



UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS

**UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS**

**MAESTRIA EN LIDERAZGO EDUCATIVO**

Perfil del Líder Educativo: Propuesta de Mejora de la Calidad Educativa en la  
Educación Pública del Ecuador

Pública en el Ecuador

**Estudiantes:** Rafaela Ortiz

**Asignatura:** Proyecto de investigación en liderazgo y gerencia educativa.

Quito – Ecuador

## RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo identificar las principales características que debe mostrar un líder en el contexto educativo público ecuatoriano para buscar la excelencia y calidad educativa. En tal virtud, esta investigación se desarrolló mediante la utilización de la ruta cualitativa y el método hermenéutico. La forma en la que se obtuvo la información fue a través de la técnica de la entrevista tomando como muestra dos categorías; docentes administrativos fiscales y directivos de Ministerio de Educación del Ecuador con la recopilación de datos desde diversas perspectivas, como ministeriales, zonales, distritales, rango docente, en funciones directivas. Posterior a la investigación los hallazgos mencionados por los entrevistados son: desconocimiento de los tipos de liderazgo, falta de motivación, resistencia al cambio entre otros que generan la necesidad de explicar el impacto de la relación entre el liderazgo escolar y los resultados de aprendizaje en el sistema escolar, así como el desempeño docente. Producto de este análisis se propone el desarrollo de un programa de formación en liderazgo en con herramientas estructuradas en diez talleres proyectadas a lograr un liderazgo integral, y de esta manera mejorar la calidad educativa en el país.

**Palabras clave:** liderazgo educativo, calidad educativa formación y características del directivo

## ABSTRACT

The present study aims to identify the main characteristics that a leader should demonstrate in the Ecuadorian public educational context in order to strive for excellence and educational quality. In this regard, this research was carried out using a qualitative approach and hermeneutic method. Information was gathered through the technique of interviews, with two categories as samples: administrative teachers and officials from the Ministry of Education of Ecuador, collecting data from various perspectives, such as ministerial, zonal, district, teaching rank, and managerial roles. Following the research, the findings mentioned by the interviewees include lack of knowledge of leadership types, lack of motivation, resistance to change, among others, which highlight the need to explain the impact of the relationship between school leadership and learning outcomes in the educational system, as well as teacher performance. As a result of this analysis, the development of a leadership training program with structured tools in ten workshops is proposed, aimed at achieving comprehensive leadership and improving the educational quality in the country.

**Keywords:** educational leadership, educational quality, training, characteristics of educational administrators.

## **Introducción**

La educación nos viene de la naturaleza, de los hombres, de las cosas. El desenvolvimiento interno de nuestras facultades y de nuestros órganos. Es la educación de la naturaleza; el uso que aprendemos hacer de este desenvolvimiento o desarrollo por medio de sus enseñanzas. (Rousseau, 1762)

Esta filosofía en conjunto con las ideas del mencionado autor, son de gran relevancia ya que este clásico se caracterizó por efectuar importantes críticas al sistema educativo en su época, generando así, significativos aportes a la educación. Estas ideas, lo convierten en un referente histórico, político y educativo, para ser aplicado en este proceso continuo educativo con miras al desarrollo y evolución de la sociedad. Por tal motivo, cobra relevancia el estudio de la gestión administrativa y de manera específica, la referente al ámbito educativo. Desde una perspectiva disruptiva y propositiva, y, con una nueva mirada al proceso formador que constituye el desarrollo de la sociedad y el engrandecimiento de la humanidad a través de la educación,

Es entonces como se establece la reflexión sobre la calidad de la educación, y no solo a nivel docente, sino además en las políticas de estado, haciendo énfasis en el desempeño y rol de los gestores educativos dentro de la dirección institucional. Cabe señalar que, es necesario contar con líderes institucionales comprometidos con la mejora continua, y que, además, sean capaces de adaptarse al cambio y, a las necesidades del entorno en el que se encuentran.

Este particular deja en manifiesto que, los líderes deben estar en constante búsqueda de estrategias y herramientas, teniendo en cuenta las particularidades de su realidad social, cultural y económica. Asimismo, deben propiciar el trabajo en equipo con el

cuerpo docente y administrativo de la institución, con el fin de implementar prácticas pedagógicas innovadoras y eficaces que permitan el desarrollo integral de los estudiantes, y su formación como ciudadanos responsables y comprometidos con su comunidad, con la motivación e inspiración como ejemplo, representado por el líder. Todo esto conduce a expresar, que el éxito educativo es “un conjunto de habilidades y actitudes que posee una persona para dirigir a los demás” según (Summa, 2020) Por lo tanto se establece una estrecha relación entre el liderazgo directivo y una educación de calidad a nivel institucional. Es este rol con rasgos muy característicos: que muestran la participación activa del mismo a nivel protagónico.

En consecuencia, el líder es aquella persona que se ocupa de su equipo y direcciona de manera eficaz y eficiente hacia la planeación y alcance de metas y objetivos establecidos en función del bienestar institucional y por ende de todos los miembros que están involucrados con actitudes y capacidades propias innatas con un fin común que es la educación. De manera favorable incrementar el desarrollo y accionar por parte de sus colaboradores. Dentro de esta perspectiva su papel implica una responsabilidad administrativa, en concordancia es necesario destacar que su función principal es liderar y dirigir el proceso de enseñanza-aprendizaje, dentro de todo el cuerpo docente, garantizando la calidad educativa y el bienestar de los estudiantes. El líder educativo debe ser un agente de cambio, un facilitador del aprendizaje y un modelo a seguir para su equipo de trabajo.

El desempeño estudiantil y docente se verá limitado a dependencia del tipo de sostenimiento que el centro de formación oferte, en este caso se abordará la educación gubernamental siendo de sostenimiento fiscal y pública dentro del territorio ecuatoriano

ya que la segregación es evidente y dentro del territorio nacional existe un incremento en la oferta educativa pública, en el que los estudiantes de instituciones públicas podrían obtener mejor desempeño si es que pertenecieran a una institución privada, debido a que en las instituciones públicas presentan limitaciones con respecto a materiales de estudio, equipamiento e incluso en la calidad de la educación recibida.

Ferreiro (2017)

Es entonces cuando el gobierno se encarga de asumir la formación considerando que según la Constitución de la República del Ecuador (2013) en su artículo 27 menciona: Que el ser humano será puesto como centro y por lo tanto el desarrollo será holístico basado en los derechos humanos y sus capacidades para crear y trabajar.

La educación es indispensable para el conocimiento, el ejercicio de los derechos y la construcción de un país soberano, y constituye un eje estratégico para el desarrollo nacional.”

No obstante la realidad discrepa de las aspiraciones ya que desde las cabezas institucionales suman características mayoritariamente negativas, personal con poca motivación es lamentable que los líderes no muestran convicción y en el peor de los casos no muestran actitud para generar una correcta guía para el equipo que debería trabajar en pro de una educación de calidad con proyección de dar cumplimiento a los objetivos desarrollo sostenible : **Objetivo 4: Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos.** Naciones Unidas (2021)

El dar cumplimiento de la Ley que claramente establece el mantenerse lejos de ideales egoístas, intereses personales o encargos sin previo análisis de factibilidad en los

puestos encomendados. Por lo tanto, la Constitución de la República del Ecuador (2013) en su artículo 28 menciona:

La educación reconocerá el interés público y no se prestará al servicio de intereses individuales y corporativos. Y a su vez se garantizará el acceso universal, y la obligatoriedad a la educación.

La gestión, administración y engrandecimiento de las instituciones educativas son responsabilidades cruciales que recaen sobre los líderes. La importancia de su rol no puede ser subestimada, ya que sus acciones tienen un impacto directo en el desarrollo universal como sociedad. Los líderes educativos son los encargados de establecer una visión clara para la institución, diseñar e implementar estrategias efectivas y tomar decisiones fundamentales para asegurar el éxito continuo del sistema educativo.

Además, deben ser capaces de identificar y abordar los desafíos que enfrentan las instituciones educativas y sus comunidades, asegurando así que el impacto de la educación sea maximizado y sostenible a largo plazo.

Es entonces que la educación se establece como una herramienta para mejorar nuestra vida y el desarrollo sostenible de la misma en cuanto a la creación de soluciones innovadoras a los problemas más grandes del mundo. Por lo tanto, los líderes educativos son esenciales para la construcción de una sociedad fuerte y próspera. El propósito del presente artículo consiste en realizar una revisión temática acerca del concepto y características de un líder en relación con los derechos y deberes de dentro del contexto público, en consonancia con los objetivos de la Agenda 2030 de la ONU. En el marco de la información emitida, esta investigación pretende dar cumplimiento a las siguientes interrogantes de investigación:

- ¿Cuál es la importancia de líder educativo para la calidad educativa institucional?
- ¿Cuáles son las características de la calidad educativa dentro del Ministerio de Educación?

En tal virtud se realiza la presente investigación, con los siguientes objetivos:

- Diagnosticar los aspectos que caracterizan a un líder educativo
- Afianzar los conceptos de la calidad educativa a nivel país
- Diseñar una propuesta de formación para lidereres educativos Institucionales

Además, se explorará el papel que la escuela y los perfiles de liderazgo pueden desempeñar en la consecución de dichos objetivos. En otras palabras, se abordará la posible contribución de los directores y directoras de las escuelas en la construcción de la Justicia Social. Para tal fin, la educación de calidad sostenible, desde una perspectiva aplicada al contexto ecuatoriano. Asimismo, se analizará el papel de la dirección y se determinará el modelo de liderazgo más apropiado en situaciones socioeconómicamente complejas, a fin de promover mejoras que garanticen la igualdad de oportunidades o un mínimo aceptable

## **FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **Liderazgo**

Es importante analizar el impacto de los guías educativos a nivel de líder o en ámbitos de poder. Existe una evidente relación entre el desarrollo o alcance de logros dentro de la organización, en consecuencia, de las acciones dirigidas a nivel educativo, pudiendo

ser coordinación o inspiración para la acción en favor de alcanzar metas establecidas previamente. Esto está en estrecha relación con los objetivos socializados por el sistema educativo en todos sus niveles, con puntos muy representativos para garantizar el acceso a la educación y que sea de calidad en un ambiente de calidez. Por lo tanto, se hace referencia al ejercicio de dirigir con características propias del liderazgo.

El "Líder" es la "Persona que dirige u orienta a un grupo, que reconoce su autoridad", según la Real Academia de la Lengua (RAE, 2021). Este término es reconocido como un guía u orientador para un fin común (RAE, 2021). Dentro del ámbito educativo, el término toma un sentido generalizado como la persona que inspira admiración y, de cierta forma, un respeto especial por la acertada toma de decisiones y la firmeza que ello podría representar. Mientras tanto, el término "Poder", según la Real Academia de la Lengua (RAE, 2021), significa "Tener expedita la facultad o potencia de hacer algo" (RAE, 2021). Está intrínsecamente vinculado con el querer y hacerlo posible.

