serie de socialización de documentos, ya deberíamos de ser plenarias para interpretar la ley,</p> <p>nos enriquecería mucho no tenemos esas reuniones periódicas a las que Ud se refiere como estrategia, no la tenemos no, entonces aquí estamos cada quien por su lado, claro que es importante es deber del del maestro, de los servidores educativos prepararnos, pero qué mejor si lo hiciéramos con ese liderazgo donde fuéramos leyendo, analizando, valorando las leyes, viendo las que en realidad en parte que nos sirven mucho, si, no tenemos eso, porque esas reunión a la que me refiero la necesitamos la necesitamos siempre,</p>	Doc.4	<p>Deberíamos nosotros tener en una serie de socialización de documentos, ya deberíamos de ser plenarias para interpretar la ley, para analizar decretos educativos, eso nos enriquecería mucho a nosotros, pero no tenemos esas reuniones periódicas a las que Ud se refiere como estrategia, no la tenemos no, entonces aquí estamos cada quien por su lado, claro que es importante es deber del del maestro, de los servidores educativos prepararnos, pero qué mejor si lo hiciéramos con ese liderazgo donde fuéramos leyendo, analizando, valorando las leyes, viendo las que en realidad en parte que nos sirven mucho, y si, no tenemos eso, porque esas reunión a la que me refiero la necesitamos la necesitamos siempre, solo así nosotros podríamos estar más capacitado que de lo que estamos.</p>
Imposición y autoridad	<p>hay un tipo de liderazgo a que no se adecúa a las diversas circunstancias, que es fundado bajo esa camiseta de</p>	Inv. Doc1	<p>4.- Desde su experiencia ¿el gerente adecúa los tipos de liderazgo para atender las diferentes situaciones que se presentan en cotidianidad escolar? Explique De lo que se puede notar solamente hay un tipo de liderazgo a que no se adecúa a las diversas circunstancias, en dónde que simplemente es que es fundado bajo esa camiseta de</p>

<p>autoridad, por ser autoridad simplemente se tiene que hacer lo que las autoridad disponga lo cual no es correcto, no es saludable porque como autoridad debe ser más bien comprensible antes los conocimientos y la experiencia del resto de elementos que forman parte de la comunidad educativa.</p>		<p>autoridad, por ser autoridad simplemente se tiene que hacer lo que las autoridad disponga lo cual no es correcto, no es saludable porque como autoridad debe ser más bien comprensible antes los conocimientos y la experiencia del resto de elementos que forman parte de la comunidad educativa.</p>
<p>no aquí no se puede decir que haya un liderazgo democrático, más bien hay un liderazgo autocrático por cuánto esta persona lo que hace es disponer y que cada uno cumpla lo que sea que se diga, decir no hay una socialización en donde todos puedan expresar su forma de pensar y llegar a una resolución conjunta que aquí más está funcionando la autocracia.</p>	Doc.2	<p>Bien, eh no, porque aquí no se puede decir que haya un liderazgo democrático, más bien hay un liderazgo autocrático por cuánto esta persona lo que hace es disponer y que cada uno cumpla lo que sea que se diga, es decir no hay una socialización en donde todos puedan expresar su forma de pensar y llegar a una resolución conjunta una vez que han sido expuestos por lo tanto yo creo que no, que aquí más está funcionando la autocracia.</p>
<p>No, no existe liderazgo carece de liderazgo por falta de lineamiento de parte del ministerio de educación pues no existe un liderazgo en sí,</p>	Doc.3	<p>No, ya que en la Unidad Educativa no existe liderazgo, realmente carece de liderazgo por falta de lineamiento de parte del ministerio de educación y de mi parte en la que yo veo pues no existe un liderazgo en sí, en fin.</p>
<p>En realidad poco o nada se adecuan, yo diría que no, debido a esa poca experiencia administrativa que nuestra líder obviamente tiene,</p>	Doc.4	<p>En realidad poco o nada se adecuan, yo diría que no, debido a esa poca experiencia administrativa que nuestra líder obviamente tiene, ella tenía otra actividad no docente incluso, vino acá obviamente vino a hacer camino al andar así podríamos decirlo no cierto, acá nosotros con nuestro contingente hemos arrimado el hombro estamos por la institución estamos brindándole apoyo, pero en realidad en esto de timonear de liderar una institución con los problemas</p>

	<p>En realidad, la persona que está enfrente en realidad este cargo yo diría que con padrinzago y cargos que los directores de distritales dan a ciertas personas,</p> <p>no sea adecua debidamente, hoy sí se lo hace, pero no debidamente como debería ser.</p>		<p>que existen ahora son muchísimos partiendo desde lo financiero que no hay dinero y el directivo tiene que ver cómo se lo consigue la cuestión de los servicios, consejería, guardianía, hoy hay un problema serio que está ahí y que ni siquiera se lo ha enfrentado. En realidad, no ha sido administrativo la persona que está enfrente en realidad este cargo yo diría que con padrinzago y cargos que los directores de distritales dan a ciertas personas, hoy por eso yo contestando la pregunta diría que no sea adecua debidamente, hoy sí se lo hace, pero no debidamente como debería ser.</p>
Sin concepción de liderazgo	<p>no ha estado preparado mucho,</p> <p>Acá hablaríamos de un liderazgo eh no definido simplemente vamos a que esto me gusta y esto no me gusta y se hace como yo digo y punto entonces sería el liderazgo que se aplica acá.</p>	<p>Inv.</p> <p>Doc1</p>	<p>5.- Desde su experiencia, ¿Qué estilo de liderazgo considera que se aplica cotidianamente en su institución educativa? Bueno aquí tendría que recordar los estilos de liderazgo de lo cual no ha estado preparado mucho, pero entiendo que hay liderazgos que son que antidemocráticos, liderazgos democráticos, liderazgos de prepotentes. Acá hablaríamos de un liderazgo eh no definido y que simplemente vamos a que esto me gusta y esto no me gusta y se hace como yo digo y punto entonces sería el liderazgo que se aplica acá.</p>
	<p>es un liderazgo de autocracia,</p>	<p>Doc.2</p>	<p>Como lo dije anteriormente es un liderazgo de autocracia, como ya lo dije anteriormente no hay el pensamiento de cada quien y en donde se puedan tomar resoluciones en conjunto, entre en este caso somos una unidad educativa en la que debería tomarse decisiones que son necesarias para la institución entre las autoridades y los docentes y todos quienes hacemos la unidad educativa</p>

		que en este caso los padres de familia también están, hay un concejo estudiantil en donde los estudiantes también deben participar, cada quien en su ámbito, si bien es cierto hay cosas que solamente la autoridad podría tomar una decisión pero hay muchas otras que deben ser socializadas y resueltas en conjunto.
	no existe, más sencillo existe lo que es una guía una metodología a través de, digamos le metacognitivas que ayuda a la institución educativa a mejorar o al docente o al claustro de la unidad educativa y ahí no existe aquello.	Doc.3 En la unidad educativa como cabe recalcar lo mencioné, no existe, más sencillo existe lo que es una guía una metodología a través de, digamos le metacognitivas que ayuda a la institución educativa a mejorar o al docente o al claustro de la unidad educativa y ahí no existe aquello.
	es el liderazgo autoritario se hace lo que yo quiero y punto, entonces ese liderazgo en términos generales ustedes saben, que es negativo existen las comisiones permanente que no tiene esa independencia por ese problema,	Doc.4 Existen algunos tipos de liderazgo yo diría que el que se aplica en nuestra institución es el liderazgo autoritario no, que no es otra cosa que aquí se hace lo que yo quiero y punto, entonces ese liderazgo en términos generales ustedes saben, que es negativo por que al ser de esa forma obviamente disocia al conjunto de empleados de la institución, pero si fuera un liderazgo compartido que otro tipo de liderazgo, entonces obviamente la disociación no fuera tanto, más bien fuera armónica y lógicamente el caminar fuera mucho mejor, de una mejor forma para que la cuestión social pues esté encaminada a mejorar, nosotros acá tenemos bastantes problemas en la cuestión social, existen las comisiones permanente que no tiene esa independencia por ese problema, de que teniendo una planificación con ese liderazgo autoritario no puedo dejar que se

			haga esto y vengo y pongo otra cosa.
Falta de contextualización institucional	parece que en esta parte sí se considera el día a día y las circunstancias en las que se está viviendo actualmente en la comunidad y sí aquí sí ha habido una cierta comprensión en tratar de dinamizar las cuestiones para que salga en función de la institución.	Inv. Doc1	6.- ¿Desde su experiencia en la institución, el líder considera la cotidianidad, dinámica escolar y la convivencia para actuar? A ver, desde la experiencia que tenemos acá ahí y en relación al liderazgo que acá se maneja, me parece que en esta parte sí se considera el día a día y las circunstancias en las que se está viviendo actualmente en la comunidad y sí aquí sí ha habido una cierta comprensión en tratar de dinamizar las cuestiones para que salga en función de la institución.
	que hay una falencia en tener en consideración lo de la cotidianidad, por cuánto se debe tomar muy en cuenta todo lo que está aconteciendo a diario con todos los entes que conforman la misma y en esto de la convivencia para actuar pues no se toma en cuenta todas aquellas experiencias para tomar decisiones, sino más bien las que se cree personalmente que debe tomar.	Doc.2	Personalmente creo que hay una falencia en tener en consideración lo de la cotidianidad, por cuánto se debe tomar muy en cuenta todo lo que está aconteciendo a diario con todos los entes que conforman la misma y en esto de la convivencia para actuar pues no se toma en cuenta todas aquellas experiencias para tomar decisiones, sino más bien las que se cree personalmente que debe tomar.
	tenemos que seguir lo que son lineamientos que a veces nos ponen, en la U.E no existe liderazgo si existe lo que son es lineamientos que ella mismo dispone y tenemos que seguir como docentes y acatar lo que ella dispone, no existe y tenemos que cumplir aquello nada más.	Doc.3	En la Unidad Educativa no, tenemos que seguir lo que son lineamientos que a veces nos ponen, cabe recalcar que como digo pues, en la U.E no existe liderazgo si existe lo que son es lineamientos que ella mismo dispone y tenemos que seguir como docentes y acatar lo que ella dispone, no existe y tenemos que cumplir aquello nada más.
	No, no se toma en cuenta todos esos procesos,	Doc.4	No, si tenemos claro nuestras respuesta a las preguntas anteriores, obviamente no, no se toma en cuenta todos esos procesos, podría yo decir que muchos de esos procesos se lo

	<p>lo que se quiere es resultados sin importar obviamente si es que se lo toma o no se lo toma en cuenta a los entes a los que usted hace referencia tan importantes para la armonía para el desarrollo para la prosperidad.</p>		<p>salta, se los deja de lado y como decía en la intervención anterior es una de las preguntas pues, lo que se quiere es resultados sin importar obviamente si es que se lo toma o no se lo toma en cuenta a los entes a los que usted hace referencia tan importantes para la armonía para el desarrollo para la prosperidad.</p>
Liderazgo poco equitativo	<p>habíamos dicho de que era un liderazgo un poquito ido a lo personal, como qué: “yo, yo, yo” o sea aquí he escuchado que les dicen la ley del “yoyo” entonces es como que todo mío y todo para mí, “mi institución” mí, mí, mí y cualquier cosa que se haga “yo lo hice” “yo lo creé” y entonces aquí no se considera que la institución es una comunidad educativa en donde está compuesta por diferentes instancias como los padres de familia, los estudiantes, los docentes, los directivos y</p>	<p>Inv. Doc1</p>	<p>7.- Desde su perspectiva, ¿el líder aplica diversos estilos de liderazgo en la resolución de problemas en la Institución? Explique Aquí habíamos dicho de que era un liderazgo un poquito ido a lo personal, como qué: “yo, yo, yo” o sea aquí he escuchado que les dicen la ley del “yoyo” entonces es como que todo mío y todo para mí, “mi institución” mí, mí, mí y cualquier cosa que se haga “yo lo hice” “yo lo creé” y entonces aquí no se considera que la institución es una comunidad educativa en donde está compuesta por diferentes instancias como los padres de familia, los estudiantes, los docentes, los directivos y si alguna cosa como institución se logra por gestión de, en este caso al administrador, cuando dé a conocer en sus informes sería muy saludable de que diga: “se consiguió” “conseguimos” “gracias a los tales y tales se consiguió tal cosa” eso nos daría la idea de tener un liderazgo democrático e inclusivo lo cual sería bueno.</p>
	<p>no, aquí prima la autocracia porque no se toma en cuenta a todos sino más bien la sugerencia de ciertos grupos</p>	<p>Doc.2</p>	<p>Hoy, como en toda esta entrevista lo ha venido diciendo pues me parece que no, que más aquí prima la autocracia sí porque no se toma en cuenta a todos sino más bien la sugerencia de ciertos grupos</p>

<p>aliados a la autoridad en donde quizás sí tienen peso pero la gran mayoría no es tomada en cuenta y lo que lo que los grupos afines digan bueno eso es lo que se hace pero ni siquiera eso podría decir sino que más bien por un servilismo hacia la autoridad hace lo que la autoridad quiere que se haga, es lo que puedo decir.</p>		<p>aliados a la autoridad en donde quizás sí tienen peso pero la gran mayoría no es tomada en cuenta y lo que lo que los grupos afines digan bueno eso es lo que se hace pero ni siquiera eso podría decir sino que más bien por un servilismo hacia la autoridad hace lo que la autoridad quiere que se haga, es lo que puedo decir.</p>
<p>la rectora acude digamos a veces dependiendo la dificultad o problema</p> <p>existe en sí un liderazgo de parte de la compañera rectora, no existe un estilo de liderazgo en la unidad educativa, más en sí, existe un liderazgo una forma académica que tenemos que seguir los docentes y cumplir día a día, como se cumple un trabajo a diario y de ahí realmente pues que la autoridad siga un liderazgo no, no lo tenemos.</p>	<p>Doc.3</p>	<p>Hablando de liderazgo en la institución, pues la rectora acude digamos a veces dependiendo la dificultad o problema que se encuentra la institución educativa.</p> <p>Como le he dicho Lic. Ibeth, no existe en sí un liderazgo de parte de la compañera rectora, no existe un estilo de liderazgo en la unidad educativa, más en sí, existe un liderazgo una forma académica que tenemos que seguir los docentes y cumplir día a día, como se cumple un trabajo a diario y de ahí realmente pues que la autoridad siga un liderazgo no, no lo tenemos.</p>
<p>Podríamos decir que si utiliza los que van apegado a la ley, porque nuestra gerente es fiel cumplidora de la ley y por ser fiel cumplidora de la ley lo utiliza basado en la jurisprudencia educativa</p> <p>no siempre tiene que hacer todas las cosas basadas en la ley, hay situaciones en las que se las puede hacer con mutuo acuerdo entre la comunidad educativa, padres de familia, docentes, estudiantes, para que quede algo que se ha sacado en el consenso.</p>	<p>Doc.4</p>	<p>Podríamos decir que si utiliza los que van apegado a la ley, porque nuestra gerente es fiel cumplidora de la ley y por ser fiel cumplidora de la ley lo utiliza basado en la jurisprudencia educativa, pero yo le recuerdo a ustedes 2 que un directivo si bien es cierto tiene que conocer y aplicar la ley no siempre tiene que hacer todas las cosas basadas en la ley, hay situaciones en las que se las puede hacer con mutuo acuerdo entre la comunidad educativa, padres de familia, docentes, estudiantes, para que quede algo que se ha sacado en el consenso. Tomando en cuenta de que lo que se quiere es que las partes, los entes, la comunidad</p>

			educativa esté contenta, entonces no siempre todo es apegado a rajatabla a la ley. Se puede hacer algo siempre y cuando ese es el consenso de los padres de familia de los estudiantes.
--	--	--	---

Fuente: Los autores.