Dentro de las funciones primordiales del liderazgo está la atribución de transformar su organización y aumentar su rendimiento, encargándose del desarrollo con la responsabilidad de cada actuación y una voluntad extrema de sumar toda su energía para dirigir dentro de su entorno asignado. Esta capacidad interna que le permitirá llevar a cabo cada una de sus proyecciones dependerá en gran medida de su perspectiva y la toma de decisiones. Entonces, entendemos al liderazgo como la capacidad de ejercer influencia sobre otros con la implicación de un objetivo en común claro. En el ámbito educativo, el liderazgo toma un sentido especial por la gestión del talento humano en favor de la educación de un conjunto social que debe estar



preparado para un panorama incierto. No estamos seguros de que el futuro sea lo que creemos, pero los alumnos formados por estas guías dentro del aula y a nivel macro por el director a cargo de la institución estarán dispuestos a superarlo. Este director, a su vez, está bajo la línea de mando de su superior. Etimológicamente, la palabra "liderazgo" tiene origen en la lengua inglesa y se deriva del vocablo "lead" (Dechile.net, 2004). Por ende, el verbo "to lead" hace énfasis en la capacidad de conducir personas. Uno de los aspectos más controversiales dentro de las instituciones educativas es el personal a cargo de la dirección y, por lo tanto, del uso de un poder que, más bien, se ejecuta como responsabilidad: el liderazgo. La figura de autoridad impuesta a nivel público desde el ente ministerial, en la gran mayoría de casos, o designada mediante concurso de méritos y oposición, tiene dentro de sus competencias funciones que repercutirán en el desarrollo de cada uno de los miembros de la comunidad educativa. Esto incluye la transmisión y ejecución de fines y objetivos destinados desde el sistema nacional de educación, así como el cumplimiento correcto de la normativa y políticas gubernamentales. En efecto, el liderazgo dirige y direcciona programas académicos, así como la implementación de estrategias según las generalidades que pudieran presentarse en el contexto correspondiente, según los resultados que se pretende lograr.

Según Drucker (1999), "la administración es el órgano que convierte a una multitud en una organización y a los esfuerzos humanos en acciones" (p. 20). Este concepto resalta la importancia de la administración como herramienta para lograr la efectividad y productividad de una organización. En el contexto educativo, la administración es esencial para alcanzar los objetivos y metas establecidos. En consecuencia, se puede

afirmar que la administración es crucial en cualquier tipo de institución, ya que ayuda a convertir a un grupo de personas en una organización efectiva y productiva.

Considerando la importancia de este cargo dentro de una institución u organización, el Ministerio de Educación del Ecuador menciona que busca garantizar una educación de calidad y calidez con la premisa del desarrollo constante, regularizada por medio de evaluaciones y retroalimentación constante (Ministerio de Educación, 2012). Por esta razón, el liderazgo interviene significativamente en el ideal de alcanzar los estándares de calidad educativa. Es decir, hacer un aporte basado en el logro que se quiera obtener y desde la óptica de Goleman (1998), los líderes verdaderamente efectivos también se distinguen por un alto grado de inteligencia emocional, que incluye la autoconciencia, la autorregulación, la motivación, la empatía y las habilidades sociales. Establecer y trabajar en la expansión e incremento de estas potencialidades establecerá la diferencia en su administración e impacto sobre el grupo que este ejerciendo poder. Para ello, se determina cada una de las capacidades que pudieran contribuir al incremento de la efectividad que podría liderar en favor de la efectividad, siendo esta la naturaleza de los seres humanos en evolución. En este sentido, es necesario analizar el papel que desempeña este docente a cargo de la administración de recursos mayoritariamente humanos, que puede ser la coordinación de acciones direccionadas a los objetivos institucionales previamente establecidos, y la responsabilidad que conlleva el encargo de ser guía en dependencia del contexto en el que se desenvuelva dentro del plantel educativo. Considerando que, en la mayoría de los casos, el liderazgo se establece o norma desde las jerarquías burocráticas de la institución educativa o sistemas de administración y de planeación educativa, es

necesario tener en cuenta que subyacen preconcepciones de liderazgo reducidas al interés individual o carismático de un líder solitario (Buitriago, 2019).

### **Liderazgo Educativo**

“La

educación no cambia el mundo: cambia a las personas que van a cambiar el mundo” (Freire, 1992). En esta cita, el líder pedagógico latinoamericano propone una idea de liderazgo educativo comunicativo y liberador, basado en el diálogo crítico, reflexivo y emancipador. Este tipo de liderazgo aboga por una educación desde abajo y no bancaria, basada en una concepción dialógica y crítica emancipadora que reconoce a todos los miembros de la comunidad educativa, incluyendo educadores, estudiantes y directivos, como actores fundamentales en la transformación educativa. Aunque el líder pedagógico no busca ostentar un cargo, su propuesta es de gran interés para el desarrollo de un liderazgo educativo que promueva la emancipación y el cambio desde la base.

Es por esta razón que los planteles educativos de sostenimiento público, y, por ende, todos sus miembros, deben comprender que cada uno de sus actores, incluyendo directivos, docentes, administrativos, representantes, estudiantes y toda la comunidad educativa en general, deben actuar con claridad de intenciones y en corresponsabilidad con los objetivos establecidos en el plan educativo institucional. Por lo tanto, se pretende ofrecer un aporte documental que detalle las características mínimas necesarias para aquellos que asumen esta gran responsabilidad.

El éxito de las instituciones educativas depende en gran medida del liderazgo educativo, el cual implica la habilidad de organizar y aplicar el proyecto educativo de manera eficiente, así como de gestionar todos los recursos necesarios para su correcto

funcionamiento. La dirección escolar se refiere a la figura que ostenta la mayor autoridad y responsabilidad en la organización, lo que la convierte en un referente para los demás miembros y en un factor influyente en el funcionamiento de la institución. Sin embargo, el ejercicio y la efectividad de dicha posición no se limitan a la gestión de tareas y procesos, sino que también involucra el liderazgo de personas y la evaluación de resultados. Este liderazgo puede ser llevado a cabo por una sola persona, por varias o a través de un proceso asambleario que involucre a todos los miembros de la organización.

### **Características de Líder**

Diversas investigaciones sobre gestión educativa y calidad de instituciones han resaltado la importancia del liderazgo en la mejora de la calidad educativa. Estas investigaciones han demostrado que el liderazgo directivo ejerce una influencia significativa en los resultados y logros de la institución educativa, lo que subraya la importancia de que los directivos ejerzan un liderazgo efectivo y eficiente.

Las características del liderazgo directivo son un factor clave en la eficiencia de la gestión educativa de las instituciones. Sin embargo, es necesario que los líderes pongan en práctica estas características para ser reconocidos no solo por las personas dentro de la organización, sino también por aquellos que buscan reformar el sistema educativo con elementos fundamentales. En conclusión, un liderazgo directivo efectivo es fundamental para mejorar la calidad educativa y lograr una gestión eficiente en las instituciones educativas. Según Vázquez Toledo, S., Bernal Agudo, J. L., & Liesa Orús, M. (2014) las habilidades más importantes para un líder son la capacidad de dirigir (21,5%), plasmar, conseguir, alcanzar y/o conducir hacia unos objetivos y metas

(16,5%), y la influencia (11,5%). También se destacan habilidades como la gestión y organización (6,4%), guiar, conducir u orientar (5,7%), y resolver conflictos o problemas (3,5%). Otras habilidades incluyen la capacidad de arrastre (3,5%), el liderazgo como potenciador (2,8%), la capacidad de dinamizar (2,8%), la representación (2,1%) y el carisma (2,1%). (Vázquez Toledo, S., Bernal Agudo, J. L., & Liesa Orús, M., 2014).

En cuanto a la gestión eficaz de su capacidad para comunicarse, planificar y utilizar sabiamente los recursos disponibles, tomar decisiones, coordinar al personal docente y administrativo, y aplicar técnicas y prácticas gerenciales para diagnosticar y supervisar los aspectos pedagógicos de los estudiantes y facilitar los cambios necesarios para responder a las necesidades de la sociedad, los autores destacan que el director tiene un gran reto por delante.

Para lograr esto, el director debe mostrar continuamente un liderazgo efectivo, dirigiendo y controlando la institución para alcanzar los objetivos y metas establecidos con el fin de mejorar la calidad educativa. Es crucial que el director cuente con las características necesarias, tales como la capacidad de comunicación efectiva, la planificación estratégica, la habilidad para tomar decisiones, la coordinación de personal y la aplicación de técnicas gerenciales, entre otras, para asegurar que la institución funcione de manera eficiente y efectiva. El director tiene un gran reto por delante en cuanto a la gestión eficaz de su capacidad para comunicarse, planificar y utilizar sabiamente los recursos disponibles, tomar decisiones, coordinar al personal docente y administrativo, y aplicar técnicas y prácticas gerenciales para diagnosticar y supervisar los aspectos pedagógicos de los alumnos y facilitar los cambios necesarios para responder a las necesidades de la sociedad.

## **Tipos de liderazgo**

Moll (2014) clasifica los tipos de liderazgo que pueden ejercer los docentes en varios grupos. El primero de ellos es el liderazgo autoritario, que se enfoca en la visión del futuro, la importancia del aprendizaje, las tareas individuales, el objetivo y la recompensa, y aceptar riesgos. Sin embargo, este enfoque puede ser ineficaz si se abusa del despotismo y la intransigencia. El liderazgo coach ayuda a los estudiantes a reconocer sus fortalezas y debilidades, a definir sus aspiraciones personales, a proporcionar instrucciones detalladas para el desarrollo de las actividades, a delegar tareas complejas, a aceptar los errores como una oportunidad de aprendizaje y a mantener un diálogo permanente, pero si la motivación por aprender es baja, este enfoque puede no funcionar. El liderazgo conciliador valora a los estudiantes, crea un ambiente de trabajo positivo, defiende la autonomía del aprendizaje, estimula la autoestima y promueve la armonía, pero si se abusa del elogio y no hay soluciones a corto plazo, este enfoque puede no ser efectivo. El liderazgo democrático recopila ideas, busca el respaldo de los estudiantes, fomenta la responsabilidad y es realista en cuanto a la consecución de los objetivos, pero si la pluralidad de opiniones impide la consecución de los objetivos, este enfoque puede no ser exitoso. El liderazgo ejemplarizante demuestra un alto rendimiento docente, exige que las actividades se realicen correctamente, motiva a los estudiantes y generalmente cumple con las metas establecidas, pero si no se transmiten las ideas con claridad, no hay flexibilidad o se pierde la diversidad de actividades de los estudiantes, este enfoque puede no ser el más efectivo. Por último, el liderazgo coercitivo o dominante muestra inflexibilidad en la

toma de decisiones, poco espíritu crítico, falta de motivación en el docente, falta de involucramiento de los estudiantes y carece de un sistema de recompensas.