Tabla 7

Categorización padre de familia

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	S	TEXTO PROTOCOLAR
Poca comunicación	que han tomado una buena alternativa y esto va relacionado a lo que es el tema de seguridad	Inv. PF.1	1.- Desde su concepción ¿Cómo gestiona el líder de esta institución la toma de decisiones? Explique Bueno en mi opinión sobre la gestión del liderazgo dentro de la institución creo que han tomado una buena alternativa y esto va relacionado a lo que es el tema de seguridad dentro del tema de seguridad creo que a ha generado buenas alternativas como para tener en claro la seguridad dentro del plantel ese punto es muy esencial, es algo que se debe realizar siempre a diario verdad, entonces creo que eso es un eso es un una buena decisión en el que el líder ha tomado esa alternativa para mejorar el tema de seguridad en el que estamos ya de hoy en día no tenemos un control eso es mi punto de vista.
	es un poco solida hay no hay comunicación con los demás hacia su manera nada más, y eso no lo correcto porque debería haber compañerismo para que gestionen en grupos.	PF.2	Percibo de que la gestión es un poco solida o sea que no hay no hay comunicación con los demás hacia su manera nada más, y eso no lo correcto porque debería haber compañerismo para que gestionen en grupos.
Pocas estrategias de mejora educativa		Inv.	2.- ¿Considera usted que el gerente de la institución ha implementado estrategias para mejorar la calidad educativa y el

	<p>Realmente considero que las estrategias y todo esto está mejorando la calidad en la educación en la educación incluso el rendimiento, a través de la planificación estratégicas que hayan tomado aparte de la institución educativa, como es el personal administrativo, el personal educativo,</p> <p>planeación.</p>	PF.1	<p>rendimiento de la institución, a través de una planeación estratégica? Explique</p> <p>Realmente considero que las estrategias y todo esto está mejorando la calidad en la educación en la educación incluso el rendimiento, a través de la planificación estratégicas que hayan tomado aparte de la institución educativa, como es el personal administrativo, el personal educativo, entonces creo que eso está relacionado a las bases fundamentadas de lo que los alumnos y también padres de familia podamos percibirlo, no es así, entonces creo que eso es una buena buen rendimiento en lo que es planeación.</p>
	<p>se han desarrollado, pero a mínima escala</p>	PF.2	<p>Según hemos tenido conferencias se han desarrollado, pero a mínima escala, por qué no, según los planes que ellos tienen son muy cortos deberían ampliar más para que la educación sea mejor.</p>
<p>Falta de compañerismo y cooperación</p>	<p>que se maneja dentro del plantel educativo está trabajando conjuntamente con autoridades me parece con la misma policía, el tema más es</p>	<p>Inv.</p> <p>PF.1</p>	<p>3.- Desde su percepción, ¿Qué estrategias utiliza el gerente para asegurarse de que los docentes comprendan y cumplan con las políticas educativas y regulaciones gubernamentales, mientras también les brinda la libertad y el apoyo para personalizar la enseñanza y mejorar su práctica docente? Pero por otra parte también tenemos el tema de dentro de lo que se comprende, la parte docente con las políticas y las regularizaciones verdad, entonces creo que sí es un equipo de trabajo en el que se maneja dentro del plantel educativo, a raíz que se está trabajando conjuntamente con autoridades me parece con la misma policía, el tema más es</p>

	<p>hablando sobre la seguridad, porque hay mucha inseguridad recordemos eso que también tenemos que mejorar</p>		<p>hablando sobre la seguridad, porque hay mucha inseguridad recordemos eso que también tenemos que mejorar, entonces yo creo que si el educador tiene esas normativas, esas prácticas para que el docente las implante y pueda relacionarse con los alumnos e incluso con los padres de familia creo que esa es una buena base que se tiene dentro de un plantel educativo. Entonces creo que esa es una de las mejores alternativas para poder personalizarlas e incluso mejorarlas dentro de cada docente y también acoge a los alumnos como padres de familia dentro de la seguridad que tiene uno como padre de familia a dejar sus hijos en el cual desarrolla el conocimiento.</p>
	<p>que hay un poco de dejadez, hay un poco de división no hay una solidaridad entre compañeros, yo creo que también falta mucho ahí que ver la jefa principal en este caso la rectora y la falta de compañerismo no pueden desarrollar a cabalidad todo lo que se proponga.</p>	PF.2	<p>Desde este punto de vista también ahí creo que hay un poco de dejadez, entendiendo de que hay un poco de división no hay una solidaridad entre compañeros, yo creo que también falta mucho ahí que ver la jefa principal en este caso la rectora y la falta de compañerismo no pueden desarrollar a cabalidad todo lo que se proponga.</p>
Cotidianidad escolar	<p>el educativo, familia estamos relacionados con una buena cordialidad o espacios específicos de algún problema dentro del establecimiento,</p>	<p>Inv.</p> <p>PF.1</p>	<p>4.- Desde su experiencia ¿el gerente adecúa los tipos de liderazgo para atender las diferentes situaciones que se presentan en cotidianidad escolar? Explique</p> <p>En sí hay muchos tipos de liderazgo en los que desarrolla el educativo, verdad, a los padres de familia estamos relacionados con una buena cordialidad o espacios específicos de algún problema dentro del establecimiento, dentro de las normativas las que todo se desarrolla la forma práctica y la</p>

			forma adecuada para poder presentarse y tener una buena orientación de alguna de las diferentes situaciones que se presenten dentro del plantel.
	<p>Claro que sí,</p> <p>autoritarismo si hay un poco de eso, eso debería eliminarse,</p> <p>el buen líder tendría que demostrar toda su capacidad de hacer las cosas bien o sea darle el todo por el todo para que salga bien pero no de la manera que sea prepotente o a su manera.</p>	PF.2	<p>Claro que sí, en ese sentido si creo, pero hay cosas por ejemplo que dentro de lo que es autoritarismo si hay un poco de eso, entonces eso debería eliminarse, porque el buen líder tiene que o sea en este caso hablando de liderazgo, el buen líder tendría que demostrar toda su capacidad de hacer las cosas bien o sea darle el todo por el todo para que salga bien pero no de la manera que sea prepotente o a su manera.</p>
Liderazgo poco efectivo	<p>considera que, se manifiesta en manejar la situación de algún inconveniente dentro del plantel da una comunicación a los padres de familia,</p> <p>la comunicación en el momento que se realiza cualquier situación compleja en la que se desarrolla a diario.</p>	<p>Inv.</p> <p>PF.1</p>	<p>5.- Desde su experiencia, ¿Qué estilo de liderazgo considera que se aplica cotidianamente en su institución educativa?</p> <p>En este punto bueno el estilo de liderazgo considera que, se manifiesta en manejar la situación de algún inconveniente dentro del plantel, y eso da una comunicación a los padres de familia, los cuales uno se tiene la confianza dentro de un plantel en el cual se dirige con mucha eficacia, entonces eso da una cordialidad con los docentes y los padres de familia, la comunicación en el momento que se realiza cualquier situación compleja en la que se desarrolla a diario.</p>
	<p>Es un liderazgo no bien constituido para que funcione bien tendría que demostrar su liderazgo aquí lo hacen a medias en ese sentido no hay un liderazgo correcto, completo.</p>	PF.2	<p>Es un liderazgo no bien constituido porque para que funcione bien ahí tiene que ser, tendría que demostrar su liderazgo como un líder correcto o sea porque aquí lo hacen a medias también en ese sentido no hay un liderazgo correcto, completo.</p>

<p>Celebración de eventos</p>	<p>Sí, la dinámica escolar siempre, ahora en día está relacionado al compartimiento con los alumnos y padres de familia en ciertas fechas que se tiene como acercamiento a los padres de familia adentro del plantel o programas desarrollados dentro de la educación.</p>	<p>Inv. PF.1</p>	<p>6.- ¿Desde su experiencia en la institución, el líder considera la cotidianidad, dinámica escolar y la convivencia para actuar? Sí, en este punto yo lo considero de esta manera, la dinámica escolar siempre, ahora en día está relacionado al compartimiento con los alumnos y padres de familia en ciertas fechas que se tiene como acercamiento a los padres de familia adentro del plantel o programas desarrollados dentro de la educación.</p>
	<p>No, hay veces que hay por ejemplo un evento social, escuela hay maestros que, si presentan a cabalidad sus programas, pero hay otros que no creo que falta de ese liderazgo, falta de comunicación o también de exigirles un poco más.</p>	<p>PF.2</p>	<p>No, en todo no está y por eso mismo que hay veces que hay por ejemplo un evento social, escuela hay maestros que, si presentan a cabalidad sus programas, pero hay otros que no creo que falta de ese liderazgo, falta de comunicación o también de exigirles un poco más.</p>
<p>Interacción comunitaria necesaria</p>	<p>está fomentando que es la preocupación dentro de un plantel educativo y tal parte de alguna situación en la que se presente por la inseguridad que aún todavía lo vivimos</p>	<p>Inv. PF.1</p>	<p>7.- Desde su perspectiva, ¿el líder aplica diversos estilos de liderazgo en la resolución de problemas en la Institución? Explique Dentro de los estilos de liderazgo, está fomentando que es la preocupación dentro de un plantel educativo y tal parte de alguna situación en la que se presente por la inseguridad que aún todavía lo vivimos entonces para mi punto de vista creo que esta es una de las razones que ha aplicado uno de los respectivas en esta en este problema vamos a tomarlo de esa manera porque siempre hay eso, esos problemas se en ciertos planteles educativos, entonces creo que es una de las mejores alternativas que han apuntado para tener mejor vialidad y mejor seguridad dentro del plantel en cuanto a esta.</p>

	<p>No, la instrucción también es parte del pueblo y debería haber una relación entre la institución educativa y la comunidad y los directivos para trabajar y hacer lo necesario que es de gestión de todo para para la institución y para desarrollar mejor, porque hay muchas cosas que van relacionadas entre educativa y el pueblo y ahí no, no está funcionando esto.</p>	<p>PF.2</p>	<p>No, en ese sentido también no, porque la instrucción también es parte del pueblo y debería haber una relación entre la institución educativa y la comunidad y los directivos para trabajar y hacer lo necesario que es de gestión de todo para para la institución y para desarrollar mejor, porque hay muchas cosas que van relacionadas entre educativa y el pueblo y ahí no, no está funcionando esto.</p>
--	--	-------------	--

Fuente: Los autores.

Estructuración

Fig. 1

Estructuración de categorías



Tabla 8*Triangulación*

CATEGORÍA	TÉCNICO		
	Entrevista en profundidad	Documental	Observación
Lineamientos y contextualización	Estamos capacitados directamente con el distrito, sí tenemos lineamientos que podemos ser contextualizados, nosotros hemos tratado de hacer siempre la contextualización hasta donde nos permita la legalidad de cada uno de los lineamientos o instructivos, Siempre tratamos en sí de las decisiones tomarlas de acuerdo con la realidad institucional	Los "lineamientos" son las directrices que se establecen para guiar la toma de decisiones y la gestión en las instituciones educativas. Estas normas pueden incluir aspectos como la planificación estratégica, la gestión de recursos humanos y la evaluación. (Flores, M. 2019)	En la entrevista mencionan que por lo general están capacitados bajo los lineamientos del distrito y aunque hay situaciones que no permiten cumplir a cabalidad sus objetivos, tienen que aterrizar las ideas en base a la realidad, porque no hay una guía que se adecúe.
Carencia de visión de Calidad	Documentos oficiales, no, como el PCI la planificación que cada uno de los docentes lo realiza, los docentes cierto tipo de libertades porque realizan un diagnóstico de cada uno de los grupos, documentos, informes y todo lo que son informes de instrumentos de evaluación, informes que cada uno de los docentes realizan.	Es importante que los líderes escolares tengan una visión clara de la calidad de la educación que desean alcanzar y trabajen en colaboración con otros para lograrla. Además, la falta de una visión clara de calidad puede ser un obstáculo para mejorar la calidad de la educación. (Crawford, 2017)	En la entrevista se han recopilado respuestas de inconformidad debido a la manera en cómo se manejan las asignaciones sin una orientación que conlleve a una calidad en la educación, aunque por otro lado hay un criterio que difiere indicando que si la obtienen.
Manual de implementación y socialización	Primero está lo que nosotros siempre nos recomiendan, del manual de implementación de los estándares de calidad, indicadores, dimensiones, convocatorias y hacemos las socializaciones por cada uno de los subniveles y trabajamos de forma conjunta, se capacita, no siempre lo revisan,	Un manual de implementación y socialización es una herramienta clave para implementar cambios en la escuela de manera efectiva. Este manual incluye los objetivos, los procedimientos y las expectativas del cambio, así como las responsabilidades y	En la entrevista se han obtenido datos relevantes sobre una presunción de una falta de implementación de los manuales con una guía que permita no solo realizar una planificación, sino que, sean revisadas