### **Normativa en la educación Pública**

Las reformas educativas globales se refieren a políticas gerenciales que buscan transformar la educación en los Estados y son formuladas e implementadas por organismos internacionales. Estas reformas implican un cambio de paradigma, ya que, en la mayoría de los países del mundo, la educación se considera un derecho humano fundamental según la Declaración de Derechos Humanos. En Ecuador, la educación también es reconocida como un derecho fundamental, consagrado en la Constitución de la República del Ecuador (2008) en su artículo 26, que establece que es un derecho y un servicio público que debe ser garantizado por el Estado. La educación básica, que comprende la educación preescolar, primaria y secundaria, es obligatoria y gratuita para todos los ciudadanos. El Estado es el encargado de la administración y vigilancia del servicio educativo, y tiene la responsabilidad de garantizar una educación de calidad para todos los ecuatorianos. Aunque la educación pública es la prioridad, también existen instituciones educativas privadas que cumplen con los mismos estándares y son supervisadas por el Estado, pero cuentan con autonomía.

El Ministerio de Educación del Ecuador tiene un enfoque multidimensional y sistémico de la calidad educativa en el que los servicios, personas e instancias involucrados en el proceso contribuyen a alcanzar metas que buscan una sociedad democrática, armónica, intercultural, próspera y equitativa para todos. La Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI), 2011 es la normativa que regula el servicio educativo. Esta ley

establece que la educación es un derecho humano y un servicio público, y que el Estado es el principal responsable de su provisión. A través de las entidades territoriales, el Estado transfiere recursos para garantizar la calidad del servicio educativo y asegurar su suministro. La Ley Orgánica de Educación Intercultural también concede autonomía administrativa a las instituciones educativas, lo que ha permitido una descentralización que influye directamente en la gestión de recursos, el desarrollo de planes de estudio y la creación del proyecto educativo institucional (PEI). Además, se han establecido mecanismos de participación y control para la comunidad educativa, incluyendo la participación de padres de familia y estudiantes en los consejos académicos y directivos.

La Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI) 2011 es una normativa que establece los principios y fines de la educación intercultural en Ecuador, incluyendo el enfoque pedagógico y curricular, la estructura del servicio educativo, los niveles de educación formal (inicial, básica y media), la educación técnica, la formación y capacitación de los educandos, la carrera docente y la inspección y vigilancia del servicio educativo. Además, esta ley reconoce la importancia de la participación y corresponsabilidad de la comunidad educativa en la gestión y mejoramiento de la calidad del servicio educativo. El Ministerio de Educación es la máxima autoridad en política educativa en Ecuador y diseña políticas a nivel nacional para ser implementadas por las instituciones educativas, sobre las que ejerce control y supervisión continua.

## **Perfil**



Al analizar la literatura sobre la gestión y el liderazgo del director de escuela, se pueden identificar las características específicas que se han establecido en las políticas y regulaciones a nivel nacional e internacional en diversos países. Estas características se han descrito y estudiado en profundidad para comprender mejor el papel del director en la gestión escolar.

En el plano nacional, el Ministerio de Educación de Ecuador señala que el líder educativo ecuatoriano debe estar capacitado para establecer metas, organizar, manejar un grupo y buscar mantener la calidad educativa. El perfil del directivo educativo se caracteriza por liderar la institución educativa, crear y ejecutar el Proyecto Educativo Institucional (PEI), y generar altas expectativas entre los miembros de la comunidad educativa. Además, se espera que ejerza un liderazgo compartido y flexible, desarrolle un sistema de gestión de la información, evaluación y rendición social de cuentas, e involucre a la comunidad en la gestión pedagógica. También debe asegurar la adaptación e implementación adecuada del currículo, garantizar que los planes educativos y programas sean de calidad y liderar el trabajo técnico-pedagógico y el desarrollo profesional de los docentes. En cuanto a la gestión del talento humano y recursos, se espera que establezca condiciones institucionales apropiadas para el desarrollo integral del personal, gestione la obtención y distribución de recursos, el control de gastos y promueva la optimización del uso y mantenimiento de los recursos, y enmarque su gestión en el cumplimiento de la normativa legal, demostrando una sólida formación profesional. Por último, se espera que asegure un clima organizacional y una convivencia adecuada, garantizando un ambiente de respeto, cultura de paz y compromiso con el proyecto educativo institucional, promoviendo la

formación ciudadana e identidad nacional, fortaleciendo lazos con la comunidad educativa y comprometiendo su labor a los principios y valores enmarcados en el Buen Vivir.

## **METODOLOGÍA**

En la sociedad del conocimiento actual, los constantes cambios en el entorno afectan las dinámicas sociales y la adaptación de las personas a las experiencias vividas y a las nuevas necesidades (Gómez, 2015). En este sentido, estos cambios también afectan a la ciencia y se manifiestan en el surgimiento de nuevos paradigmas de investigación que, como en el caso de los métodos cualitativos, buscan dar respuesta a experiencias que las personas encuentran relevantes en un contexto determinado. (Creswell, 2014).

Así, la investigación cualitativa se enfoca en comprender los significados que las personas les dan a las situaciones que encuentran, así como las relaciones sociales y culturales que se desarrollan en un contexto particular. De esta manera, un enfoque cualitativo permite el estudio y análisis de la experiencia subjetiva de las personas, lo que requiere una comprensión más profunda y contextual de los fenómenos sociales (Merriam, 2009). En este sentido, la investigación cualitativa se ha convertido en una herramienta fundamental en el campo científico, ya que permite comprender los fenómenos sociales de una manera más integral y contextualizada, lo que resulta esencial para el desarrollo de políticas y estrategias efectivas en el ámbito educativo y sociales en general (Merriam, 2009).

En este estudio, la investigación cualitativa se enfoca en comprender los significados que las personas les otorgan a las situaciones que encuentran, así como las relaciones sociales y culturales que se desarrollan en un contexto particular (Creswell, 2014). Así, un enfoque cualitativo permite el estudio y análisis de la experiencia subjetiva de las personas, lo que requiere una comprensión más profunda y contextual de los fenómenos sociales (Merriam, 2009).

A tal efecto, es importante mencionar que el método Hermenéutico es una herramienta muy valiosa en el campo de la investigación educativa, ya que permite comprender la realidad desde una perspectiva interpretativa y crítica. A este particular, la presente investigación se ha realizado en base al método anteriormente descrito, que según Creswell (2013), el método Hermenéutico es una estrategia que permite analizar el significado de los datos en su contexto social y cultural. Por otro lado, Buendía, Colás y Hernández (1998) mencionan que el método Hermenéutico se basa en la interpretación y análisis crítico de la realidad, con el fin de construir una comprensión más profunda de los fenómenos estudiados.

### **Informantes Clave**

La investigación que se va a realizar se basará en un enfoque cualitativo y para ello se ha considerado la importancia de la selección de los informantes clave. En este sentido, se han seleccionado a tres funcionarios educativos que han ejercido los cargos de viceministro de Educación, director Zonal y director Distrital de Educación, así como a un Líder Educativo y dos Profesores, uno de ellos con 25 años de experiencia y el otro con 5 años como docente.

En cuanto a la metodología, se refuerza el método hermenéutico, tal como lo describe Taylor y Bogdan (1996) que busca descubrir los significados de las cosas, interpretar lo mejor posible las palabras, los escritos, los textos y los gestos, así como cualquier acto u obra, pero conservando su singularidad en el contexto del cual forma parte. Además, se busca comprender las singularidades de las situaciones respecto a la realidad y construir una interpretación coherente de un todo, como lo plantean Buendía et al. (1998).

Con el fin de contextualizar a los docentes y funcionarios educativos que participaron en la investigación, es necesario proporcionar una descripción breve de ellos que permita conocer algunos aspectos personales.

La elección de estos informantes clave se ha realizado considerando ciertos criterios como la experiencia en cargos, el conocimiento del sistema educativo, y el haber tenido proyectos relevantes en la materia. Además, se ha buscado una diversidad en la experiencia, para obtener una variedad de perspectivas en la investigación.

- **Alpha;** Magister en liderazgo Educativo Licenciada en Educación especial, diplomado en Nuevas Tecnologías aplicadas a la Educación, Desarrollo de la inteligencia, Teorías del Aprendizaje, Defensora de los derechos de niños y jóvenes con capacidades especiales y su inclusión en la educación regular. Activista social mediante el desarrollo de programas de apoyo a través de Fundaciones.
- **Beta;** Abogada con especialidad en Derecho Administrativo, Diplomas en Docencia Superior, Gestión Pública, Metodología del Aprendizaje y diplomado Internacional en Psicología para ayuda de niños, niñas y jóvenes con problemas de adicciones, además de ser activista social y brindar asesoría jurídica gratuita a ciudadanía

en general, estudiantes y docentes que requieran un acompañamiento profesional y psicológico, así como el apoyo integral para la reinserción social.

- **Gamma**; es Doctora en Jurisprudencia y Abogada de los Tribunales y Juzgados de La República, líder político y defensora de los derechos de las mujeres, promotora de espacios de mediación para la búsqueda de la resolución de conflictos a través del dialogo, experiencia como directora Distrital de educación.

- **Pi**; es Licenciada en Ciencias de la Educación con maestría en Educación Mención en

Pedagogía en entornos digitales, tiene 20 años de experiencia como docente,

- **Rho**; Licenciada en Ciencias de la Educación, con masterado en Formación del profesorado de educación secundaria, Magister en Gestión Estratégica Empresarial, Diplomado en teoría diseño y evaluación curricular, con experiencia de 25 años como docente de la asignatura de Historia.

- **Sigma**, dirigente gremial por más de 10 años, Licenciado en ciencias de la educación mención modas, con experiencia como artesano calificado en la rama de sastrería con experiencia docente de 5 años.

Para llevar a cabo la investigación con enfoque cualitativo y recolectar información de los informantes clave, se aseguró la técnica de la entrevista no estructurada, según la definición de Hurtado y Toro (2005), que establece una relación directa entre el investigador y los participantes para obtener testimonios orales. De igual manera, se empleó la observación participativa, que según Muñoz (1998), permite al investigador estar presente en el contexto estudiado y así obtener información directa y detallada del fenómeno en su entorno. Se espera obtener respuestas abiertas y discursos para

dar respuesta a la problemática planteada. La triangulación de los datos recopilados permitirá el análisis e interpretación del estudio, siguiendo las etapas propias de la investigación con enfoque cualitativo y método hermenéutico, como la categorización, estructuración, triangulación y teorización. De esta manera, se garantizará la comprensión de las singularidades de las situaciones respecto a la realidad y se construirá una interpretación coherente del todo, tal como lo plantea Buendía et al. (1998).

### **Ruta de Investigación**

Considerando las ideas previas, se consideró apropiado llevar a cabo la investigación utilizando un enfoque cualitativo, lo cual permitió obtener y analizar las categorías desde dos perspectivas estrechamente relacionados con los sujetos entrevistados en el estudio, utilizando la técnica de recolección de datos. En términos de la ruta cualitativa, esta aproximación permitió lograr un enfoque de análisis de los datos obtenidos que se caracteriza por ser reflexivo para esta investigación.