	<p>normalmente se trata de siempre de hacer un refuerzo, a veces sí es un poco complicado, varios subniveles y dentro de los varios subniveles también tenemos bloques, entonces ahí se complica un poco, da libertades a los docentes, contextualización y la planificación de acuerdo a su grupo, dosificación, contextualización de acuerdo a la necesidad, convenio dentro de la institución, acuerdos que están vigentes.</p>	<p>roles de los miembros del equipo de implementación. El liderazgo y la gerencia son importantes en este proceso para garantizar una implementación exitosa y una socialización adecuada de los cambios. Además, la necesidad de un liderazgo colaborativo y comprometido para implementar los cambios de manera efectiva, es importante. (Adams, E. 2017)</p>	<p>para tener en cuenta lo por mejorar y/o lo bueno, que brinde confianza al docente para impartir las clases en los niveles y subniveles correspondientes. Tienen el manual pero no hay una estrategia de socialización para saber cómo es la manera correcta de aplicarlo.</p>
Liderazgo normativo	<p>Trabajamos de forma distribuida, y siempre se han tratado de tomar en cuenta dependiendo de la bueno, la productividad de los docentes, obviamente la voluntad que tengan para colaborarnos, muchas de las veces sí es un poco difícil tratar de aplicar ciertas cosas que tal vez no esté, no sea del agrado de todos, “no trates de agrandar a todo el mundo, trata de cumplir la ley porque siempre tú te mantengas en la ley, no hay poder humano que te mueva”, mientras esté en la ley, pues nos toca cumplir y creo que esa es una de las formas de que, al menos para mí me ha servido tratarlo de ser la forma responsable, dentro de la institución, entonces una cosa es que tengamos esa flexibilidad hasta cierto punto de forma institucional, pero otra cosa es no tratar de hacer nada porque toda la gente sin que es flexible, mientras nos</p>	<p>El liderazgo normativo se enfoca en establecer normas y reglas claras para los miembros del equipo, y en supervisar y controlar su cumplimiento. El líder normativo es visto como una figura autoritaria y directiva, que establece expectativas claras y espera que se sigan de manera rigurosa. Aunque el liderazgo normativo puede ser efectivo en situaciones de crisis o cuando se necesitan cambios urgentes, puede llevar a una falta de creatividad y motivación en los miembros del equipo a largo plazo. (Jungert A., Flanaga M. Brunberg E. 2019)</p>	<p>En la entrevista se ha recopilado información relevante sobre un pensamiento estricto respecto a la automatización de cumplir textualmente todo lo que establece la normativa, aunque eso afecte el clima organizacional y la predisposición de los docentes a colaborar en las actividades. Se denota cierta resistencia sobre la forma en como se aplican las asignaciones y funciones en la unidad educativa aunque por parte de la autoridad intenta generar un equilibrio y no ser demasiado flexible para que no se pierda la ruta de planificación y el</p>

	<p>cubramos de forma responsable dentro de los instructivos, que es la parte legal que a nosotros como administrativo es lo que nos miden en una auditoría incluso, creo que estamos bien cubiertos y de paso un personal docente, porque los primeros que nos rinden cuentas es a nosotros y de ahí es hacia abajo.</p>		<p>cumplimiento de las actividades de los docentes.</p>
Autocrático	<p>Responsable, distribuido, una circular más formal, donde quede tal vez una evidencia en cómo lo pedí, para qué pedí, cuándo lo pedí. Pero va a depender mucho del de la situación, del entorno y también de las personas, tengo que recurrir a mandar una circular.</p>	<p>El estilo autocrático se caracteriza por la toma de decisiones centralizada y la falta de participación de los subordinados, mientras que el estilo democrático se centra en la colaboración y la participación activa de los subordinados en la toma de decisiones. (Lewin, 1939)</p>	<p>Se aprecia en la entrevista del nivel directivo que recurre a este estilo de liderazgo por situaciones en las que los docentes no se comprometen, aunque, por otro lado, ellos manifiestan que falta una mejora en la forma como se solicitan las cosas y las estrategias que se aplican para lograrlo.</p>
Liderazgo docente	<p>Laboramos todavía es una institución donde de cierta forma, existe un compromiso de los padres de familia, no al 100%, pero sí es un es un gran porcentaje de padres de familia que colaboran, los docentes tutores son los que tienen ese liderazgo, esa comunicación directa con los con los padres entonces tienen un apoyo del 100% en cada una de las actividades, docentes tutores en la básica, normalmente ellas manejan su grupo.</p>	<p>el liderazgo docente se refiere al liderazgo que se ejerce desde la posición de un docente dentro del sistema educativo. Los líderes docentes pueden tener un impacto positivo en el aprendizaje y en el clima escolar al liderar proyectos, colaborar con otros docentes, compartir conocimientos y mejorar la práctica docente en general. (Wilkinson, J., & Campbell, R. (2017).</p>	<p>Se obtuvieron datos relevantes en las entrevistas respecto al rol que deben tener y manejar los tutores para tener el acercamiento con los estudiantes y los padres de familia, para contribuir en el cumplimiento de las planificaciones establecidas, no hay referencia de una gerencia y liderazgo por parte de la autoridad.</p>
Normativa distrital	<p>Depender mucho del conflicto que se dé, solamente con cómo</p>	<p>Son las políticas y regulaciones establecidas por el</p>	<p>De la entrevista se obtuvo información respecto a los</p>

	<p>acercarme a un compañero o una compañera y decir por favor ayúdenme más en este punto, dentro de los acuerdos de conflicto, por ejemplo, de resolución de conflictos, están de que el primer ente que es mediadores del docente tutor, delegue una persona como como autoridad para que esté presente, por, actas de mediaciones, siempre trato de pegarme mucho a los acuerdos, comisión de resolución de conflictos distrital, donde podemos negociar, sí, pero donde no hay como negociar, pues no.</p>	<p>distrito escolar en el que se encuentra una escuela. Estas políticas pueden incluir la adopción de programas específicos, la implementación de estrategias para mejorar el rendimiento estudiantil y la definición de criterios de evaluación para los docentes. La normativa distrital puede tener un impacto significativo en la enseñanza y el aprendizaje, ya que puede proporcionar una estructura y un marco para el desarrollo de políticas y prácticas educativas. (Hamilton, L. S., Shaw, E. D., Steele, J. L., Schwartz, H. L., & Stecher, B. M. (2017)</p>	<p>recursos principales que la autoridad utiliza a fin de que el personal docente cumpla con sus asignaciones, por lo que la mayor parte del tiempo se apega a las resoluciones que respaldan sus decisiones, aunque los demás no estén de acuerdo. Eso ha generado que deba convertirse en mediadora de la situación, aunque la mayor parte del tiempo no hay buenos resultados.</p>
<p>Consenso</p>	<p>Se hace de acuerdo con una consensuación con los compañeros docentes y con la primera autoridad en ese sentido, rectorado, de acuerdo con los lineamientos emitidos por parte de MINEDUC.</p>	<p>el consenso se refiere a un acuerdo general alcanzado por un grupo de personas en torno a un tema o problema específico. El consenso implica la concordancia de opiniones y la aceptación mutua de ideas, y puede ser alcanzado a través del diálogo y la deliberación en grupo. El consenso puede ser utilizado en una variedad de contextos, como en el desarrollo de políticas públicas, la toma de decisiones empresariales o la planificación educativa. El consenso puede ser una forma efectiva de abordar problemas</p>	<p>Conforme a las entrevistas, se pudo perceptúan que algunos docentes no están conforme con la manera en como la autoridad llega al docente para generar a un acuerdo, por lo que considera necesario la socialización de los lineamientos o documentos normativos que permitan trabajar de una manera estratégica en conjunto con los demás servidores.</p>

		complejos y lograr soluciones colectivas. (Shore, D. A., Marcus, L. J., Sower, V. L., & Guerra, E. C. 2019)	
Mejora en la enseñanza	Si, sí se ha realizado constantemente, se ha venido desagregando algunas destrezas y luego implementarlas en forma áulica para mejorar esa enseñanza aprendizaje de los estudiantes que ha venido con rezago escolar, los compañeros docentes han puesto todas sus estrategias metodológicas para sacar adelante a aquellos estudiantes.	la mejora en la enseñanza se refiere a la capacidad de los profesores para mejorar el aprendizaje de sus estudiantes y, por lo tanto, su rendimiento académico. La mejora en la enseñanza puede ser lograda a través de diversas estrategias, como la capacitación docente, el desarrollo de planes de enseñanza efectivos y la retroalimentación continua a los estudiantes. (Jan-Eric Gustafsson, 2017)	En este apartado se pudo apreciar que han tenido cambios en la educación y la manera en cómo imparten actualmente las clases a los niños y niñas de la unidad educativa, fortaleciendo las estrategias metodológicas de la enseñanza-aprendizaje.
Asesorías zonales	Primeramente, recibimos asesoría pedagógica de parte de zona, de distrito, el cual es implementado directamente en reuniones constantes con la junta académica.	las Asesorías Zonales son un servicio de asesoramiento y apoyo educativo para los docentes que se lleva a cabo en los centros educativos a nivel zonal. Estas asesorías tienen como objetivo mejorar la calidad de la enseñanza y el aprendizaje, así como apoyar la implementación de las políticas educativas en el aula. (Secretaría de educación Pública, 2018)	En la entrevista se pudo obtener información respecto a la ruta que generalmente maneja el nivel directivo con respecto a la información que es compartida por el distrito, sin embargo; las respuestas no fueron muy consolidadas que permitiera medir la gestión en la que se involucra el gerente para fortalecer esas asesorías a la hora de replicar.
Carencia de liderazgo	Sí, constantemente, consensuación con la junta académica y, por ende, tener un horario específico para	Alta de habilidades y competencias de un líder para guiar a su equipo hacia el logro de	En la entrevista se apreciaba que la información no tenía relación con

	poder sacar adelante a aquellos estudiantes que tienen dificultad de aprendizajes en la cotidianidad.	los objetivos establecidos. Esto puede manifestarse en una falta de visión, incapacidad para motivar al equipo, falta de comunicación efectiva y una falta de toma de decisiones adecuadas en momentos clave. (Lamas M., Merino M, 2019)	la pregunta planteada; sin embargo, algunas consideraciones dentro de este apartado permitieron denotar una carencia del liderazgo por el inadecuado manejo de las asignaciones para tutorías.
Supervisión	La flexibilización, la contextualización, mirar que todas las planificaciones sean adecuadas de acuerdo a la necesidad del estudiante.	La supervisión es un proceso que se realiza para controlar, evaluar y mejorar el desempeño del personal y los servicios que se ofrecen. En el ámbito educativo, la supervisión tiene como objetivo principal mejorar la calidad de la educación y garantizar que se cumplan los objetivos establecidos en los planes y programas de estudio. (Bolívar A. 2014)	En la entrevista se recopiló información respecto a que probablemente por la carencia de estrategias que permitan fortalecer la planificación, se limite a manejar los procesos con demasiada flexibilidad, lo que probablemente esté ocasionando que no se adecuen a las necesidades del estudiante.
Cotidianidad y dinámica escolar	Nuestra labor como autoridad es llegar al docente, tratar de que la parte dinámica sea fundamental en el aula.	La cotidianidad y dinámica escolar se refiere al conjunto de prácticas y actividades que se llevan a cabo en la escuela en el día a día de la comunidad educativa (Bello, J.C. 2012)	En la entrevista se recibe información bastante positiva que se debe contrastar con los criterios recopilados por el personal que participa en las entrevistas.
Armonía	El nosotros como autoridades debemos tener la armonía, fase fundamental en una institución, entonces cada una de las directrices, lineamientos, asesorías que recibimos del Ministerio de Educación, consensuar con	La armonía se refiere a un equilibrio entre diferentes aspectos de la vida, como el trabajo, las relaciones personales y la salud, que permite alcanzar un estado de bienestar y felicidad.	Pese a que en la entrevista se expresa de manera clara que las mediaciones y los procesos se manejan con armonía, la observación en el

	los compañeros docentes, nuestros estudiantes y nuestros docentes se encuentra en una armonía total.	(Hernández, A. 2017)	entorno podría demostrar que no estaría acorde la información receptada por la carencia de comunicación y seguimiento a los procesos.
Toma de decisiones influenciada por presiones externas.	Las decisiones son tomadas de forma apresurada, con una actitud de servilismo al distrito, hay un sentido de discernimiento propio, se trata de quedar bien es solamente con el distrito, bien, no hay una verdadera gestión para aquello, se toman decisiones que, bueno a veces puede haber sido socializada que eso muy raramente ocurre, por más que se tome alguna resolución en grupo finalmente se hace lo que la autoridad ha decidido ya de ante mano hacerlo, le veo de una manera regular ya que dependiendo la situación de la gravedad se toma la decisión en la unidad educativa, no gestiona no gestiona mucho, experiencia necesaria para estar al frente de una institución educativa, decide pensando exclusivamente en cumplir con el distrito, no importa si en esa tarea de cumplir con el distrito, pone en aprieto a su personal docente, ya eso no lo medita no tiene la experiencia necesaria, dedica a cumplir realmente a cumplir sin pensar que pronto su personal es un poco acelerado y obviamente eso crea malas relaciones sociales.	La toma de decisiones influenciada por presiones externas se refiere a la situación en la que los líderes o gerentes de una organización se ven obligados a tomar decisiones basadas en las presiones ejercidas por personas o grupos externos a la organización, como pueden ser proveedores, clientes, competidores o reguladores. Según Al-Khouri y Kapelianis (2016), esta influencia puede ser positiva o negativa, y puede ser percibida como una oportunidad para la organización o como una amenaza. Por lo tanto, la toma de decisiones bajo presión externa requiere un equilibrio entre las necesidades de la organización y las demandas del entorno externo.	En la entrevista se recibe información relevante, de hecho se puede tomar como un punto clave para proponer apartados interesantes que mejoren la convivencia y la aplicación del liderazgo desde la cotidianidad escolar, para no darle demasiado protagonismo a la dependencia mental y toma de decisiones que tengan aceptación por parte del distrito; obviamente tomando en cuenta que las decisiones si cumplan con las normativas y sobre todo que favorezca un buen clima organizacional y educativo.