Se ha seleccionado a dos grupos categorizados en:

1. Tres Directivos Administrativos de orden Ministerial
2. Tres Docentes en funciones de Directivos

### **ANALISIS DE DATOS**

**Tabla 1**

Categorización Directivos

<b>Categoría</b>	<b>Sub categoría</b>	<b>S</b>	<b>Texto Protocolar</b>
		Inv.	1.-. Desde su perspectiva: ¿Cuál es el estilo del liderazgo que prevalece en las instituciones públicas? Si necesita que le recuerde cuáles son los estilos de liderazgo. Hágamelo saber

---

**Adaptabilidad**

cometería yo un error si te dijera que en las instituciones públicas existe un tipo de liderazgo que es generalizado?  
es bastante democrático. Es una persona que le gusta conciliar mucho, le gusta escuchar a los demás. No se siente dueña de la verdad, es una persona con muchísima experiencia.

puede ser que luego cambia de no podrías decir que ese es del liderazgo del Ministerio de Educación, por ejemplo?  
Sino que el rato que cambie de de ministra.  
Ya puedes el liderazgo.  
¿Cambiará,

la calidad educativa implica brindar una educación integral y equitativa

enfoque centrado en el estudiante

liderazgo efectivo que promueva una visión clara, establezca metas claras, fomente la participación y colaboración del personal docente y administrativo, y promueva una cultura de mejora continua.

Dir. 1.

¿Sabes qué pasa? Que Samantha primero, que nada, gracias por invitarme, me encanta estar contigo. Te tuve la suerte de conocerte en alguna clase donde fuimos compañeras. Tengo mucha admiración por ti y por tu gran capacidad. Así que bueno, contestando tu pregunta, yo creo que esa es una pregunta super general. ¿Dónde **cometería yo un error si te dijera que en las instituciones públicas existe un tipo de liderazgo que es generalizado?**

Me parece que me parece que eso **cambia dependiendo del líder. Dependiendo del estilo del Gobierno**, también entonces, a veces **el presidente puede ser una persona autoritaria o una persona más democrática y entonces la gente afín a esa estructura mental va a ser seguramente la que le rodea.**

¿Entonces creería yo que depende un poco más de quién está escogiendo a esos líderes? El tipo de de liderazgo que se va a ver en la institución pública, entonces, por ejemplo, en el Ministerio de Educación al momento.

Y yo siento que el liderazgo que ejerce la ministra María Brown Pérez en este **momento es bastante democrático. Es una persona que le gusta conciliar mucho, le gusta escuchar a los demás. No se siente dueña de la verdad, es una persona con muchísima experiencia.** Sin embargo, no es una persona que da las directrices y simplemente comanda la acción. Mi experiencia con ella, ha sido de poder me he sentido escuchada, creo que todas las personas que están alrededor de ella son escuchadas, a ella le interesa a eso. ¿Entonces claro, **puede ser que luego cambia de no podrías decir que ese es del liderazgo del Ministerio de Educación, por ejemplo?**

**Sino que el rato que cambie de de ministra. Ya puedes el liderazgo. ¿Cambiará, ¿no?**

Dir. 2.

Para mí, la calidad educativa implica brindar una **educación integral y equitativa**, que garantice el desarrollo integral de los estudiantes en aspectos académicos, sociales y emocionales. Esto implica tener un **enfoque centrado en el estudiante**, con programas curriculares actualizados, docentes capacitados y motivados, recursos adecuados y un ambiente inclusivo y seguro.

La aplicación interna de la calidad educativa en las instituciones requiere un **liderazgo efectivo** que promueva una visión clara, establezca metas claras, fomente la participación y colaboración del personal docente y administrativo, y promueva una cultura de mejora continua. Esto implica una **gestión transparente y participativa**, la promoción de la capacitación y desarrollo profesional del personal, la evaluación y retroalimentación constante, y el establecimiento de sistemas de seguimiento y evaluación del progreso hacia las metas establecidas.

---

<p><b>Calidad Educativa</b></p>	<p>gestión transparente y participativa Es dominante, por cuanto no están, no, están flexible y no da, no ha dado los resultados que se ha pensado.</p>	Dir. 3.	<p>Es dominante, por cuanto no están, no, están flexible y no da, no ha dado los resultados que se ha pensado.</p>
	<p>Creo que hay que hay que definir calidad educativa y creo que esa es una tarea inmensa. Porque lo que algunas personas consideran calidad educativa a otros no les va a parecer bien.</p>	Int.	<p><b>2.- Desde su concepción, ¿Qué cree que es la calidad educativa y cómo se aplica de manera interna en las instituciones por medio de liderazgo?</b></p>
	<p>eventual entonces hay que definir inclusive cuáles son los objetivos que quieres alcanzar. Con la educación.</p>	Dir. 1.	<p>La calidad educativa es importantísima. No, EH. Creo que hay que hay que definir calidad educativa y creo que esa es una tarea inmensa. Porque lo que algunas personas consideran calidad educativa a otros no les va a parecer bien. Ahora, por ejemplo, existen muchas personas que dicen que. Que ellos quisieran que sus hijos sean muy felices. ¿De eso justo me pasó hace pocos días, no? Yo quiero que mi hijo sea muy feliz y un niño que tiene clases de matemáticas. Muy temprano en la mañana, no es feliz. Tal vez no es tan feliz. Sin embargo, eventual entonces hay que definir inclusive cuáles son los objetivos que quieres alcanzar. Con la educación.</p> <p>¿Así es y tu pregunta iba, me puedes repetir tu pregunta? ¿Por favor, que hablaste de felicidad, que hablaste de liderazgo y de calidad educativa de las 3:00 cosas, no es cierto? No, la felicidad no estaba metido a ver otra vez. Eh?</p> <p>Así</p> <p>¿Qué es? ¿Qué es calidad educativa y cómo se aplica de manera interna en las instituciones públicas por medio de liderazgo? ¿Eh? Como te decía antes, entonces yo metí lo de la felicidad adentro por porque hay un grupo de gente joven con hijos pequeños que. ¿Me me lo estoy encontrando cada vez más donde me piden asesoría para saber qué colegio les conviene a sus hijos, y yo les pregunto, qué es lo que quieren obtener? ¿No? ¿Qué es lo que tu quieres tener de tus hijos? Y habla mucho de la felicidad.</p> <p>Entonces daba ese ejemplo, simplemente como para que pensemos en Eh, vamos a tener una diferencia importante en la definición de calidad educativa, inclusive culturalmente no en Asia la calidad educativa es muy distinta a lo que en Occidente se considera calidad educativa. ¿Qué es la calidad educativa sería? Alcanzar un consenso entre las personas de esa población.</p> <p>Para poder saber qué es y entonces creo que el éxito de un líder o del liderazgo educativo. ¿Eh? ¿Sería poder llegar a este consenso democráticamente?</p> <p>Y tener esta definición de lo que es la calidad educativa, recibiendo la información del público que</p>



---

tiene de la población que está atendiendo su colegio. Creo que mi definición de calidad educativa ya no necesariamente es la más vigente.

vamos a tener una diferencia importante en la definición de calidad educativa, inclusive culturalmente no en Asia la calidad educativa es muy distinta a lo que en Occidente se considera calidad educativa.

Alcanzar un consenso entre las personas de esa población.

definición de lo que es la calidad educativa, recibiendo la información del público que tiene de la población que está atendiendo su colegio. Creo que mi definición de calidad educativa ya no necesariamente es la más vigente.

la gestión y liderazgo en la educación pública debe estar enfocada en la calidad educativa

la falta de participación y colaboración

buscar soluciones y estrategias para superar estos desafíos

no se ha venido aplicando y no se puede tener una calidad educativa,

Dir. 2. Considero que la gestión y liderazgo en la educación pública **debe estar enfocada en la calidad educativa**, pero en la realidad a veces enfrenta desafíos y limitaciones, como la falta de recursos, la burocracia, **la falta de participación y colaboración**, entre otros. Sin embargo, es responsabilidad de los líderes educativos, incluyendo a los directores zonales de educación, **buscar soluciones y estrategias para superar estos desafíos** y asegurar que la calidad educativa sea una prioridad en todas las decisiones y acciones tomadas.

Dir. 3. Considero que **no se ha venido aplicando y no se puede tener una calidad educativa**, ya que sí existen ciertas falencias porque no se ha alcanzado que haya un aprendiz, un aprendizaje con eficiencia, también existe ciertos programas **que no ha habido la continuidad, ya que cada uno considera que ha su manera**.

En cuanto a la calidad y no ha habido los aportes tanto a las instituciones educativas como también en cuanto a las otras instituciones que sin que tengan que ver con educación no han venido contribuyendo, como por ejemplo no han contribuido con programas de de nutrición para que haya este índice de alimentación en cuanto que hay mucha desnutrición infantil, también es considero que no ha

---

---

que no ha habido la continuidad, ya que cada uno considera que ha su manera.

habido la debida concentración de los estudiantes, también que no hay una ayuda en cuanto a los padres de familia.

Que no no cumplen o quizá por carecer de recursos económicos, no alimentan bien a sus a sus estudiantes, a sus hijos, y vienen a los, a las instituciones educativas sin una alimentación apropiada, lo que considero que les hace perder la concentración.

infantil desnutrición

Inv.

**3.- Considera que la gestión y el liderazgo de educación pública, va dirigida a la calidad educativa**

liderazgo gestión y el calidad educativa,

Dir. 1.

Considero que la **gestión y el liderazgo** de la educación pública debe estar dirigido a la **calidad educativa**, entendida esta como la posibilidad de ofrecer a todos los estudiantes, independientemente de sus capacidades, una **educación inclusiva , equitativa y de calidad**. Para ello, es necesario contar con líderes educativos capaces de promover una **cultura escolar** centrada en el aprendizaje, en la que **se fomente la innovación, la creatividad y el uso de nuevas tecnologías aplicadas a la educación**.

educación inclusiva , equitativa y de calidad.

Los líderes educativos deben trabajar en conjunto con los docentes, padres de familia y estudiantes para garantizar una educación de calidad que fomente el **desarrollo integral de los estudiantes** y su formación como ciudadanos críticos, responsables y comprometidos con su entorno.

cultura escolar

se fomente la innovación, la creatividad y el uso de nuevas tecnologías aplicadas a la educación.

Pienso que los líderes educativos deben estar comprometidos con la **inclusión educativa**, garantizando que los estudiantes con capacidades especiales tendrán acceso a una educación de calidad en igualdad de condiciones que sus compañeros.

desarrollo integral de los estudiantes

**Cultura Organizacional**

educativa, inclusión

Dir. 2.

Considero que **la gestión y liderazgo en la educación pública debe estar enfocada en la calidad**

---

---

la gestión y liderazgo en la educación pública debe estar enfocada en la calidad educativa

la falta de participación y colaboración

buscar soluciones y estrategias para superar estos desafíos

líder educativo de excelencia son el carisma, la capacidad de comunicación efectiva y el compromiso con la mejora continua. Un líder educativo debe tener habilidades de liderazgo transformacional, que inspire y motive a su equipo

comunicación efectiva

**mentalidad abierta al cambio**

no se ha venido aplicando y no se puede tener una calidad educativa,

que no ha habido la continuidad, ya que

educativa, pero en la realidad a veces enfrenta desafíos y limitaciones, como la falta de recursos, la burocracia, la falta de participación y colaboración, entre otros. Sin embargo, es responsabilidad de los líderes educativos, incluyendo a los directores zonales de educación, buscar soluciones y estrategias para superar estos desafíos y asegurar que la calidad educativa sea una prioridad en todas las decisiones y acciones tomadas.

Claro, es importante tener en cuenta los desafíos y trabajar para superarlos en la búsqueda de la calidad educativa. ¿Cuáles consideras que son las características primordiales para ser un líder educativo de excelencia?

En mi opinión, las características primordiales de un líder educativo de excelencia son el carisma, la capacidad de comunicación efectiva y el compromiso con la mejora continua. Un líder educativo debe tener habilidades de liderazgo transformacional, que inspire y motive a su equipo, promueva una visión clara y motive a la participación y colaboración de todos los miembros de la comunidad educativa. Además, debe tener habilidades de comunicación efectiva, tanto oral como escrita, para poder transmitir de manera clara y persuasiva la visión, metas y expectativas. Por último, el compromiso con la mejora continua implica tener una mentalidad abierta al cambio, buscar oportunidades de crecimiento y aprendizaje, y estar dispuesto a enfrentar y superar desafíos en busca de la excelencia educativa.

Dir. 3

Considero que no se ha venido aplicando y no se puede tener una calidad educativa, ya que sí existen ciertas falencias porque no se ha alcanzado que haya un aprendiz, un aprendizaje con eficiencia, también existe ciertos programas que no ha habido la continuidad, ya que cada uno considera que ha su manera.

En cuanto a la calidad y no ha habido los aportes tanto a las instituciones educativas como también en cuanto a las otras instituciones que sin que tengan que ver con educación no han venido contribuyendo, como por ejemplo no han contribuido con programas de de nutrición para que haya este índice de.

---

---

cada uno considera que a su manera.

De de alimentación en cuanto que hay mucha **desnutrición infantil**, también es considero que no ha habido la debida concentración de los estudiantes, también que no hay una ayuda en cuanto a los padres de familia. Que no no cumplen o quizá por carecer de recursos económicos, no alimentan bien a sus a sus estudiantes, a sus hijos, y vienen a los, a las instituciones educativas sin una alimentación apropiada, lo que considero que les hace perder la concentración.

desnutrición infantil

Inv. **4.- ¿Cuáles considera usted como las características primordiales para catapultarse como un líder educativo de excelencia?**

Dir. 1. Para ser un líder educativo de excelencia, es fundamental tener una **visión clara y objetivos definidos, habilidades de escucha y comunicación efectiva, amplio conocimiento y experiencia en educación, habilidades para inspirar y motivar, y compromiso con la excelencia y la mejora continua.** Es importante ser visionario, comunicativo, adaptable, conocedor, inspirador y **comprometido para liderar efectivamente** a un equipo educativo y mejorar la calidad de la educación y los resultados de aprendizaje de los estudiantes

**Comunicación  
Asertiva**

comprometido para liderar efectivamente

---

<p>el carisma, la capacidad de comunicación efectiva y el compromiso con la mejora continua. Un líder educativo debe tener habilidades de liderazgo transformacional, que inspire y motive a su equipo, promueva una visión clara y motive a la participación y colaboración de todos los miembros de la comunidad educativa</p> <p>comunicación efectiva</p>	<p>Dir. 2. En mi opinión, las características primordiales de un líder educativo de excelencia son el carisma, la capacidad de comunicación efectiva y el compromiso con la mejora continua. Un líder educativo debe tener habilidades de liderazgo transformacional, que inspire y motive a su equipo, promueva una visión clara y motive a la participación y colaboración de todos los miembros de la comunidad educativa. Además, debe tener habilidades de comunicación efectiva, tanto oral como escrita, para poder transmitir de manera clara y persuasiva la visión, metas y expectativas. Por último, el compromiso con la mejora continua implica tener una <b>mentalidad abierta al cambio</b>, buscar oportunidades de crecimiento y aprendizaje, y estar dispuesto a enfrentar y superar desafíos en busca de la excelencia educativa.</p>
<p><b>mentalidad abierta al cambio,</b></p>	<p>Int. <b>5.- Tiene algún conocimiento de la existencia de programas, proyectos o iniciativas innovadoras que vayan direccionadas a la transformación educativa, pero desde el sistema nacional.</b></p>
<p>Mejoramiento Continuo</p> <p>Creo que el dar flexibilidad a pesar de que todavía los maestros no lo han entendido bien y a veces se sienten un poco perdidos, el hecho de que exista la posibilidad de que no haya un texto único.</p> <p>para dosificar la información del texto.</p>	<p>Dir. 1. Eh, quiero pensar que. Lo que se está haciendo desde el Ministerio. Para el rezago escolar para combatir el rezago escolar.</p> <p>¿Eh? Es innovador. ¿El poder atender a todos los niños migrantes? Es maravilloso. ¿Eh? Que no, aunque no tengan documentos, pueden asistir al al sistema y se les integra. ¿Eh? Creo que el dar flexibilidad a pesar de que todavía los maestros no lo han entendido bien y a veces se sienten un poco perdidos, el hecho de que exista la posibilidad de que no haya un texto único. Para que los docentes utilicen es maravilloso, es muy innovador. Brindar la opción a los maestros para que puedan edos decir, yo quiero usar este cuento. Y este otro cuento, YAY. Me voy a apoyar en el texto, pero el texto no es lo único. Entonces no es que hoy día estamos en la página 29, mañana vamos en la 30 y yo ya como maestro dejé de pensar en qué es lo que tengo que hacer, porque el texto es. El que me guía mis mis clases y yo simplemente estoy ahí como <b>para dosificar la información del texto.</b></p> <p>Creo que cuando tienes la. Es la ruta, sin embargo. Correcto, si es que tú. <b>Es la ruta, sin embargo, el camino tú decides.</b> ¿Y entonces esa flexibilidad es muy innovadora, no? El hecho de que exista la posibilidad de que.</p>

---

Es la ruta, sin embargo, el camino tú decides.

que haya una flexibilidad dentro del sistema educativo y que haya libertad.

el tema de la ValOrar la metacognición en los exámenes.

Que que la memoria es fundamental. Sin embargo, no puede ser lo único.

De que haya una flexibilidad dentro del sistema educativo y que haya libertad.

¿Eh? Hay más libertades que antes, que me parece también una buena estrategia el volver al tema de los trimestres, el que se pueda eliminar tantos exámenes para pasar de año. Tantas opciones que lo que están logrando es que durante 1 año escolar tienes una una gran población que no está trabajando intensamente porque hay muchas oportunidades. ¿Entonces limitar esas oportunidades para que realmente se trabaje durante el año escolar y el tema de la ValOrar la metacognición en los exámenes. Es una cosa fantástica, a mi manera de ver, porque al rato que estás hablándoles a los alumnos y que los maestros tengan que saber que el 60% de la calificación tiene que ser. ¿Eh? Basada en la meta cognición, es decir. ¿Qué pensó el alumno acerca del proyecto? ¿Cómo pensarías tú que podríamos hacerlo mejor? ¿Qué otros resultados hubieras tenido, si es que? No y no solamente repetir OO. Resolver un problema.

Que que la memoria es fundamental. Sin embargo, no puede ser lo único.

Dir. 2

Entiendo. La falta de recursos adecuados y la burocracia son desafíos significativos en el contexto de la educación pública. ¿Tienes conocimiento de la existencia de programas, proyectos o iniciativas innovadoras que estén dirigidos a la transformación educativa, pero desde el sistema nacional?

Sí, existen programas, proyectos e iniciativas innovadoras a nivel nacional que buscan la transformación educativa. Algunos ejemplos podrían ser la implementación de programas de educación inclusiva, que buscan garantizar la igualdad de oportunidades en la educación para estudiantes con discapacidades o en situación de vulnerabilidad. También existen programas de formación y capacitación docente, que buscan

la implementación de programas de educación inclusiva, que buscan garantizar la igualdad de

---

---

oportunidades en la educación para estudiantes con discapacidades o en situación de vulnerabilidad programas de formación y capacitación docente,

mejorar las habilidades pedagógicas y actualización curricular de los docentes. Otro ejemplo podría ser la implementación de tecnologías educativas, como plataformas en línea o aplicaciones móviles, que buscan mejorar el acceso y la calidad de la educación.

tecnológicas educativas,

Dir. 3

Impuestas desde el sistema nacional comprendido este como Ministerio de Educación a nivel Ecuador. En el tiempo que ejercí tuve la oportunidad de ser directora distrital. Consideré ciertos programas de gobierno muy interesantes, como por ejemplo el minuto cívico en el minuto cívico, los estudiantes existían un, tenían los espacios para poder interactuar, para poder conocer, para poder tener un empoderamiento de los diferentes motivos.

programas de gobierno muy interesantes

tenían los espacios para poder interactuar, para poder conocer, para poder tener un empoderamiento de los diferentes motivos.

De en cuánto a estos minutos cívicos. Pienso que sí dejaron de hacerlo. Los estudiantes perdieron ese ese espacio muy interesante porque perdieron el interés. Se veía en estos espacios la creatividad, el empoderamiento. Los estudiantes conocían tenían esa interacción en toda la comunidad educativa porque estaban interactuando en esos espacios.

espacios la creatividad, el empoderamiento

Había también días que participaban padres de familia, padres de familia, lo que considero que eso fue una experiencia muy interesante para toda la comunidad educativa.

poder contribuir a mejorar el sistema educativo y no solo el sistema educativo

Los estudiantes y toda la comunidad tenían tiempo para poder discernir, para poder entender, quizá la realidad de nuestro país y con eso poder contribuir a mejorar el sistema educativo y no solo el sistema educativo, sino también la realidad como personas, como personas, para poder discernir, entender y tomar

Int.