Falta de planificación hacia la calidad educativa	Que no hay una planificación estratégica, las hacen conforme vienen las disposiciones de sin analizar mucho las acciones, por el tratar de cumplir la disposición se las hace como quiera, simplemente la primera autoridad es la que toma todas las decisiones finales, no se lo hace de tal manera que tenga cada quien su ámbito yo al menos pensaría que hay una subrogación de funciones donde no hay la libertad para la persona que tiene que liderar este asunto pedagógico, no, no se ha implementado estrategias para mejorar la calidad de la educación. No existe estrategias para mejorar la calidad de la educación, aquí solamente se evalúan resultados, por eso puedo decir que no hay estrategias para mejorar la calidad de la educación.	La falta de planificación hacia la calidad educativa se refiere a la ausencia de estrategias y objetivos claros que orienten la gestión de la institución educativa en la búsqueda de la mejora continua. Esta situación puede impedir que se alcancen los niveles de calidad esperados y puede llevar a la institución educativa a una situación de estancamiento. (Vásquez, C. 2018)	La información recopilada es bastante compleja desde el punto en que, bajo las expresiones obtenidas se analiza que se utiliza con mucho protagonismo el estilo autoritario sin medir consecuencias o pensar en el bienestar de los colaboradores, que al fin de cuentas son quienes permiten continuar con los procesos de mejora continua.
Carencia de capacitación docente	Prácticamente no es visible no es visible, simplemente la disposición se la da y se la tiene que cumplir a rajatabla no hay poder del discernimiento las autoridades esperan que los docentes hagan lo que está dispuestos, a través de un circular o de un memo simplemente lo hagan y vean de qué manera lo pueden cumplir más no porque se direcciona se capacite, se dé un modelo a seguir sino que simplemente se dan disposiciones y eso hay que cumplirlas de la manera que uno pueda y eso conlleva que muchas veces <u>hayan errores y que haya</u>	Según Lima, 2017 mencione que: La carencia de capacitación docente es una problemática que afecta la calidad educativa, ya que los docentes requieren actualizarse constantemente en conocimientos y habilidades pedagógicas para mejorar su desempeño en el aula. Esta carencia se debe en parte a la falta de programas de formación continua y actualización en las instituciones educativas, lo que	Aquí en la recopilación de esta entrevista hay una notoriedad de la falta de capacitaciones, talleres o inclusive cortas inducciones que orienten al docente a cómo debe presentar los documentos o como se debe implementar un procedimiento adecuado que mejore las estructuras y la planificación acorde a sus funciones; esto

	<p>que estar rectificando a destiempo, si hablamos de organización política pues yo creo que no en esa parte del docente no participa mucho en aquello, que el docente se la da aparte como ese llegue este momento ustedes están preparando es a costa de su medio de su preparación para su vida profesional, no existe, no hay ayuda al docente en este caso o al claustro de la unidad educativa, deberíamos, tener en una serie de socialización de documentos ya deberíamos de ser plenarias para interpretar la ley, nos enriquecería mucho, no tenemos esas reuniones periódicas a las que usted se refiere como estrategia no la tenemos no entonces aquí estamos cada quien por su lado claro que es importante es deber del del maestro de los servidores educativos prepararnos, pero qué mejor si lo hiciéramos con ese liderazgo donde fuéramos leyendo analizando valorando las leyes viendo las que en realidad en parte que nos sirven mucho si no tenemos eso porque esas reunión a la que me refiero la necesitamos la necesitamos siempre.</p>	<p>limita el desarrollo profesional de los docentes y la calidad de la educación que brindan. Además, los programas de formación continua y actualización para los docentes, les permiten actualizar sus conocimientos y habilidades, mejorar su desempeño en el aula y fomentar el aprendizaje de los estudiantes. La falta de capacitación docente también puede afectar negativamente la motivación y satisfacción laboral de los docentes, lo que a su vez puede afectar la retención de talentos en la profesión. (Villarreal, G. A., & Contreras, J. A. 2018)</p>	<p>hace que decaiga en la resistencia por cumplir de forma eficiente y sobre todo puede llevar a la impericia por no tener un horizonte y guía para saber cómo hacer algo y cómo dar seguimiento. Algo bastante interesante es lo mucho que se nota la necesidad imperiosa de que los docentes reciban capacitación y que de hecho manifiestan que es un pedido que hacen constantemente y no son escuchados, no se realiza gestión y eso incurre en una falta de liderazgo y el desconocimiento de una gerencia que debería fortalecer el Talento humano.</p>
<p>Imposición y autoridad</p>	<p>Hay un tipo de liderazgo a que no se adecúa a las diversas circunstancias, que es fundado bajo esa camiseta de autoridad por ser autoridad simplemente se tiene que hacer lo que las autoridad disponga lo cual no es correcto no es saludable porque como</p>	<p>Según González y Márquez (2017), la imposición se refiere a una práctica autoritaria que consiste en obligar a otros a hacer algo sin darles opción a elegir o participar en la decisión. Esta práctica puede generar</p>	<p>En esta entrevista se recopiló información respecto a que existe un marcado uso de la autoridad y la imposición de tareas y funciones que los docentes deben cumplir, sin</p>

	<p>autoridad debe ser más bien comprensible antes los conocimientos y la experiencia del resto de elementos que forman parte de la comunidad educativa, no, aquí no se puede decir que haya un liderazgo democrático más bien hay un liderazgo autocrático por cuánto esta persona lo que hace es disponer y que cada uno cumpla lo que sea que se diga decir no hay una socialización en donde todos puedan expresar su forma de pensar y llegar a una resolución conjunta, que aquí más está funcionando la autocracia, no, no existe liderazgo, carece de liderazgo por falta de lineamiento de parte del ministerio de educación, pues no existe un liderazgo en sí, en realidad poco o nada se adecuan yo diría que no debido a esa poca experiencia administrativa que nuestra líder obviamente tiene, la persona que está enfrente en realidad este cargo yo diría que con padrinazgo y cargos que los directores de distritales dan a ciertas personas, no sea adecua debidamente, hoy sí se lo hace pero no debidamente como debería ser.</p>	<p>resistencia y rechazo en aquellos que son obligados, lo que puede llevar a conflictos y afectar negativamente la relación entre las partes involucradas. la autoridad es el derecho formal de tomar decisiones, dar órdenes y esperar que estas sean obedecidas debido a la posición que se ocupa en la organización. La autoridad puede ser delegada, es decir, transferida a otros miembros de la organización, pero siempre debe estar vinculada a la responsabilidad de asegurarse de que las decisiones y órdenes sean coherentes con los objetivos de la organización. (Robbins y Coulter 2017)</p>	<p>analizar o pensar los medios que se van a utilizar o como por el hecho de que simplemente cumplan puedan caer en un desgaste mental y/o emocional. Eso permite observar que no se es consecuente con las peticiones que se realizan, generando un clima laboral incompatible por la pérdida de vocación al generar que sean simplemente cumplidores.</p>
<p>Sin concepción de liderazgo</p>	<p>No ha estado preparado mucho, acá hablaríamos de un liderazgo eh no definido, simplemente vamos a que esto me gusta y esto no me gusta y se hace como yo digo y punto entonces sería el liderazgo que se aplica acá, es un liderazgo de autocracia, no existe, más</p>	<p>Según Ríos (2021), cuando no hay una concepción clara de liderazgo en una organización, se pueden presentar situaciones de desorganización, falta de dirección y compromiso, así como una baja motivación en</p>	<p>Se denota una falta de conocimiento sobre que es ser un líder y la falta de gestión que fortalezca los procesos de mejora continua y sobre todo que motiven al docente al tener</p>

	<p>sencillo existe lo que es una guía una metodología a través de, digamos le metacognitivas que ayuda a la institución educativa a mejorar o al docente o al claustro de la unidad educativa y ahí no existe aquello, es el liderazgo autoritario, se hace lo que yo quiero y punto entonces ese liderazgo en términos generales ustedes saben que es negativo, existen las comisiones permanente que no tiene esa independencia por ese problema.</p>	<p>los miembros del equipo. Además, la ausencia de un líder puede generar conflictos y rivalidades internas en la organización, lo que puede afectar su funcionamiento y productividad. la falta de una concepción de liderazgo puede tener consecuencias negativas en el desempeño y desarrollo de una organización. (Ríos 2021)</p>	<p>un ejemplo y una guía a quien seguir para cada día ser más eficiente y efectiva. Por lo que es claro que se mantiene el autoritarismo en términos generales al momento de asignar funciones y el cumplimiento de responsabilidades.</p>
<p>Falta de contextualización institucional</p>	<p>Parece que en esta parte sí se considera el día a día y las circunstancias en las que se está viviendo actualmente en la comunidad y sí aquí sí ha habido una cierta comprensión en tratar de dinamizar las cuestiones para que salga en función de la institución, que hay una falencia en tener en consideración lo de la cotidianidad, por cuánto se debe tomar muy en cuenta todo lo que está aconteciendo a diario con todos los entes que conforman la misma y en esto de la convivencia para actuar pues no se toma en cuenta todas aquellas experiencias para tomar decisiones sino más bien las que se cree personalmente que debe tomar tenemos que seguir lo que son lineamientos que a veces nos ponen en la U.E no existe liderazgo si existe lo que son es lineamientos que ella mismo dispone y tenemos que seguir como</p>	<p>la falta de contextualización institucional en una institución educativa se refiere a la falta de adaptación y alineación de las políticas y prácticas educativas con las necesidades y características específicas de la comunidad y el entorno en el que se encuentra. Esta problemática puede generar una brecha entre la institución y su entorno, lo que afecta la calidad de la educación que se brinda y la relación con la comunidad educativa. Además, la falta de contextualización puede limitar la identificación de oportunidades de mejora y la implementación de soluciones efectivas. (Rendón, 2018)</p>	<p>Al existir falta de contextualización sobre la estructura institucional, ha permitido que decline la convivencia para que el docente actúe con motivación y carisma; que sus clases y gestiones sean realizadas pensando en la mejoría del proceso educativo dentro de la institución. Se denota que se mantiene el yo en las decisiones que se toman sin pensar en las afectaciones o en otras ideas que pueden consolidar criterios para llegar a un debate saludable donde todos exponga su punto de vista sin perder la ruta.</p>

docentes y acatar lo que ella dispone no existe y tenemos que cumplir aquello nada más, no, no se toma en cuenta todos esos procesos, lo que se quiere es resultados sin importar obviamente si es que se lo toma o no se lo toma en cuenta a los entes a los que usted hace referencia tan importantes para la armonía para el desarrollo para la prosperidad.

Liderazgo poco equitativo	<p>Habíamos dicho de que era un liderazgo un poquito ido a lo personal como qué: “yo yo yo” o sea aquí he escuchado que les dicen la ley del “yoyo” entonces es como que todo mío y todo para mí, “mi institución” mí mí mí y cualquier cosa que se haga “yo lo hice” “yo lo creé” y entonces aquí no se considera que la institución es una comunidad educativa en donde está compuesta por diferentes instancias como los padres de familia los estudiantes, los docentes los directivos y, no, aquí prima la autocracia, porque no se toma en cuenta a todos sino más bien la sugerencia de ciertos grupos aliados a la autoridad en donde quizás sí tienen peso pero la gran mayoría no es tomada en cuenta y lo que lo que los grupos afines digan bueno eso es lo que se hace pero ni siquiera eso podría decir sino que más bien por un servilismo hacia la autoridad hace lo que la autoridad quiere que se haga es lo que puedo decir, la rectora acude digamos a veces dependiendo la</p>	<p>Un liderazgo poco equitativo puede generar desigualdades en la distribución de recursos y oportunidades, lo que afecta la calidad de la educación que se brinda y la motivación y compromiso del personal docente y administrativo. La falta de equidad en el liderazgo puede generar tensiones y conflictos entre los miembros de la comunidad educativa, lo que afecta el clima organizacional y el desempeño de la institución. Además, puede limitar el desarrollo de capacidades y habilidades de los miembros de la comunidad educativa, lo que a su vez puede afectar su desarrollo personal y profesional.</p>	<p>Se contrasta la información de la falta de liderazgo que se adecue a las situaciones en las que se deba actuar para que el personal docente se sienta en confianza y crea en los procesos que se realizan para beneficio de la comunidad educativa, para el fortalecimiento de la Institución. Se denota una falta de reconocimiento de las actividades que se realizan en conjunto y que no son reconocidas, bien puede ser por el desconocimiento de cómo ser empáticos y claros con lo que se realiza. El personal docente es consciente que hay situaciones que se deben cumplir tal como lo establecen las normativas pero</p>
---------------------------	---	---	--

(Castro, 2016)

dificultad o problema, existe en sí un liderazgo de parte de la compañera rectora no existe un estilo de liderazgo en la unidad educativa más en sí existe un liderazgo una forma académica que tenemos que seguir los docentes y cumplir día a día como se cumple un trabajo a diario y de ahí realmente pues que la autoridad siga un liderazgo no no lo tenemos, podríamos decir que si utiliza los que van apegado a la ley porque nuestra gerente es fiel cumplidora de la ley y por ser fiel cumplidora de la ley lo utiliza basado en la jurisprudencia educativa, no siempre tiene que hacer todas las cosas basadas en la ley hay situaciones en las que se las puede hacer con mutuo acuerdo entre la comunidad educativa padres de familia docentes estudiantes para que quede algo que se ha sacado en el consenso.

que de ahí es que nace las ideas de un líder para evitar que las acciones y decisiones bruscas desestabilicen el equipo de trabajo. Así mismo, desde el contexto y punto de vista de los padres de familia, expresan que falta tener más reconocimiento con el incentivo de las actividades con la comunidad educativa y llegar a los consensos entre docentes y padres de familia para las acciones de mejora.