6.- Qué consejo le daría a un líder educativo que toma esta responsabilidad por primera vez

---

## Liderazgo

una visión clara y motivadora para la mejora de la educación, que escuche y valore las opiniones y experiencias de los miembros de la comunidad educativa, que promueva la participación y colaboración

es fundamental que el líder educativo establezca relaciones de respeto y trabajo en equipo con su personal docente y administrativo,

Dir. 1

Mi consejo para un líder educativo que está comenzando su carrera sería que mantenga una visión clara y motivadora para la mejora de la educación, que escuche y valore las opiniones y experiencias de los miembros de la comunidad educativa, que promueva la participación y colaboración, y que busque oportunidades de crecimiento y aprendizaje. Además, es fundamental que el líder educativo establezca relaciones de respeto y trabajo en equipo con su personal docente y administrativo, así como con otros actores clave en el sistema educativo, como padres de familia, estudiantes, autoridades y otros profesionales. La capacidad de adaptarse a los desafíos y cambios en el entorno educativo, así como el compromiso con la mejora continua, serán clave para el éxito como líder educativo

Dir. 2

que mantenga una visión clara y motivadora para la mejora de la educación, que escuche y valore las opiniones y experiencias de los miembros de la comunidad educativa, que promueva la participación y colaboración, y que busque oportunidades de crecimiento y aprendizaje

Mi consejo para un líder educativo que está comenzando su carrera sería que mantenga una visión clara y motivadora para la mejora de la educación, que escuche y valore las opiniones y experiencias de los miembros de la comunidad educativa, que promueva la participación y colaboración, y que busque oportunidades de crecimiento y aprendizaje. Además, es fundamental que el líder educativo establezca relaciones de respeto y trabajo en equipo con su personal docente y administrativo, así como con otros actores clave en el sistema educativo, como padres de familia, estudiantes, autoridades y otros profesionales. La capacidad de adaptarse a los desafíos y cambios en el entorno educativo, así como el compromiso con la mejora continua, serán clave para el éxito como líder educativo

La capacidad de adaptarse a los desafíos

Dir. 3

Consigan un empoderamiento, como nos decían en nuestra entrevistada a través de temas variados que hacían vinculaciones más con la comunidad educativa, concluimos con la pregunta, qué Consejo le darías a un líder educativo que en este momento es que hay, iniciando sabedores de su gran experiencia, muchas gracias Narcisca por responder.

Considero que primero como como persona, debe reconocer y entender. Que existe la oportunidad siendo líder de poder. Servir.

Y uno de y este líder debe aprovechar este espacio para conocer la realidad, para poder ayudar y con



debe reconocer y entender.  
Que existe la oportunidad siendo líder de poder.  
 Servir.

sus iniciativas.  
 Por poder mejorar cada momento en lo que pudiera trabajar y siempre

ayudar y con sus iniciativas.  
 Por poder mejorar cada momento en lo que pudiera trabajar y siempre

**Tabla 2**  
**Categorización Docentes**

Categoría	Sub categoría	S	Texto Protocolar
Adaptabilidad	el democrático.	Inv.	1.-. Desde su perspectiva: ¿Cuál es el estilo del liderazgo que prevalece en las instituciones públicas? Si necesita que le recuerde cuáles son los estilos de liderazgo. Hágamelo saber
		Dir. E1.	Para mí sería el democrático. O sea, es el que se ve. Y claro que tiene su falla, no? En la parte que obedece, investiga más bien transmite desde arriba y ya. Pero también, o sea, si en esta parte se toma en cuenta, o sea, las opiniones de los demás. El detalle es creer que es el más apropiado para que las instituciones consigan éxito en lo que se planea. Porque también parte del conciliador Hablaba de trabajo, o sea, en beneficio de las. De las instituciones. Para poder, lograr los objetivos que se tiene planteado planificados.
		Dir. E2.	Para mí el bueno de los liderazgos, que tú me has indicado en este momento me parece que sería el conciliador. O sea, un liderazgo en el que las relaciones alumno profesor sea de manera horizontal, sin perder la perspectiva de la autoridad el conciliador. O sea, un liderazgo en el que las relaciones alumno profesor sea de manera horizontal, sin perder la perspectiva de la autoridad, porque siempre se debe mantener la autoridad de estudiante docente. Eh, pero, eh, tomado tomándolo en el sentido de que esa autoridad se gane el profesor, a través del respeto. O sea, no imponer la autoridad, sino que el profesor <u>debe ganarse el sentido de autoridad</u> que debe entender los estudiantes, pero a través de del respeto, no entendiendo que el respeto es a la persona. No, el simple hecho de hablar de un valor del respeto que se merecen todas las personas por el simple hecho de ser persona, sino también por las actitudes o por el comportamiento de esa persona, y

---

yo les respeto mucho porque esa persona tiene mucha experiencia porque sabe bastante, porque yo sé que de esa persona yo voy a aprender algo.

Dir. E3. Ya perfecto a ver en el tema privado, yo creo que yo creo que nuestro estilo de como

Líderes educativos utilizamos el tema el liderazgo participativo y yo diría que el carismático también sí, entonces. Primero participativo, porque para nosotros, como líderes en una institución particular. ¿Tenemos que escuchar, escuchar tanto a nuestros profesores, a nuestros coordinadores el tema de nuestros clientes, que a la final atendemos niños alumnos, pero si terminan siendo nuestros clientes finales los padres, entonces tenemos que tener esa relación con padres para saber cuáles son sus necesidades, cuáles son sus expectativas? Entonces siempre tenemos ese ese tipo de liderazgo, no que que yo lo diría, que es carismático, participativo pero con una tendencia siempre también empresarial.

Porque a pesar de que la educación no tiene fines de lucro, nosotros para que la institución funcione debemos generar una utilidad que nos permita seguir innovando y mejorando. ¿Actualizándonos manteniendo instalaciones, entonces yo yo diría que vamos por ahí en el tema, cómo lo veo? Al al tema en de de la educación estatal, llamémosla así pública, yo creo que todavía siguen manejando un tema burocrático que reciben disposiciones y esas disposiciones las trasladan hacia hacia todos sus subordinados, llamémoslo así. Y a pesar de que justamente ayer revisaba la nueva ley de educación y que todavía no sale el Reglamento, donde ya te está dando la apertura tanto al a las instituciones fiscales, particulares y municipales ya les da una apertura en algunos sentidos de de que pueden ser creativos. Modificar un currículum abierto, que ya ya ya les están dando esas herramientas. Yo creo que.

Y la educación en este tema sigue siendo burocrática, pero sin ser partidista de ningún gobierno ni ningún estilo de gobierno. Yo creo que la nueva dirección de la de la Ministra de Educación y sus directrices está dando la pequeña oportunidad de abrir la mente, llamémoslo así, de abrir las opciones que tienen los los directores, los. ¿Te escuché director rector de una institución a hacer, creativo hacer creativo eso, Samantha?

---

Líderes educativos utilizamos el tema el liderazgo participativo y yo diría que el carismático

¿Tenemos que escuchar, escuchar

es carismático, participativo pero con una tendencia siempre también empresarial.

todavía siguen manejando un tema burocrático que reciben disposiciones y esas disposiciones las trasladan hacia hacia todos sus subordinados,

apertura en algunos sentidos de de que pueden ser creativos.

<p>oportunidad de abrir la mente</p> <p>pequeña</p> <p>que te da un poco más de libertad y más que todo te permite ser creativo, no?</p>	<p>Exactamente. Yo creo que les ponte ayer justo revisábamos la ley con una de nuestras asesoras educativas, porque en lo en lo privado tenemos asesoras de educativas y en el tema particular es una apertura impresionante. Es una apertura impresionante y nos quita una libertad total hasta de Ponte. Ahora en la nueva ley, tú puedes escoger tus horarios, puedes escoger cuándo inicias el ciclo electivo y cuando terminas, si tú si tú. Realidad del sector te dice que tienes que tener, Ponte el comenzar en ciclo costa. A pesar de que estás en la Sierra, lo puedes hacer si necesitas tener horas extras adicionales de refuerzo, lo tienes que hacer en entonces hay una. ¿Hay una apertura impresionante, o sea una apertura impresionante al área, al área particular y obviamente a la final eso se traduce también en el área pública, <b>que te da un poco más de libertad y más que todo te permite ser creativo, no?</b> Y comenzar a liderar y no estar solo enmarcado en lo que te dicen. Sino ya liderar, tomar decisiones propias que en lo público es bien difícil, pero te da la oportunidad. Yo creo que va bien dirigido. Los cambios que se han hecho en esta nueva ley en esta nueva normativa que está por salir son importantes y son un avance, sí.</p> <p>Int. <b>2.- Desde su concepción, ¿Qué cree que es la calidad educativa y cómo se aplica de manera interna en las instituciones por medio de liderazgo?</b></p>
<p><b>Calidad Educativa</b></p> <p>Tratar y hacer lo mejor que se puede en beneficio de los estudiantes.</p> <p>responsabilidad de cada docente</p> <p>Tratan de hacer lo mejor en su trabajo, pero también, o sea, hay personas que no.</p>	<p>Dir. E1. Dentro de la calidad educativa sería tratar de <b>Tratar y hacer lo mejor que se puede en beneficio de los estudiantes.</b> Investigar, ponernos. YO sea utilizar. Todos los recursos necesarios para poder llegar. Al estudiante impartir nuestros conocimientos y para que ellos lo aprovechen. De esta manera lograr. Incentivar a los chicos para que. El absorban todos los conocimientos que se les transmite. Y esos puedan ponerlo en práctica. Sí, o sea, sería dependiendo de la <b>responsabilidad de cada docente</b>, porque hay pro. Visores que sí le dedican todo el tiempo y.</p> <p><b>Tratan de hacer lo mejor en su trabajo, pero también, o sea, hay personas que no.</b></p>

Diría la mayoría no lo hace

se rige en base a la a la ley  
y los reglamentos.

no he visto que haya una iniciativa

las públicas yo veo que  
hace falta más iniciativa

empoderamiento de las personas.

Que no diríamos que no les importa, o sea, si aprenden bien y si no.

Hay algunos docentes que igual les da.

Pero eso sería ¿Nivel docente y cuando son autoridades? ¿Cómo le ve como que se comprometan con su trabajo? Sí buscan el mejoramiento de la institución.

¿O únicamente existen?

sí, dependiendo o sea de la persona que esté al frente, porque hay personas que, o sea, les les encargan, pero le dedican la mayoría del tiempo lo más que pueden para investigar, para tratar de hacer hace. De cumplir los proyectos que tiene para con su institución, pero también hay personas que no, o sea, les. Les colocan en ese puesto. A veces es porque les obligan y ya, pues no, no cumplen con las funciones que se les encomienda.

haciendo un balance más o menos de las instituciones en la que en las que ha estado

No tanto. No lo hacen

Dir. E2. Bueno, o sea, mira la calidad nosotros de, o sea, hablando de calidad. Nosotros podemos hablar de la calidad de pedagógica, de la calidad e inclusive en la infraestructura de las instituciones educativas, entonces sí nos entramos nosotros únicamente en la calidad de cómo el docente se desempeña en su diaria labor académica. ¿Tu te refieres a eso?

¿Eh? Mira, en definitiva, ya te digo de la experiencia mía, las autoridades, las autoridades y la el personal administrativo.

Más que todo, se rige en base a la a la ley y los reglamentos.

Sí o se trata de practicar o poner en práctica en la ley y los reglamentos, pero no. Yo no he visto que haya una iniciativa por parte de las autoridades de las diferentes autoridades porque yo vengo desempeñándome en algunas instituciones educativas públicas, yo no he trabajado en instituciones educativas privadas, pero en las públicas yo veo que hace falta más iniciativa, o sea sí la ley está ahí, debemos cumplir la ley, pero se necesita más iniciativa, no sé, tal vez más empoderamiento de las personas.

Que guían o que están a la cabeza de una institución y sin pasar por encima de la ley y los reglamentos, este pueden hacer muchas otras actividades que crearían en sí lo que tanto nosotros necesitamos y lo y la juventud actual necesita. Es la la innovación, la innovación a través de de iniciativas que deben hacer no solamente del docente,

---

sino de las mismas autoridades, no. O sea.