Poca comunicación	Que han tomado una buena alternativa y esto va relacionado a lo que es el tema de seguridad, es un poco sólida, hay no hay comunicación con los demás hacia su manera nada más y eso no lo correcto porque debería haber compañerismo para que gestionen en grupos.	La poca comunicación en el ámbito escolar puede generar una falta de claridad en los objetivos y metas de la institución, lo que dificulta su consecución. Asimismo, puede limitar la retroalimentación y la participación de los miembros de la comunidad educativa en la toma de decisiones, lo que puede generar insatisfacción y desmotivación. En este sentido, la	En estas entrevistas, se puede denotar que existe un grave problema con la comunicación hacia sus colaboradores al momento de tomar decisiones que puedan afectar la ejecución de procesos y el desarrollo de actividades; e inclusive permite de manera negativa que se pierda la claridad de la ruta y
-------------------	---	---	--

		comunicación es un elemento clave en la gestión escolar y un estilo de liderazgo y gerencia que fomente una comunicación efectiva puede contribuir a mejorar la calidad educativa. (Carreño, 2016)	los objetivos planteados.
Pocas estrategias de mejora educativa	Realmente considero que las estrategias y todo esto está mejorando la calidad en la educación en la educación incluso el rendimiento a través de la planificación estratégicas que hayan tomado aparte de la institución educativa, como es el personal administrativo el personal educativo, planeación, se han desarrollado, pero a mínima escala.	La falta de estrategias de mejora educativa se refiere a la ausencia o escasa implementación de planes y acciones para mejorar la calidad de la educación en una institución. Esta problemática puede estar relacionada con la falta de recursos, la falta de compromiso y liderazgo de los directivos, y la falta de seguimiento y evaluación de los resultados. (García, 2020)	Aquí estamos ante la ausencia de un bien liderazgo que permite que se usen estrategias que beneficien a la comunidad educativa y a la manera en cómo se llevan a cabo las actividades. No hay un compromiso solido que permita generar confianza bajo una línea de horizontalidad.
Falta de compañerismo y cooperación	Que se maneja dentro del plantel educativo, está trabajando conjuntamente con autoridades me parece con la misma policía el tema más es hablando sobre la seguridad porque hay mucha inseguridad recordemos eso que también tenemos que mejorar, que hay un poco de dejadez, hay un poco de división no hay una solidaridad entre compañeros yo creo que también falta mucho ahí que ver la jefa principal en este caso la rectora y la falta de compañerismo no pueden desarrollar a cabalidad todo lo que se proponga.	La falta de compañerismo y cooperación en el ámbito escolar desde la gerencia y estilos de liderazgo se refiere a la ausencia de un clima organizacional favorable que promueva la colaboración y el trabajo en equipo entre los miembros de la comunidad educativa. Esta problemática puede estar relacionada con el liderazgo autoritario y poco participativo, la falta de comunicación, la falta de reconocimiento y valoración de los logros de los miembros del	La cooperación a la hora de realizar una actividad es escasa, por lo que se puede deducir que es por la falta de gestión y dinamismo para las diferentes asignaciones; sobre todo por la despreocupación de espacios de seguridad que deberían ser coordinados con los entes pertinentes a través de protocolos de actuación.

		equipo, entre otros factores. (Alcántara, 2017)	
Cotidianidad escolar	El educativo, familia estamos relacionados con una buena cordialidad o espacios específicos de algún problema dentro del establecimiento, claro que sí, autoritarismo si hay un poco de eso, eso debería eliminarse, el buen líder tendría que demostrar toda su capacidad de hacer las cosas bien o sea darle el todo por el todo para que salga bien pero no de la manera que sea prepotente o a su manera.	La cotidianidad escolar ha sido afectada por la implementación de medidas de distanciamiento social, el uso de tecnologías digitales y la incertidumbre sobre la continuidad de las actividades escolares. Estos cambios han generado nuevos desafíos y oportunidades en la cotidianidad escolar, incluyendo un aumento en la importancia de la comunicación y la colaboración entre estudiantes y docentes (Gómez, 2021)	En la relación entre educación y familia, es importante mantener una buena comunicación y evitar problemas dentro de la institución educativa. El autoritarismo no es efectivo en la gestión de un centro educativo, y un buen líder debe demostrar su capacidad sin prepotencia. En resumen, la colaboración y el respeto son clave para el éxito de cualquier comunidad educativa.
Liderazgo poco efectivo	Considera que se manifiesta en manejar la situación de algún inconveniente dentro del plantel, da una comunicación a los padres de familia, la comunicación en el momento que se realiza cualquier situación compleja en la que se desarrolla a diario, es un liderazgo no bien constituido para que funcione bien, tendría que demostrar su liderazgo, aquí lo hacen a medias, en ese sentido no hay un liderazgo correcto, completo.	Un liderazgo poco efectivo se refiere a la falta de capacidad de un líder para lograr los objetivos de la organización y satisfacer las necesidades de los seguidores. Puede manifestarse en la falta de habilidades para la toma de decisiones, la falta de motivación y dirección de los seguidores, la falta de comunicación efectiva y la falta de adaptabilidad a los cambios en el entorno. Esto puede llevar a la falta de confianza y	En la entrevista los docentes expresan que hay falta de liderazgo que permita direccionar de manera positiva los procesos. La gestión de problemas en un plantel educativo debe ser transparente y comunicativa con los padres de familia. Un liderazgo incompleto no será efectivo en estas situaciones y deberá demostrar su capacidad para

		<p>respeto de los seguidores hacia el líder, lo que a su vez puede generar una disminución en la productividad y el rendimiento de la organización. (Northhouse, 2021)</p>	<p>liderar eficazmente. En general, una buena comunicación y liderazgo completo son esenciales para una gestión exitosa en una institución educativa.</p>
Celebración de eventos	<p>Sí, la dinámica escolar siempre ahora en día está relacionado al compartimiento con los alumnos y padres de familia en ciertas fechas que se tiene como acercamiento a los padres de familia adentro del plantel o programas desarrollados dentro de la educación, no, hay veces que hay por ejemplo un evento social escuela hay maestros que, si presentan a cabalidad sus programas pero hay otros que no creo que falta de ese liderazgo falta de comunicación o también de exigirles un poco más.</p>	<p>Según Hernández (2017), la celebración de eventos en el contexto escolar se refiere a la organización y realización de actividades y ceremonias que buscan conmemorar fechas importantes, promover la convivencia y el sentido de pertenencia de la comunidad educativa, y fomentar el aprendizaje de valores y habilidades sociales. Estos eventos pueden incluir actividades deportivas, culturales, académicas y sociales, y pueden ser organizados tanto por los docentes como por los estudiantes y sus familias (Hernández, 2017)</p>	<p>Se denota una carencia de orientación y motivación hacia los docentes para que puedan elaborar programas que incentiven al niño o niña a compartir con sus pares y sobre todo a aprovechar esos espacios de interacción con toda la comunidad educativa. La relación entre los alumnos, padres de familia y maestros es importante en la dinámica escolar actual. Aunque algunos maestros presentan adecuadamente sus programas, otros no lo hacen, lo que puede deberse a una falta de liderazgo o de comunicación, o incluso a una falta de exigencia.</p>
Interacción comunitaria necesaria	<p>Está fomentando que es la preocupación dentro de un plantel educativo y tal parte de alguna situación en la que se presente por la inseguridad que aún todavía lo vivimos, no, la</p>	<p>La interacción comunitaria necesaria se refiere a la importancia de que la escuela establezca relaciones efectivas y colaborativas con la</p>	<p>Existe preocupación por parte del docente y los padres de familia sobre algunas acciones</p>

instrucción también es parte del pueblo y debería haber una relación entre la institución educativa y la comunidad y los directivos para trabajar y hacer lo necesario que es de gestión de todo para para la institución y para desarrollar mejor porque hay muchas cosas que van relacionadas entre educativa y el pueblo y ahí no no está funcionando esto.

comunidad a la que sirve. Esto implica una comunicación abierta y constante con los padres de familia, vecinos, autoridades locales y otros grupos de interés. Esta interacción comunitaria necesaria tiene como objetivo involucrar a la comunidad en la toma de decisiones y en la solución de problemas que afectan a la educación de los estudiantes, así como fortalecer la relación entre la escuela y su entorno.
(Villanueva, 2018)

que se realizan en el plantel. La seguridad es una preocupación importante dentro de las instituciones educativas, y es necesario trabajar en conjunto con la comunidad y los directivos para abordar este tema y mejorar la gestión de la institución. Es esencial que exista una buena interacción comunitaria para que la educación sea efectiva y para fomentar el desarrollo en general. En resumen, la colaboración y el trabajo conjunto son fundamentales para el éxito de cualquier institución educativa.

Fuente: Los autores

Análisis momento cuantitativo

En el análisis cuantitativo, toda vez que se aplicó el instrumento estandarizado, en este caso un cuestionario con escala de medición, permitió enfocarnos en la obtención de los datos numéricos y estadísticos, caracterizando a la recolección de los datos cuantitativos de una forma objetiva, sistemática y estructurada.

En este sentido, se presenta la interpretación de los indicadores obtenidos en la aplicación del cuestionario a los sujetos de estudio, la cual se refiere a los datos de frecuencia absoluta y porcentual.

La tabla 9, 10, 11, 12 y 13, describen el comportamiento de la variable en relación a los datos recolectados de la aplicación de la encuesta a los integrantes de la muestra, correspondiente al momento cuantitativo del estudio.

Tabla 9

Distribución de respuestas emitidas en relación a la variable Estilos de liderazgo, dimensión Participativo.

Variable: Estilos de liderazgo										
Dimensión: Participativo										
ESCALA	Siempre		Frecuentem ente		A veces		Nunca		TOTAL	
ITEM	F	%	F	%	f	%	f	%	F	%
1	5	33	2	13	7	47	1	7	15	100
2	7	47	1	7	6	40	1	7	15	100
3	6	40	2	13	5	33	2	13	15	100

Fuente: Los autores

Los datos de la tabla 9, refleja que, en relación a la pregunta dirigida a conocer si en la institución existe consenso, y este se refleja en la toma de decisiones y resolución de conflictos, el 47% de los encuestados refieren que a veces seguido de opción siempre con un 33% de opinión al respecto, el 13% señala que frecuentemente, finalmente, el 7% restante contesta que nunca.

Por su parte, el mayoritario 47% de los docentes manifiestan que el líder siempre da importancia al trabajo en equipo para fomentar un ambiente colaborativo entre el personal docente, sin embargo, el 40% refiere que a veces, el 14% restante responde de manera dividida, es decir, 7% considera que frecuentemente esto se hace, y el otro 7% expresa que nunca.

La pregunta 3, relacionada con el logro del líder de integrar a los miembros del personal docente en la toma de decisiones y en la planificación de mejoras continuas para la Institución, los resultados evidencian que el 40% opina que siempre

se produce esta situación, el 33% por su parte, considera que a veces, las opciones frecuentemente y nunca tiene un 13% de opinión cada una.

Tabla 10

Distribución de respuestas emitidas en relación a la variable Estilos de liderazgo, dimensión Autocrático.

Estilos de liderazgo										
Dimensión: Autocrático										
ESCALA	Siempre		Frecuentem ente		A veces		Nunca		TOTAL	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
4	5	33	5	33	4	27	1	7	15	100
5	8	53	4	27	2	13	1	7	15	100
6	5	33	3	20	6	40	1	7	15	100

Fuente: Los autores

Los datos almacenados en la tabla 10 manifiestan a un 33% que sostiene que siempre se ejerce un control excesivo en la toma de decisiones y en la resolución de conflictos, mientras otro porcentaje similar de un 33% considera se lo hace frecuentemente, a su vez un 27% cree que se lo hace a veces y un 7% dice que nunca.

En relación con la pregunta 5 un 53% que siempre se comunica principalmente de manera unidireccional, sin permitir la participación y la retroalimentación del personal docente, mientras que un 27% cree que se lo hace frecuentemente, por otra parte una minoría de un 13% sostiene que a veces y un 7% restante considera que nunca se lo hace.

Un 33% de la población encuestada considera que siempre se desarrolla una distribución equilibrada de responsabilidades y recursos entre los miembros del personal docente, por otra parte, un 20% sustenta que frecuentemente, mientras que mayoritariamente con un 40% considera que a veces, y por ultimo un 7% juzga que nunca.

Tabla 11

Distribución de respuestas emitidas en relación con la variable Estilos de liderazgo, dimensión Estratégico/ Transformacional.

Estilos de liderazgo										
Dimensión: Estratégico / Transformacional										
ESCALA	Siempre		Frecuentem ente		A veces		Nunca		TOTAL	
ITEM	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
7	4	27	3	20	3	20	5	33	15	100
8	6	40	2	13	5	33	2	13	15	100
9	5	33	2	13	6	40	2	13	15	100
10	4	27	4	27	4	27	3	20	15	100

Fuente: Los autores

En la gráfica de la tabla 11 se puede observar una mayoría del 33% piensa que nunca se utiliza una visión futurista para guiar y motivar a los miembros del equipo o grupo, mientras que un 27% cree que siempre se lo hace, a su vez un 20% sostiene que se lo realiza frecuentemente, por tanto, el otro 20% restante aduce que a veces.

Los resultados indican que un 40% de la muestra aduce que siempre se fomenta y motiva el cambio positivo en el equipo docente, por otro lado, un 33% sostiene que a veces, mientras que 2 treceavos de la muestra sostiene que frecuentemente o nunca se fomenta el cambio positivo.

El 40% de la muestra sostiene que a veces se ha generado cambios o mejoras en la Institución, en comparación con un 33% que alega que siempre se realizan cambios y mejoras, así mismo dos treceavos de la muestra sostiene que se lo ejecuta frecuentemente o nunca.

Como se puede observar 4 docentes que constituyen un 27% de la muestra que siempre ha influido con la capacitación y actualización en su desempeño y crecimiento profesional, así mismo sucede con las opciones de frecuentemente y a

veces que comparten un porcentaje igualitario, mientras que un 20% opta por la opción nunca.

Tabla 12

Distribución de respuestas emitidas con relación a la variable Estilos de liderazgo, dimensión Empático

Estilos de liderazgo										
Dimensión: Empático										
ESCALA	Siempre		Frecuentemente		A veces		Nunca		TOTAL	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
11	5	33	2	13	4	27	4	27	15	100
12	7	47	2	13	2	13	4	27	15	100
13	4	27	2	13	6	40	3	20	15	100

Fuente: Los autores

En la tabla 12, se detalla que 5 docentes que componen el 33% de nuestra tabla señalan que siempre se muestra comprensión y apoyo a sus colaboradores cuando enfrentan desafíos o estresantes situaciones, en la alternativa a veces y nunca concuerdan 8 docentes divididos en 2 grupos que se compone por un 27% de la muestra, por frecuentemente lo indicó un 13% de la muestra.

En la pregunta 12 ¿Escucha atentamente a sus colaboradores toma en cuenta sus opiniones y sentimientos? Un 47% de los encuestados optan por la opción siempre, dos 13% señalan que frecuentemente y a veces, por otra parte, un 27% eligen la opción nunca.

Del total de los encuestados un 40% considera que a veces es capaz de ponerse en el lugar de sus colaboradores ver las cosas desde su perspectiva, mientras que un 27% se van por la opción siempre, se acerca un 20% que piensa que nunca se lo realiza, y con un 13% como minoría cree que frecuentemente.

Tabla 13

Distribución de respuestas emitidas en relación con la variable Estilos de liderazgo, dimensión Transaccional

Estilos de liderazgo										
Dimensión: Transaccional										
ESCALA	Siempre		Frecuentem ente		A veces		Nunca		TOTAL	
ITEM	f	%	f	%	f	%	F	%	f	%
14	6	40	4	27	3	20	2	13	15,13	100
15	6	40	2	13	3	20	4	27	15,27	100

Fuente: Los autores

En lo que concierne a la tabla 13, un 40% de los encuestados aseguran que siempre se genera comunicación clara sobre tus responsabilidades y metas esperadas en la institución educativa, en tanto que un 27% señala que se lo efectúa frecuentemente, mientras que un 20%, certifica que a veces y un 13% nunca se lo ha perpetrado.

Los resultados indican que un 40%, es decir 6 miembros de la comunidad educativa piensa que siempre se brinda reconocimientos por el trabajo y desempeño en la institución educativa, un 13% como minoría creo que se lo hace frecuentemente, mientras que un 20% señalan que a veces se brinda reconocimientos y por último un 27% nunca lo ha percibido.

Discusión de Resultados

La reflexión es un componente fundamental en todas las acciones humanas. Como autoras, al concluir nuestra investigación, nos encontramos con un vasto océano de preguntas, enigmas e incertidumbres. En nuestro recorrido profesional, hemos sido testigos de eventos de gran importancia. Cada estudio, sin embargo, proporciona conocimiento y experiencia únicos e irrepetibles. Para muchos, investigar puede parecer un requisito oneroso e incluso

una tarea difícil de afrontar. Para otros, en cambio, la investigación es una oportunidad para descubrir nuevos conocimientos y adentrarse en territorios desconocidos.

John W. Creswell (2014) “Sostiene que la reflexión es un componente crucial en la investigación y en el proceso de generación de conocimiento”.

Según Creswell, “la reflexión permite a los investigadores profundizar en sus propias perspectivas y comprender mejor cómo sus propias experiencias e ideas influyen en el diseño y la ejecución de la investigación”. Además, señala que la reflexión también puede ayudar a los investigadores a identificar posibles prejuicios o sesgos en su trabajo y a desarrollar nuevas formas de abordar los problemas de investigación. En resumen, la reflexión es una herramienta importante para los investigadores, ya que les permite comprender mejor sus propias perspectivas y cómo estas pueden influir en su trabajo, así como también les ayuda a identificar nuevas oportunidades de investigación y a mejorar la calidad de su trabajo.

Esta investigación ha permitido obtener información relevante sobre la realidad de la Unidad Educativa “Prof. Ricardo Álvarez Mantilla”, en relación a los estilos de liderazgo y gerencia educativa aplicada desde la cotidianidad escolar como ejes transversales en las acciones estratégicas de la mejora continua y el fortalecimiento institucional, que a su vez permita innovar y brindar una educación de calidad.

Dentro del marco de la investigación, se obtuvieron respuestas divididas y otras que permiten contrastarlas con la evidencia de un escenario que su connotación apunta a una carencia de liderazgo y falta de gestión, ya sea por desconocimiento o por el hecho de una forma de identificar las “necesidades y acciones de mejoras” con visión de túnel; puesto que, pese a que los entrevistados refieren estar capacitados con lineamientos directamente proporcionados por el distrito; también, se señala que la realidad institucional puede impedir que se cumplan completamente los objetivos establecidos en esos lineamientos y que se requiere de una contextualización de los mismos, generando que deban encontrarse en una

situación difícil, en la que deben equilibrar la necesidad de seguir lineamientos y cumplir con sus objetivos, con las limitaciones y restricciones que les impone la realidad institucional.

Pero ¿A qué denominarán realidad institucional?, eso permite entender que tendría relación a una carencia de visión de calidad en la planificación y evaluación de la educación, lo que puede generar inconformidad entre los docentes, quienes solicitan un espacio para mejorar en este aspecto, a pesar de que tienen ciertas libertades para realizar diagnósticos de cada uno de los grupos, lo que podría permitir una mayor personalización del proceso educativo y eventualmente contribuir a una mejora en la calidad, se requiere de una guía y orientación para cumplir ese propósito.

Por otro lado, la forma en cómo se solicitan las acciones específicas al personal docente tendría relación al liderazgo autocrático aplicado por el directivo en la unidad educativa en mención, lo que puede reflejar una carencia de confianza plena en la iniciativa y el compromiso de los docentes. Sin embargo, hay que destacar, que la entrevista muestra que hay una conciencia por parte del nivel directivo de que la forma en que se solicitan las cosas y las estrategias utilizadas para motivar a los docentes necesitan ser mejoradas.

El liderazgo docente es crucial para el éxito de las actividades y la implementación de las planificaciones. Por lo que, se destaca la importancia de los docentes tutores, quienes deben tener una buena comunicación y liderazgo para trabajar de manera efectiva con los estudiantes y padres de familia. Sin embargo, se observa una falta de referencia al liderazgo por parte de la autoridad, lo que puede afectar el desempeño general de la institución. Aunque el consenso es una característica favorable para la institución, donde el directivo y docentes discuten positivamente los lineamientos, estos no se cumplen como se socializaron en las reuniones; entendiendo que, estas tomas de decisiones pueden verse influenciadas por “presiones externas”, con acciones apresuradas y actitud de servilismo, olvidando lo establecido y concordado con el grupo docente que forma parte de las acciones; en tal sentido,

puede ser parte influyente la falta de experiencia o el temor de ser observado el puesto directivo, llegando a presentar un carácter de imposición y autoridad para evitar escuchar o aceptar los criterios de la comunidad educativa que forma parte de esas acciones estratégicas. Esto causa la disrupción de relaciones sociales y carencia de un clima organizacional que conlleve a buenos resultados y trabajo engranado con todos los entes involucrados en cada uno de los procesos y gestiones que se realizan. Aquí, entramos nuevamente a la falta de liderazgo y gerencia que existe en la unidad educativa y que conlleva a una planificación poco efectiva. Para García "La planificación poco efectiva se refiere a un proceso de planificación que no logra alcanzar sus objetivos y resultados previstos debido a una falta de consideración adecuada de los factores relevantes y la falta de adaptación a los cambios en el entorno y en las circunstancias" (García, 2022, p. 50).

La falta de planificación estratégica hacia la calidad educativa es una preocupación importante en la institución. La falta de estrategias para mejorar la calidad de la educación y la falta de libertad para liderar el asunto pedagógico se percibe como un problema. Además, la autoridad toma todas las decisiones finales sin delegar responsabilidades, lo que sugiere un estilo de liderazgo autoritario y poco colaborativo. En general, la falta de planificación y estrategias para mejorar la calidad de la educación es una cuestión negativa que necesita ser abordada para mejorar el rendimiento y la efectividad de la institución.

Además de ello, la carencia de capacitación de los docentes, refleja que parecen estar desprovistos de la orientación necesaria para mejorar sus prácticas pedagógicas y sus habilidades de gestión, lo que afecta su capacidad para llevar a cabo su trabajo de manera eficiente. También se evidencia una falta de comunicación y participación de los docentes en la toma de decisiones a causa de un liderazgo gerencial no adecuado. Estamos claros en que la falta de capacitación y liderazgo puede tener un impacto negativo en la calidad educativa y en la motivación de los docentes, debiendo ser un tema que hay que manejarlo con carácter

prioritario. "Un líder efectivo en la educación debe invertir tiempo y recursos en la capacitación continua de sus docentes, ya que esto puede mejorar significativamente la calidad de la enseñanza y el aprendizaje en la escuela" (Sánchez, 2021, p. 25).

Y es que, al estar presente un liderazgo poco equitativo, donde no se equilibran las oportunidades de fortalecimiento y sobre todo, el "no saber reconocer cuándo un trabajo es hecho por un grupo y no atribuirse los créditos como propios", produce un malestar y una desmotivación preocupante por el personal que básicamente forman parte de la estructura funcional para que la unidad educativa sigue el rumbo de una dirección eficiente, estratégica y sobre todo fiel a los principios de igualdad, transparencia y equidad. Aunque, en muchas ocasiones hasta las propias normativas son interpretadas o con vacíos que conllevan a la falta de directrices; se debe manejar de la forma en que permita tener un beneficio dual; esto, es lo que no se evidencia según los resultados arrojados en la investigación.

Se destaca, además, la importancia de mantener una buena relación entre educación y familia. Esto, puede impactar directamente en la cotidianidad escolar. Como ya se había manifestado antes, la colaboración y el respeto son fundamentales para el buen funcionamiento de cualquier comunidad educativa, lo que puede mejorar la calidad de vida y también fortalecer la innovación y calidad educativa. A este apartado también se relaciona a la celebración de eventos que, es una parte importante de la dinámica escolar actual y es una forma de acercamiento a los padres de familia. Sin embargo, se acentúa que algunos maestros no presentan adecuadamente sus programas, debido a una posible falta de liderazgo, comunicación o exigencia. Esto sugiere la necesidad de un liderazgo efectivo que pueda motivar y orientar a los docentes para elaborar programas que incentiven la participación de los estudiantes y aprovechar estos espacios de interacción con la comunidad educativa. A esto también se atribuye a la poca relevancia o atención que se brinda a la interacción comunitaria, para que también se brinden espacios de instrucción entre colaboradores, padres

de familia y directivos en gestiones educativas donde también tengan un rol fundamental los representantes de los estudiantes para el buen desenvolvimiento escolar desde la cotidianidad. Gonzales menciona que: "La comunicación efectiva con la comunidad educativa es fundamental para el éxito de una escuela. Esto incluye la comunicación regular y clara con los padres, estudiantes y personal de la escuela para fomentar una cultura de colaboración y apoyo mutuo" (González, 2022, p. 78).

Por otro lado, desde las bases de los análisis obtenidos en la recolección de datos cuantitativos, muestran que hay cierto nivel de consenso en la toma de decisiones y resolución de conflictos en la institución educativa, pero no siempre es consistente. Además, aunque la mayoría de los docentes creen que el líder da importancia al trabajo en equipo, hay un porcentaje significativo que piensa lo contrario o que no está seguro. En cuanto a la integración de los miembros del personal docente en la planificación de mejoras, los resultados son variados; y en general, estos resultados sugieren que hay margen de mejora en la comunicación y la colaboración en la institución educativa, para la toma de decisiones y la planificación de mejoras continuas.

También, reflejan resultados de que hay una percepción significativa entre los encuestados de que se ejerce un control excesivo en la toma de decisiones y la resolución de conflictos. Además, más de la mitad de los encuestados (53%) siente que la comunicación es principalmente unidireccional, lo que significa que los líderes no permiten la participación y la retroalimentación del personal docente. Según Jones, Watson y Gardner (2021), la comunicación unidireccional puede ser efectiva para transmitir información simple y objetiva, pero no es adecuada para situaciones que requieren retroalimentación o interacción.

La comunicación unidireccional puede afectar negativamente la relación entre el emisor y el receptor, ya que puede generar desconfianza, falta de compromiso y disminuir la motivación y el interés por parte del receptor. Además, la falta de retroalimentación impide

que se corrijan posibles malentendidos o errores, lo que puede derivar en problemas mayores. Por tanto, es importante fomentar la comunicación bidireccional y la retroalimentación en todas las relaciones, más aún si tiene relación al ámbito educativo.

Con respecto a la visión futurista y motivación al cambio positivo, se puede observar que en general hay una diversidad de opiniones y percepciones entre los miembros del personal docente encuestados y que se relacionan con la carencia de la generación de mejoras en la institución y la influencia de la capacitación y actualización en el desempeño y crecimiento profesional. Puesto que, se la ausencia de estrategias para guiar y motivar al equipo, indica una falta de claridad en cuanto a los objetivos y metas a largo plazo de la institución, atribuyendo el hecho también de una carencia de recursos o apoyo por parte del directivo.

A este particular se atribuye a los resultados reflejados de la poca comprensión y escucha activa hacia los colaboradores, contrastando la información obtenida en los análisis cualitativos, referente a un estilo de liderazgo poco efectivo que brinda protagonismo a la autocracia, imposición y autoridad.

Por último, en cuanto a la comunicación de responsabilidades y metas esperadas en la institución educativa, la mayoría de los encuestados considera que siempre se genera una comunicación clara al respecto. Sin embargo, aún existe un porcentaje significativo de docentes que piensan que esto no siempre se lleva a cabo, lo que podría indicar una brecha en la comunicación entre la dirección y los miembros del equipo docente. Respecto al reconocimiento por el trabajo y desempeño, se puede observar que la mayoría de los encuestados considera que se brinda reconocimiento siempre. Según Briones (2021), el reconocimiento es una herramienta motivacional muy importante que influye positivamente en el rendimiento académico y la satisfacción laboral del docente. Cuando se reconoce el trabajo bien hecho, se fomenta la autoestima, se aumenta la motivación, se mejora la

autoeficacia y se promueve la retención del talento. Esto puede ser un indicador positivo de un ambiente laboral positivo y motivador. Sin embargo, es importante prestar atención a aquellos docentes que no perciben que se brinda reconocimiento, y buscar maneras de mejorar y fortalecer el reconocimiento y la motivación en el equipo docente. Por tanto, "Un clima laboral favorable en una unidad educativa puede tener un impacto positivo en la satisfacción y motivación del personal docente y no docente, lo que a su vez puede mejorar la calidad de la enseñanza y el aprendizaje en la escuela" (Martínez, 2021, p. 42).

En conclusión, la reflexión es fundamental en la investigación y la generación de conocimiento, ya que permite a los investigadores profundizar en sus perspectivas y comprender mejor cómo sus experiencias e ideas influyen en su trabajo. La investigación de la Unidad Educativa "Prof. Ricardo Álvarez Mantilla" revela la existencia de una carencia de liderazgo y gestión en la institución, lo que puede generar inconformidad entre los docentes. La falta de visión de calidad en la planificación y evaluación de la educación, así como el liderazgo autocrático aplicado por el directivo, son algunos de los factores que influyen en esta carencia de liderazgo y gestión. Los docentes tutores son fundamentales para el éxito de las actividades y la implementación de las planificaciones, y se destaca la importancia de una buena comunicación y liderazgo en su trabajo.

La propuesta

Título de la Propuesta

Aplicabilidad de los estilos de Liderazgo desde la cotidianidad escolar.

Propósito

Optimizar la aplicación de los estilos de liderazgo a partir de las situaciones cotidianas en la unidad educativa "Prof. Ricardo Álvarez Mantilla".