Tratar de de mejorar cada institución educativa es es una educación, es una institución.

¿Auténtica, EH? No es similar a la otra. Entonces, de acuerdo a las condiciones que se mantienen, esas instituciones, lo las autoridades o los directivos deberían.

¿Tener un mayor empoderamiento no sé si me expliqué de qué es, no solamente regirnos a las leyes o lo que dicen los reglamentos y las normativas, sino que también **dar un poquito más, crear o realizar un valor agregado** a esa función en la que están desempeñando, no? Que se pueden hacer muchísimas cosas a través de una autogestión.

Con esas ganas y ese ímpetu de hacer más y mejor las cosas.

Empoderamiento

**dar un poquito más, crear o realizar un valor agregado**

Dir. E3. Pero yo creo yo considero que falta mucho. Yo considero que falta mucho porque porque hace un momento te hablaba de los procesos y este **tema burocrático hace que tengas que cumplir muchos procesos dentro de tus funciones, de directivo o de líder.**

**tema burocrático hace que tengas que cumplir muchos procesos dentro de tus funciones, de directivo o de líder.**

**Entonces eso te distrae del de tu verdadero objetivo**

**Entonces eso te distrae del de tu verdadero objetivo**, que es lo que yo siempre digo, estar en el terreno. El líder no tiene que estar en la oficina, llenando formatos, llenando un montón de papeles que te pide el ministerio o que te pide tu jefe inmediato y que y que desperdicias de tus 8 o 10 horas de trabajo, desperdicias 7 en esto no llamemos Desperdicias cumples lo que te piden cumplir pero te olvidas de del terreno, te olvidas de de estar en las aulas, de estar con los profesores, de evaluar profesores, de entrar a las aulas y quedarte una media hora de clases.

Observando que la final eso es lo que te va a llevar, a que corrija los errores que tienes en tanto en en procesos como hasta conductuales de a veces de de profesores ni alumnos, y todo, y eso te va a permitir que llegues calidad. Entonces este concepto de calidad es un concepto que yo personalmente en en la en la empresa privada, así suena raro, no es no es la institución privada, porque al final terminan siendo empresas y tu no tienes **un concepto de calidad global, estás fregado, o sea, es una calidad integral.**

**un concepto de calidad global, calidad integral.**

---

<p><b>Cultura Organizacional</b></p>	<p>conjunto de la sociedad, debe estar involucrado la Comunidad que te rodea para obtener un producto de calidad en cualquier ámbito, sea público o privado, no.</p>	<p>Es un círculo de calidad, llamémoslo así, entonces donde te involucra que el director debe estar ahí, los docentes deben estar ahí, los alumnos deben estar ahí, los padres de familia deben estar involucrados en el conjunto de la sociedad, debe estar involucrado la Comunidad que te rodea para obtener un producto de calidad en cualquier ámbito, sea público o privado, no.</p>
	<p>La vocación, o sea, de ser docente</p>	<p>Inv. <b>3.- Considera que la gestión y el liderazgo de educación pública, va dirigida a la calidad educativa</b></p>
	<p>enseñar, mi labor es</p>	<p>Dir. E1. <b>La vocación, o sea, de ser docente</b> Que estoy ahí, o sea, más que directivos recordarme que que fui profesor y que como profesor, o sea, <b>mi labor es enseñar</b>, dedicarles el el tiempo que sea necesario a los estudiantes.</p>
	<p>amor a mi profesión tener presente siempre eso y tratar de hacerlo lo mejor con responsabilidad</p>	<p>¿Entonces sería la responsabilidad? Y sería el el <b>amor a mi profesión</b>, a lo que yo enseño. ¿A lo que a lo que yo fui asignada, entonces, si estoy en un cargo? Directivo, pues. O sea, recordar lo que a mí más me gusta hacer, <b>tener presente siempre eso y tratar de hacerlo lo mejor con responsabilidad</b> para poder. El hacer lo mejor por la institución y poder. Sacar adelante.</p>
	<p>principio sería el conocimiento. la experiencia es sería el carisma</p>	<p>Dir. E2. Bueno, en <b>principio sería el conocimiento</b>. Sería <b>la experiencia es sería el carisma</b>, también. Yo creo que esas esas 3 características son importantes, no conocimiento, experiencia y carisma y ya con esas 3 cosas pues ya. Está ganando. Puedes llegar a ser un un gran líder educativo. Está ganado bastante.</p>
	<p>empatía escucha comprometido. Y el trabajo en equipo son las bases para para lograr estos objetivos de de calidad en todo lado.</p>	<p>Dir. E3 La base, la base del trabajo es, yo diría que es la <b>empatía</b>, o sea, basados en empatía y en la <b>escucha</b>. Tú puedes tener un equipo organizado y no, no usemos este término de leal, pero sí <b>comprometido</b>. Entonces el tema es comprometerle al equipo y la única forma de comprometerle a los equipos es siendo tu empático, siendo trabajando en equipo, pero yo diría que la empatía la escucha. <b>Y el trabajo en equipo son las bases para para lograr estos objetivos de de calidad en todo lado.</b> ¿Eso me llevaría a la siguiente pregunta, que creo que ya tuvo una respuesta porque es, cuáles consideras tú que son las características primordiales para catapultarse como un líder educativo de excelencia?</p>
	<p>empatía es la base</p>	

la empatía, el trabajo en equipo,

La actitud es más que la actitud, es la actitud de las personas para ser líderes

Sí y todo el mundo dice que se hacen las cosas mal porque no te gustan hacerlas y si tu eres un ponte docente de carrera y llegas a ser el líder de un de una institución educativa.

¿Hacerlo con gusto, no?

ánimo de de de de que te salgan bien las cosas,

Sí, gracias hay algunas, pero yo creo que creo que la **empatía es la base**. O sea, si tú no eres empático, si no te pones en los zapatos de los demás y no es no sabes de sus necesidades, requerimientos, no tienes nada. Puedes tener el conocimiento, puedes haber estudiado lo que sea, puedes saber de la teoría por todo lado, pero si no tienes esa empatía, de escucharlos, como yo digo AA los alumnos, a los padres, a tus docentes, a tus jefes también porque en normalmente uno no, no es el jefe máximo.

Siempre tienes a alguien arriba, pero si no tienes empatía no puedes hacer nada, o sea, yo diría que una de las características del líder educativo es **la empatía, el trabajo en equipo**, que es super fácil decirlo. Trabajemos en equipo, pero súper complicado. Obviamente el conocimiento sí, y algo que que que todo el mundo nos olvidamos es la actitud. **La actitud es más que la actitud, es la actitud de las personas para ser líderes**, o sea, dicen que existen los líderes natos, pero yo creo que los líderes también se hacen, se hacen a través de.

De actitud, aptitudes y otra cosa que yo siempre digo cuando tengo la oportunidad de conversar con gente que está en el medio.

Es que muchas personas llegan a ser líderes porque les tocó ser líderes. **Sí y todo el mundo dice que se hacen las cosas mal porque no te gustan hacerlas y si tu eres un ponte docente de carrera y llegas a ser el líder de un de una institución educativa.**

¿Hacerlo con gusto, no?

Pero no te gustó, no, o sea, no es lo tuyo, no es lo tuyo. Yo siempre recomiendo el mundo, dice, tienes que hacer lo que te gusta, pero a veces hay gente que no hace lo que le gusta, pero si ya te toca hacerlo, tienes que hacerlo bien. Exactamente. ¿Entonces tú puedes tener, chuta, te tocó ser el rector del Colegio X donde nunca quisiste hacer el rector porque tiene un montón de debilidades, problemas llamémoslo así, YY no vas con ese ánimo, no vas con ese **ánimo de de de de que te salgan bien las cosas**, que pena te metiste y tienes que hacerlo bien, no? Muchas veces uno está donde quiere. ¿De dónde? ¿Dónde está? Tiene que hacerlo bien. ¿Entonces yo siempre me vas, me baso con eso? No, no, no, no, todo el mundo te aconseja.

Ahí sí.

Trabaja en lo que te gusta, haz lo que te gusta y te va a ir bien, mentira así te estoy, en lo que no te gusta o medio te gusta, si

---

lo haces bien, vas a terminar con resultados positivos.

Inv. **4.- ¿Cuáles considera usted como las características primordiales para catapultarse como un líder educativo de excelencia?**

Dir. E1. **cumplir el objetivo,** Lograr el **cumplir el objetivo,** algo que me propuse Entonces se necesita de la ayuda.

,  
depende a veces más de la voluntad de ellos para.

desde apoyo,

colaboración,

Dir. E2. El reto más fuerte el hacer **cambiar la mentalidad de las personas**

me refiero a los estudiantes, a los padres de familia, a los docentes que son el motor fundamental que mueve la educación, el el el cambiar de esquema, no de que todos debemos aunar esfuerzos. Para llevar nuestro barco a nuestra embarcación a buen puerto.

**Comunicación  
Asertiva**

Para el líder educativo poder estar a la cabeza de de esta de este cambio y transformación que necesita la educación ecuatoriana

El reto más fuerte el hacer **cambiar la mentalidad de las personas.**

Bueno, a mí me parece que el reto más fuerte de ese no el que.

El el provoca. Dar en los en toda la comunidad educativa, no, o sea, **me refiero a los estudiantes, a los padres de familia, a los docentes que son el motor fundamental que mueve la educación, el el el cambiar de esquema, no de que todos debemos aunar**

**esfuerzos. Para llevar nuestro barco a nuestra embarcación a buen puerto.** Eso sería, en resumen, no sea el el el hacer que las personas.

No, no bajo presión, sino que sientan esa necesidad de mejorar cada día. ¿Y entonces es el líder educativo ya una vez que tiene al a la comunidad educativa?

Empoderada de que era un acto. ¿Esfuerzos podemos llegar AA alcanzar el éxito, ahí? ¿Sí ya ya es un poquito, es más fácil no? **Para el líder educativo**



---

poder estar a la cabeza de de esta de este cambio y transformación que necesita la educación ecuatoriana, especialmente.

Dir. E3 Estamos por por concluir la siguiente pregunta es cuál crees tú que es el reto más fuerte que podría enfrentar un líder? Pero a nivel educativo público, sé que tú indoles privado, pero te pido que por favor le analices desde la perspectiva pública.

**Romper la resistencia al cambio**

Generar nuevas ideas que la gente le permite asimilar tus nuevas ideas,

llega una nueva creatividad, llega alguien creativo

romper la resistencia al cambio.

Mira, yo creo que yo creo que el el el, el líder les instituciones públicas y del sector público tiene el mayor reto que tiene, es **Romper la resistencia al cambio** al cambio de sus llamémoslos, en este caso subordinados, no es el término perfecto, pero, pero llamemos, es el cambio, el cambio del statu quo es dar ese saltito que te permite.