Justificación

El plan de acción está enfocado en optimizar la aplicación de los estilos de liderazgo a partir de las situaciones cotidianas. Aunque se han proporcionado lineamientos directos por el distrito, la realidad institucional impide su cumplimiento completo y se requiere una contextualización de los mismos que fortalezca los procesos de gestión que se realizan en la unidad institucional. Así mismo, busca promover la visión de calidad en la planificación y evaluación de la educación, para decrecer la falta de motivación del personal docente que, aunque tienen ciertas libertades para realizar diagnósticos de cada grupo, se necesita una guía y orientación para cumplir ese propósito.

Por otro lado, se requiere erradicar el liderazgo autocrático aplicado por el directivo y estructurar la propuesta para implementar los estilos de liderazgo acorde a las diferentes situaciones, que sin duda alguna, no son deben ser estrictamente manejadas por una estandarización de “resolución de conflictos”; sino que, debe ir más allá y busca el mejor estilo de liderazgo que se adapta a las necesidades particulares de cada escenario que permita incrementar una gestión colaborativa que agigante la confianza, iniciativa y el compromiso de los docentes. La necesidad de reconocer las mejoras que solicitan los docentes y las estrategias utilizadas para reavivar la vocación del docente, también es parte de esta propuesta.

Estructura de la Propuesta

Fase 1: Planificación

- **Diagnóstico de la realidad institucional:** Solicitud de reunión con el personal directivo para realizar un levantamiento de información, con el fin de identificar las necesidades específicas de la unidad educativa y los desafíos que se deben abordar en términos de liderazgo.

- **Identificación de los estilos de liderazgo:** Una vez realizado el levantamiento de la información se identificará los estilos de liderazgos que deberán implementarse o fortalecer.
- **Establecimiento de objetivos:** Se establecerán objetivos claros y precisos, en términos de liderazgo, que se deberán alcanzar al final del período establecido.
- **Reunión de socialización con el personal directivo y docente:** Se socializará los resultados de la fase

Fase 2: Implementación

- **Ejecución de un enfoque colaborativo:** Se procurará delinear un enfoque colaborativo entre toda la comunidad educativa del plante incluyendo padres de familia, para que trabajen juntos y se apoyen mutuamente en el logro de los objetivos establecidos.
- **Establecimiento de un sistema de retroalimentación:** a través de este sistema se va a evaluar continuamente el liderazgo en la unidad educativa y ajustar las acciones según sea necesario.
- **Establecer reuniones periódicas:** Establecer reuniones periódicas entre el equipo de liderazgo (directivo) y los docentes para discutir el progreso de la implementación de los diferentes estilos de liderazgo, compartir lecciones aprendidas, identificar desafíos y discutir posibles soluciones a los conflictos que se van puliendo en la línea base.

Fase 3: Evaluación

- **Evaluación de los resultados:** Se llevará a cabo una evaluación de los resultados obtenidos a partir de la implementación de las acciones establecidas en la fase anterior.
- **Indicadores de mejora continua:** Se identificarán las mejoras que se han realizado a través de indicadores plasmados en encuestas de satisfacción.

- **Comunicación de los resultados:** Se comunicarán los resultados obtenidos a todo el personal de la unidad educativa, para que sepan cómo se ha mejorado el liderazgo en la unidad educativa.

Fig. 2

Representación de la estructura de la propuesta.



Propuesta

Tabla 14

Plan de acción de mejora

Objetivos	Actividad	Responsables	Tiempo	Recursos	Evaluación
Capacitar en liderazgo al personal directivo y docentes de la unidad	Se llevará a cabo capacitaciones en liderazgo con actividades lúdicas, trabajo	Rector Vicerrector Coordinadora Institucional.	Trimestral (1 vez cada 3 meses)	Juegos de roles, logística de material lúdico para resolución de conflictos, sala	Encuesta de satisfacción de manejo y resolución de conflictos.

educativa para garantizar el conocimiento de estrategias favorables que puedan aplicar en las diferentes situaciones cotidianas	en equipo, resolución de conflictos, para todo el personal de la unidad educativa, con el fin de que se conozcan y sepan aplicar los diferentes estilos de liderazgo según la situación.			de capacitación, proyector, material didáctico.	
Identificar las situaciones de carencia de liderazgo efectivo y de falta de comunicación Institucional.	Realizar entrevistas individuales y/o grupales a los colaboradores de la unidad educativa para identificar las situaciones cotidianas que se presentan.	Grupo delegado para el proceso Coordinador institucional	Una vez cada trimestre	Guión de entrevistas.	Se analizaran los resultados obtenidos de las entrevistas para determinar las necesidades de mejora.
Implementar estrategias para mejorar la comunicación y el liderazgo efectivo.	A través de talleres de comunicación y liderazgo. También se complementarán con sesiones de coaching individual y grupal para fortalecer las habilidades de liderazgo.	Coordinador Institucional	Semestral	Material didáctico para los talleres, guías de coaching.	Evaluación de la participación. Informe de lecciones aprendidas. Cierre de la jornada con lo positivo y por mejorar.
Fomentar la participación activa y el diálogo con horizontalidad sin perder los principios y la estructura organizacional	Se incluyen programas para la toma de decisiones y la comunicación horizontal; así como talleres de liderazgos aplicado a las diferentes situaciones por medio del rol playing. Que	Vicerrector Coordinador institucional	Quimestral	Guion de rol playing, material didáctico.	Análisis del impacto del liderazgo colaborativo y participativo. Indicadores de mejora continua en la toma de decisiones a través de la matriz de gestión y

	permitan establecer una cultura de liderazgo participativo				ejecución de planes.
Desarrollar un sistema de reconocimiento y recompensas para motivar y valorar el desempeño de los empleados.	A través de un registro estadístico de los aportes y actividades en las que se desempeñan los docentes; a su vez, se incentiva a la generación de proyectos institucionales para el crecimiento y desarrollo profesional.	Rector/a de la unidad educativa	Mensual	Matriz de gestión por área y responsable.	Indicadores de evaluación de resultados.
Organizar reuniones periódicas con los docentes para discutir y decidir colectivamente temas relevantes para la unidad educativa.	Se debe incluir mesas de trabajo y canasta de sugerencias para cada reunión con el fin de compartir las ideas y consolidarlas para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.	Rector/a Vicerrectora Coordinador Institucional	Mensual	Sala de capacitaciones, proyector, canasta.	Análisis de resultados a través de encuestas de satisfacción.
Fortalecer la gerencia y el liderazgo transformacional para las áreas de mejora que necesiten actuación para erradicar la inconformidad de los docentes	Diseñar un formulario de evaluación de desempeño que contemple los indicadores establecidos para el objetivo. Aplicar la evaluación a los directivos.	Evaluadores externos o internos capacitados	trimestral	Formulario de evaluación. Capacitación a los evaluadores	Evaluación de planes de desarrollo personalizados. Analizar los resultados y hacer un plan de seguimiento periódico para evaluar los avances y mirar ajustes.

Fuente: Las autoras.

Factibilidad institucional

La propuesta de aplicabilidad de los estilos de Liderazgo desde la cotidianidad escolar, es viable desde la perspectiva del nivel directivo al reconocer que existen situaciones que se deben mejorar para fortalecer la gestión de la unidad educativa desde un liderazgo efectivo que se adecue a las diferentes situaciones que se deban afrontar y que se requiere de un proceso estructurado que permita mejorar las condiciones de la escucha activa, contextualización de las acciones institucionales sin dejar de cumplir con las normativas y sobre todo el reconocimiento de las labores que realizan los docentes en la institución para cumplir los objetivos estratégicos. Además de ello, se observó en las entrevistas que el personal docente mantiene el deseo de colaboración en las diferentes actividades que se proyecten a fin de mantener una armonía, toma de decisiones adecuadas y sobre todo una planificación estructurada que beneficie a la gestión de la unidad educativa a través de un correcto manejo de liderazgo.

Por tanto, la propuesta optimizará la aplicación de los estilos de liderazgo en la cotidianidad escolar de la unidad educativa Prof. Ricardo Álvarez Mantilla.

Factibilidad financiera

La propuesta de aplicabilidad de los estilos de Liderazgo desde la cotidianidad escolar, es realizable; puesto que, las actividades que se requieren implementar son en su mayoría acciones que el Talento Humano propio puede desarrollar a través de la asignación de equipos de trabajos colaborativos y sobre todo que conocen la realidad institucional. Además de aquello, el costo de las capacitaciones que se requieren para que el personal directivo y docente adquiera conocimientos sobre los diferentes estilos de liderazgos, podrán ser implementadas en el POA institucional con las metas propuestas y el tiempo de ejecución,

invirtiendo en un equipo docente que posteriormente pueda replicar esos conocimientos a los demás colaboradores.

Además, se puede solicitar convenios con organizaciones sin fines de lucro que realicen programas de fortalecimiento institucional y que impulsen a la mejora continua a través de liderazgo, con el objetivo común de la eficiencia y efectividad de las unidades educativas para continuar brindando un servicio de calidad.

Referencias bibliográficas

- PATIÑO-ARRIAGA, M.A. (2015). Educar para gerenciar: un análisis de la importancia de las herramientas gerenciales en las instituciones educativas
- TEDESCO, J.C. (2016). “Tendencias actuales de las reformas educativas”. Revista Estudios, (5), pp. 85-92
- GARCÍA, L.A.D. (2016). “Estado del arte de la Especialización en Gerencia de Instituciones Educativas del Instituto de Educación a Distancia de la Universidad del Tolima”. Revista Ideales, 1(1)
- Universidad Católica de Manizales (2016). Propuesta Educativa y Pedagógica del Programa en Gerencia Educativa. Manizales: Editorial UCM.
- Blake, S. y Mouton, J. (1964). The Managerial Grid. Gulf Publishing Company.
- Burns, J. M. (1978). Leadership. New York: Harper & Row.
- Lewin, K. (1939). Leadership styles. Psychological Review, 46(6), pp. 210–223.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational leadership (2nd ed.). Psychology Press.
- Fullan, M. (2015). The new meaning of educational change (4th ed.). Teachers College Press.
- González-Romá, V. (2018). The importance of effective communication in school management. Education Today.
- Liedholm, C. (2016). Decision-making in educational leadership. Routledge.
- Schmieder-Ramirez, J. (2017). The role of negotiation skills in educational leadership. Educational Administration Quarterly, 53(1), 110-135.
- García, J. (2022). El impacto de la cotidianidad escolar en el bienestar y el éxito académico de los estudiantes. Revista de Psicología Educativa, 21(4), 234-244.
- Martin, R. (2020). La cotidianidad escolar en la era digital. Educational Technology Research and Development.
- Martínez, S. (2022). Desafíos y oportunidades en la cotidianidad escolar durante la pandemia de COVID-19. Boletín de Investigación Educativa, 11(1), 56-67.

- Pekrun, D., & Elliot, K. (2021). La cotidianidad escolar y la calidad de las relaciones entre los estudiantes y los profesores. *Educational Psychology Review*.
- Pérez, A. (2022). La cotidianidad escolar como espacio de formación ciudadana. *Educación y Sociedad*, 43(1), 78-88.
- Rodríguez, L. (2021). La perspectiva de los estudiantes en la comprensión de la cotidianidad escolar. *Revista de Investigación Educativa*, 20(3), 190-200.
- Skaalvik, T., & Skaalvik, E. (2020). La importancia de la cotidianidad escolar en el bienestar y la motivación de los estudiantes. *Journal of Educational Psychology*.
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). *Diseño y conducción de la investigación mixta*. Sage publications.
- Carrascoza, J. A., & Oliveira, M. G. (2019). La investigación mixta en las ciencias sociales: reflexiones sobre su naturaleza y sus aplicaciones. En M. Silva (Ed.), *La investigación en las ciencias sociales: perspectivas y desafíos* (pp. 267-293). Universidad Nacional de Colombia.
- Marín, L. E., & Ramírez, J. R. (2018). Liderazgo educativo en contextos de exclusión social: una revisión integradora de la literatura. *Revista de Investigación Académica*, 31, e1414.
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista-Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). McGraw-Hill.
- Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (2011). Introduction: The Discipline and Practice of Qualitative Research. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *The SAGE Handbook of Qualitative Research* (4th ed., pp. 1-19)
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). *Designing and conducting mixed methods research*. Sage publications.
- Sequeira-Santos, M. (2019). *Metodología de la investigación cuantitativa en educación*. Pearson.

- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2020). Metodología de la investigación. McGraw-Hill.
- Bernal, C. (2015). Metodología de la investigación para administración, economía, humanidades y ciencias sociales. Pearson.
- García, C. (2019). Técnicas e instrumentos de recolección de datos en investigación. Revista Iberoamericana de Educación, 78(1), 13-26.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación (6a ed.). McGraw-Hill. Páginas 181-207.
- Creswell, J. W. (2014). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches. Sage publications. (p. 2)
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2018). The SAGE handbook of qualitative research. Sage Publications (p.5)
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). Investigación cualitativa y diseño de investigación. Ediciones Díaz de Santos. (p.174)
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2018). Metodología de la investigación. McGraw Hill Education.
- Flores, M. (2019). La gestión educativa y el liderazgo: una aproximación teórica. Revista Científica de Administración, 7(2), 135-146.
- Fullan, M. (2015). Liderazgo con visión de futuro. México: Grupo Editorial Patria.
- Adams, E. (2017). The Role of Leadership in Implementing Change in Schools: A Review of the Literature. Journal of Educational Leadership in Action, 6(3), 1-18.
- Jungert, A., Flanagan, M., & Brunnberg, E. (2019). Transformational vs. Normative Leadership in Schools: Effects on Teachers' Job Satisfaction, Commitment, and Stress. Educational Administration Quarterly, 55(2), 286-316.
- <https://doi.org/10.1177/0013161X18759176>

- Wilkinson, J., & Campbell, R. (2017). Teacher leadership: A systematic review of the literature. *Educational Management Administration & Leadership*, 45(2), 214-240.
- Shore, D. A., Marcus, L. J., Sower, V. L., & Guerra, E. C. (2019). Healthcare leadership consensus statement: Building and sustaining trust. *Journal of Healthcare Management*, 64(6), 387-401. <https://doi.org/10.1097/JHM-D-19-00045>
- Rendón, L. (2018). Contextualización Institucional en Instituciones Educativas. *Revista Científica de Administración*, 6(11), 29-42.
- Hamilton, L. S., Shaw, E. D., Steele, J. L., Schwartz, H. L., & Stecher, B. M. (2017). The district role in creating coherence: Implementation of district-wide social and emotional learning initiatives. *American Journal of Education*, 123(4), 561-593
- Secretaría de Educación Pública. (2018). Manual de Organización de la Secretaría de Educación Pública. Recuperado de https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/386944/MANUAL_DE_ORGANIZACION_DE_LA_SECRETARIA_DE_EDUCACION_PUBLICA.pdf
- Bolívar, A. (2014). Supervisión y calidad educativa: hacia una nueva cultura profesional. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 7(2), 67-82
- Lamas, M. A. & Merino, M. A. (2019). Liderazgo educativo: Una revisión teórica. *Revista Iberoamericana de Educación*, 78(1), 95-115.
- Hernández, A. (2017). Armonía, una forma de vida saludable. *Revista Investigación en Enfermería: Imagen y Desarrollo*, 19(2), 91-95.
- Bae, S. H. (2014). Decision-Making in the Face of External Pressure: A Study of Managers in the South Korean Public Sector. *Public Administration Review*, 74(4), 473-484
- Vásquez, C. (2018). Planificación estratégica y calidad educativa en instituciones de educación básica. *Revista Científica de Administración*, 7(1), 27-33).

- Lima, M. (2017). La formación continua como estrategia de desarrollo profesional docente en Educación Básica. *Revista Científica de la Universidad Autónoma de Los Andes*, 5(2), 44-49.
- Villarreal, G. A., & Contreras, J. A. (2018). Capacitación docente para la mejora de la calidad educativa. *Educación y ciencia*, (22), 89-103.
- Castro, R. (2016). Liderazgo educativo y equidad: tensiones y desafíos. *Revista Electrónica Educare*, 20(2), 1-16. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/1941/194151064007.pdf>
- Carreño, L. (2016). *Gestión escolar: Un enfoque estratégico para la calidad educativa*. Ediciones UC.
- García, J. (2020). Estrategias de mejora educativa: análisis y propuestas para su implementación en instituciones educativas. *Revista de Investigación Académica*, 56, 1-12.
- Alcántara, M. (2017). Liderazgo y clima organizacional en el ámbito educativo. *Revista de Investigación Académica*, 17, 1-14.
- Northouse (2021) is a widely recognized author in the field of leadership, and his work is often cited in academic literature.
- Hernández, E. (2017). Celebración de eventos en el contexto escolar. *Revista de Investigación Académica*, 18, 1-10.
- Villanueva, V. (2018). La importancia de la interacción comunitaria en la educación. *Revista Iberoamericana de Educación*, 76(1), 11-20.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). Sage Publications.

- Jones, S. E., Watson, B. R., & Gardner, L. C. (2021). The influence of message valence, source credibility, and communication direction on consumer responses to green advertising. *Journal of Marketing Communications*, 27(2), 179-198.
- Briones, A. (2021). Reconocimiento laboral: una herramienta motivacional en el contexto educativo. *Revista de Investigación Académica*, 25, 1-10.
- García, J. (2022). Factores que contribuyen a la planificación poco efectiva. *Revista de Administración*, 15(2), 45-62.
- Sánchez, M. (2021). El papel del liderazgo educativo en la capacitación de los docentes. *Revista de Educación*, 12(2), 20-35.
- González, A. (2022). La importancia de la comunicación en la comunidad educativa. *Revista de Educación y Pedagogía*, 18(1), 75-90.
- Martínez, J. (2021). Clima laboral favorable en unidades educativas: repercusiones en la satisfacción y motivación del personal. *Revista de Investigación Educativa*, 20(2), 38-55.

Anexos

Anexo A

Tabla 15

Cuadro de Categorías Previas

Categoría	Subcategoría	Pregunta
Gerencia Educativa	Toma de decisiones	1. Desde su concepción ¿Cómo gestiona el líder de esta institución la toma de decisiones? Explique
	Planeación estratégica	2. ¿Considera usted que el gerente de la institución ha implementado estrategias para mejorar la calidad educativa y el rendimiento de la institución, a través de una planeación estratégica? Explique
	Políticas educativas y regulaciones gubernamentales	3. Desde su percepción, ¿Qué estrategias utiliza el gerente para asegurarse de que los docentes comprendan y cumplan con las políticas educativas y regulaciones gubernamentales, mientras también les brinda la libertad y el apoyo para personalizar la enseñanza y mejorar su práctica docente?
	Estilos de liderazgo	4. Desde su experiencia ¿el líder adecúa los tipos de liderazgo para atender las diferentes situaciones que se presentan en cotidianidad escolar? Explique 5. Desde su experiencia, ¿Qué estilo de liderazgo considera que se aplica cotidianamente en su institución educativa?
	Convivencia	6. ¿Desde su experiencia en la institución, el líder considera la

Cotidianidad escolar	y dinámica escolar	cotidianidad y dinámica escolar, así como la convivencia para actuar?
	Resolución de problema	7. Desde su perspectiva, ¿el líder aplica diversos estilos de liderazgo en la resolución de problemas en la Institución? Explique

Anexos B

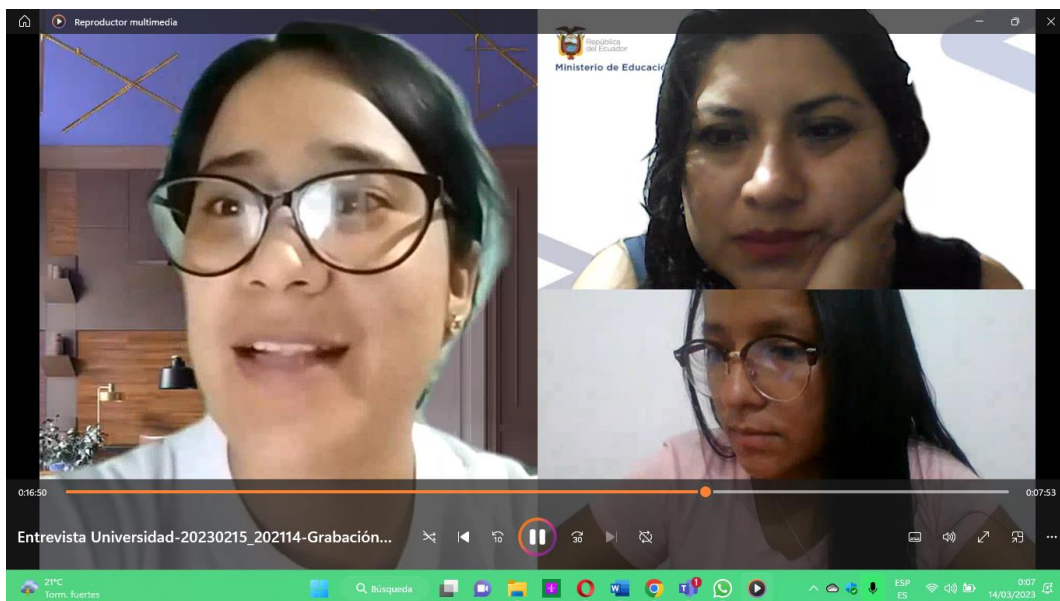
Fig. 3

Entrevista presencial al vicerrector de la U.E.



Fig. 4

Entrevistas por Microsoft teams.



Anexo C

Tabla 16

Cuadro de Operacionalización de variables.

Variables	Dimensión	Indicadores	Pregunta
Estilo de Liderazgos	Participativo	Consenso	1
		Trabajo en equipo	2
		Integración	3
	Autocrático	Uso de poder	4
		Comunicación vertical	5
		Favoritismo/inequidad	6
	Estratégico/ Transformacional	Visión futurista	7
		Motivación al cambio	8
		Transformación institucional	9
		Capacitación y actualización	10
	Empático	Uso de Habilidades blandas	11
		Escucha activa	12
		Comprender las perspectivas	13
	Transaccional	Dirección clara y específica	14
		Reconocimiento y recompensa	15

Anexo D

Cuestionario

Instrucciones: Estimado docente, el presente cuestionario tiene como finalidad determinar el estilo de liderazgo prevaleciente en esta institución.

La información recabada servirá en debate para la realización del trabajo de titulación para obtener el título de magister en liderazgo educativo.

Es importante señalar que la información generada por usted será estrictamente confidencial y usada con fines académicos.

Este cuestionario consta de 15 preguntas y cada una de ellas tiene cuatro opciones de respuesta: Nunca (N), A veces (A V) Frecuentemente (F) Siempre (S). Por favor, marque con una X, la frecuencia con la que usted considera que se aplica lo expuesto.

Dimensión	N°	Usted como docente de esta Institución considera que el líder:	S(4)	F(3)	A V(2)	N(1)
Participativo	1	¿Incluye el consenso y este se refleja en la toma de decisiones y resolución de conflictos?				
	2	¿Le da importancia al trabajo en equipo para fomentar un ambiente colaborativo entre el personal docente?				
	3	¿Logra una adecuada integración de los miembros del personal docente en la toma de decisiones y en la planificación de mejoras continuas para la Institución?				
Autocrático	4	¿Ejerce un control excesivo en la toma de decisiones y en la resolución de conflictos?				
	5	¿Comunica principalmente de manera unidireccional, sin permitir la participación y la retroalimentación del personal docente?				
	6	¿Desarrolla una distribución desequilibrada de responsabilidades y recursos entre los miembros del personal docente?				
Estratégico/ Transformacional	7	¿Utiliza una visión futurista para guiar y motivar a los miembros del equipo o grupo?				
	8	¿Fomenta y motiva el cambio positivo en el equipo docente?				
	9	¿Ha generado cambios o mejoras en la Institución, desde que asumió el cargo?				
	10	¿Ha influido con la capacitación y actualización en su desempeño y crecimiento profesional?				

Empático	11	¿Muestra comprensión y apoyo a sus colaboradores cuando enfrentan desafíos o estresantes situaciones?				
	12	¿Escucha atentamente a sus colaboradores y toma en cuenta sus opiniones y sentimientos?				
	13	¿Es capaz de ponerse en el lugar de sus colaboradores para ver las cosas desde su perspectiva?				
Transaccional	14	¿Genera comunicación clara sobre tus responsabilidades y metas esperadas en la institución educativa?				
	15	¿Brinda reconocimientos por el trabajo y desempeño que usted desarrolla en la institución educativa?				

Anexo E

Fig. 4

Formato de cuestionario por Google form para docentes.

Formulario sin título

Preguntas Respuestas 10 Configuración

Usted como docente de la Institución considera que el líder:

Estimado docente, el presente cuestionario tiene como finalidad determinar el estilo de liderazgo prevaleciente en esta institución. La información recabada servirá en debate para la realización del trabajo de titulación para obtener el título de magister en liderazgo educativo. Es importante señalar que la información generada por usted será estrictamente confidencial y usada con fines académicos. Este cuestionario consta de 15 preguntas y cada una de ellas tiene cuatro opciones de respuesta: Nunca (N), A veces (A V) Frecuentemente (F) Siempre (S). Por favor, marque con una X, la frecuencia con la que usted considera que se aplica lo expuesto.

¿Incluye el consenso y este se refleja en la toma de decisiones y resolución de conflictos?*

SIEMPRE

Fig. 5

Formato de cuestionario por Google form para padres de familia.

Copia de Formulario sin título

Preguntas Respuestas 5 Configuración

Usted como padre de familia de la Institución considera que el líder:

B I U

Estimado padre de familia, el presente cuestionario tiene como finalidad determinar el estilo de liderazgo prevaleciente en esta institución. La información recabada servirá en debate para la realización del trabajo de titulación para obtener el título de magister en liderazgo educativo. Es importante señalar que la información generada por usted será estrictamente confidencial y usada con fines académicos. Este cuestionario consta de 15 preguntas y cada una de ellas tiene cuatro opciones de respuesta: Nunca (N), A veces (A V) Frecuentemente (F) Siempre (S). Por favor, marque con una X, la frecuencia con la que usted considera que se aplica lo expuesto.

Anexo F

Fig. 6

Aproximación para la implementación del cuestionario.

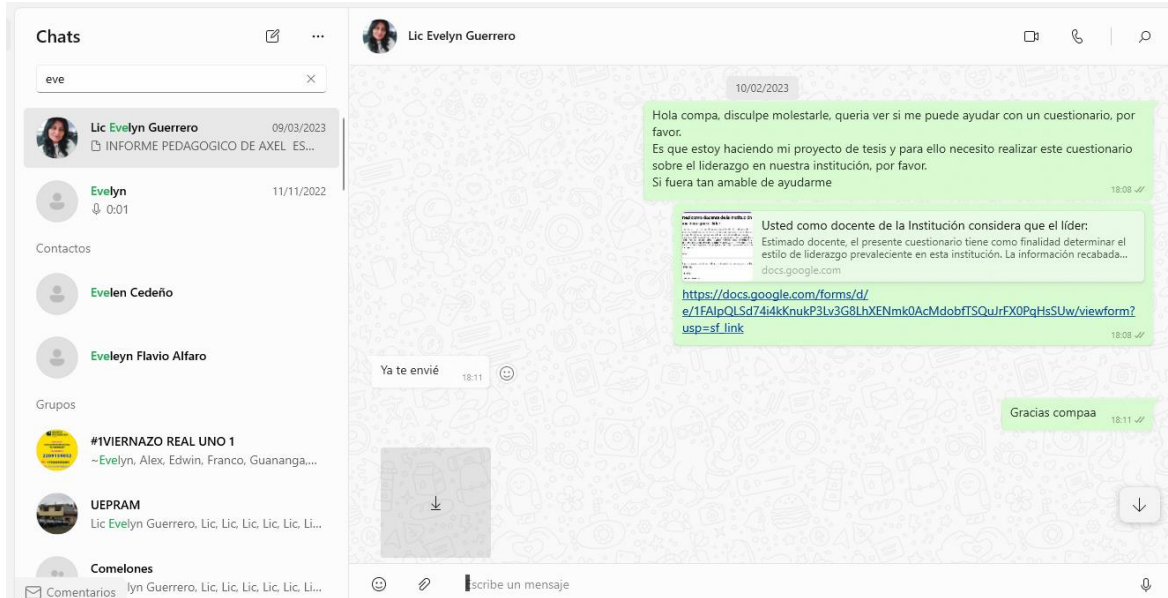


Fig. 7

Estructura de resultados de cuestionario.