**Generar nuevas ideas que la gente le permite asimilar tus nuevas ideas**, tu tu, tu nueva visión, tu nueva misión, tus nuevos objetivos. Ese es el problema, romper romperles, romper esa esa brecha que existe entre entre te quieren dar una mano entre comidas o quieren alinearse al a tu, a tu a tus ideas o no. Entonces es la resistencia al cambio. Es. Yo creo que el problema del líder educativo y en la institución pública es la resistencia al cambio por parte de del la gente que va a. A guiar porque vienen de un sistema anquilosado, no tienen un sistema de años donde cumples, cumples, cumples, cumples tu horario, sales, cumples, cumples tus horarios, sales, pero llega una nueva visión, **llega una nueva creatividad, llega alguien creativo**, alguien que llegue y no con con algo innovador y todo, y recibe ese bloqueo por parte de de sus colaboradores, entonces yo creo que va por ahí, o sea, yo creo que es **romper la resistencia al cambio.**

---

**Mejoramiento Continuo**

programas de gobierno muy interesantes

tenían los espacios para poder interactuar, para poder conocer, para poder tener un empoderamiento de los diferentes motivos.

espacios la creatividad, el empoderamiento

poder contribuir a mejorar el sistema educativo y no solo el sistema educativo

no tengo conocimiento de Actividades de innovación que se estén

Int. **5.- ¿Tiene algún conocimiento de la existencia de programas, iniciativas o proyectos innovadores que vayan desde el sistema nacional? ¿O sea, que el ministerio mande?**

Dir. E1. Para que se transforme la educación. En esta parte, ahorita, o sea, lo que están. Lo que tengo conocimiento es acerca de la de las nuevas mallas que están implementando para régimen costa y que nosotros también ya tendremos que. ¿Qué aplicarlo está esto de la de la lectura?

O sea, que es algo. Muy bueno, una buena iniciativa y que hace mucha falta porque. YO sea, según ya nos nos hemos dado cuenta y se han dado cuenta nuestras autoridades, es que en eso se está fallando mucho en. ¿Lo que es lectoescritura? Entonces, eso sí. Sería.

O sea, es algo muy bueno que. Ojalá se pueda implementar y se cumpla, así como está planificado. O sea, yo le entiendo así, no que nos aumentan la materia esta de de la lectura. Pero también lo que es en bachillerato están mejorándole el tiempo de. De la hora clase.

En lo que es colegios técnicos. Están bajándole 5 minutos y a lo que es el el bachillerato general unificado, entonces está.

Aumentándole el tiempo de hora clase. Entonces ahí como que le están nivelando, pero lo que es en área técnica, o sea, en los colegios públicos, a nosotros nos están. Bajando las horas de lo que es especialidad.

¿Entonces?

Igual en primero y segundo de bachillerato, igual ya nos mejoraron las horas de lo que es área técnica.

¿Entonces, le están?

Ahí, aumentando, dando prioridad a lo que es matemáticas y lengua

Dir. E2. La siguiente pregunta es si tiene algún conocimiento de la existencia de programas, proyectos o iniciativas innovadoras.

Desde el sistema educativo nacional que vayan direccionadas a transformar la educación.

No, no, no, no tengo conocimiento. Actualmente no tengo conocimiento de Actividades de innovación que se estén practicando en instituciones educativas y no ha habido divulgación.

---

practicando en instituciones educativas y no ha habido divulgación.

la lectura

O yo no tengo conocimiento.

¿Un accionar innovation innovación dentro del aula?

Si no, más bien correctivo.

el aprender a tiempo, EH? Me parece que es un nombre que lo han puesto a las actividades que los docentes diariamente hacemos.

¿O sea, nosotros hacemos esas actividades que hoy nos nos nos piden que evidenciamos no, pero los docentes yo hablo en el área, por ejemplo, yo soy del área de ciencias sociales, no es ciencias sociales, lengua y literatura, o sea, siempre estamos en en eso, no? O sea, inculcándoles la lectura a la reflexión, el comentario, el el estar actualizados del la sociedad en que vivimos, del mundo en que vivimos a través de.

¿La de la lectura, EH? Interesados también en el conocimiento de las últimas noticias, la de la actualidad, por ejemplo, no en el aspecto, por ejemplo político, social, económico, cultural, tecnológico, avances científicos, avances técnicos. Entonces siempre de lo que yo tengo razón y de mi experiencia en el área de sociales del área de lengua, siempre estamos en eso, o sea, para nosotros no es nuevo que ahora le hayan puesto en las el aspecto de un nombre. De aprender a tiempo, pero nosotros siempre lo realizamos y no cada semana, sino todos los días. Y con este aspecto también de ley.

El socio emocional que igual, o sea, se lo hace con los estudiantes, no te. No podemos nosotros hablar de contención emocional porque los docentes no somos especializados, especialistas somos psicólogos.

¿No somos psicólogos o psicoterapeutas, pero sí nosotros podemos hacer ciertas actividades que no son necesariamente de contención emocional, sino de un de salud, no de salud en ese momento o ahora el mundo le llama el infiel, es algo así entonces? Algo, un alto en el camino para desahogar todas las energías que tiene la juventud de los adolescentes y continuamos no por ahí. De pronto una pausa activa a eso es lo que me quería referir, una pausa activa pero no ahondar en asuntos de contención emocional, que yo creo que son para eso no, no estamos preparados. ¿Al menos la gran un gran porcentaje de los docentes, no?

Dir. E3

A ver, mira, yo, yo conozco, yo conozco en mi ámbito. Yo claro, yo estoy en la parte privada, pero pero la norma Y la reglamento, y las y esta parte de de la innovación es para todos. Entonces Ponte

---

hay un programa de de generar en las instituciones públicas espacios donde tu puedas poner relacionarte con la naturaleza

del Estado, que no que te obliguen pero que te den las directrices para que lo apliques en tus instituciones y tiene un éxito impresionante.

aprendiendo y te da herramientas que sí sirven para la vida.

estar actualizada, siempre leer, leer mucho,

individual no actuar

a mí, me encanta un se me fue este momento el nombre, pero hay un programa de de generar en las instituciones públicas espacios donde tu puedas poner relacionarte con la naturaleza. Ejemplo tini.

Espacios Tini, perfecto. Exacto. Entonces eso me parece un proyecto muy innovador por parte del del Estado, que no que te obliguen pero que te den las directrices para que lo apliques en tus instituciones y tiene un éxito impresionante. A los niños les encanta a los a las más grandes les encanta, a las profes les encanta, luego pasas a un proceso de reciclaje, de manejo de residuos. El hecho de sembrar y te te da primero que te da te cambia un poco la perspectiva de de qué estás aprendiendo y te da herramientas que sí sirven para la vida.

¿Entonces Ponte nosotros en la institución tenemos niños que ya quieren tener su huerto en la casa, que los papás nos llaman y nos dicen, oigan, cuál es el proyecto? Hagamos una, hagamos un huertito. ¿Cómo se maneja el material? El material de de la cocina para hacer abono el compostaje. Entonces, Ponte, es. Ese es un ejemplo de un buen proyecto, desconozco otros proyectos porque no están en mi ámbito, pero ese proyecto que yo lo lo lo lo abanderado en la institución me parece espectacular Y es una muestra de que.

Dentro de las falencias que existen en el sistema, sí, sí, sí hay estos granitos de innovación que te van a permitir y mejorando la educación.

Int. **6.- ¿En la última pregunta y creo yo la más interesante para mí es qué Consejo le daría usted a una líder?**

Dir. E1 Que siempre tiene que estar actualizada, siempre leer, leer mucho, todo lo que es la ley, artículos, estar bien informada para de esta manera. Y seguir hacer bien su trabajo. Y consultar a sus autoridades consultar a los compañeros. O sea y no actuar individual, sino siempre consultando en la institución. Claro que esa es la que toma las decisiones, pero sí es también bueno. Y compartir las ideas con el. El resto de docentes de la institución. Y lo más importante, actualizar es estar siempre al día con los documentos que se siguen modificando el Ministerio sigue implementando entonces siempre. Leer y estar actualizada en lo que es documentación para de esa manera

---

Liderazgo

metas bien definidas

el país lo que necesita  
justamente es de líderes educativos.  
transformar el  
sistema educativo

pandemia,

la

Porque si desarrollo de los pueblos es  
justamente el pilar fundamental en salud y  
educación.

escuchar. es bajarte a  
escuchar, es oír, es oír a todos los actores  
que intervienen en el proceso educativo

poder. Y realizar bien las cosas, realizar  
bien sus trámites y de esta manera los  
proyectos que tiene en mente para su  
institución.

Dir. E2

Que tengas sus metas bien definidas, que  
no decaiga en el intento.  
Que con la juventud porque tú me dices,  
bonita, que está iniciando, entonces yo  
entiendo que es un un joven que. ¿Está  
queriendo cambiar el mundo y que con  
esas mismas energías pues continúas  
adelante, Eh? Que los retos precisamente  
están ahí para saber los problemas  
Contarlos y resolverlos de una de una  
mejor manera, que que sea por el bien de  
de toda la comunidad educativa, no, en  
este momento el país lo que necesita  
justamente es de líderes educativos.  
Que ayuden a reformar OA transformar el  
sistema educativo que actualmente si tú  
haces una encuesta, pues EH, sí, sí, no  
tiene la misma.  
¿Que ilusión, que tenía antes no? De que  
vamos por buen camino. Nosotros vemos  
que ahora, con el episodios de de la  
naturaleza, como por ejemplo la  
pandemia, también ha ha impedido que  
que continúen los cambios que se  
iniciaron hace algún tiempo en el en el  
sistema educativo ecuatoriano, pero que  
no debemos de caer que debemos seguir  
adelante, no porque nosotros sabemos  
que el progreso, el avance.  
Porque si desarrollo de los pueblos es  
justamente el pilar fundamental en salud y  
educación.

Dir. E3

¿Escuchar?  
No en territorio como tú sugieres.  
Yo, yo, yo creo que lo primero que uno  
cuando llega un escritorio, hacer líder,  
porque normalmente los líderes están en  
los escritorios, deja, hay que dejar eso es  
escuchar. ¿Sí, territorio es, es bajarte a  
escuchar, es oír, es oír a todos los actores  
que intervienen en el proceso educativo y  
yo creo que con que que tú escuchas el  
que se el que escuches te hace empático  
y el que se hace empático te hace  
entender las necesidades de los demás y  
te hace buscar soluciones para esas  
necesidades, yo yo?  
Ese sería mi consejo.

---

**Gráfico 1**  
Estructuración General de Categorías Emergentes



**Tabla 3**

Triangulación

Categoría	TÉCNICAS		
<b>Adaptabilidad</b>	Entrevista en Profundidad	Documental	Técnico
<p>cometería yo un error si te dijera que en las instituciones públicas existe un tipo de liderazgo que es generalizado? cambia dependiendo del líder. Dependiendo del estilo del Gobierno, el presidente puede ser una persona autoritaria o una persona más democrática y entonces la gente afín a esa estructura mental va a ser seguramente la que le rodea. en este momento es bastante democrático. Es una persona que le gusta conciliar mucho, le gusta escuchar a los demás. No se siente dueña de la verdad, es una persona con muchísima experiencia. puede ser que luego cambia de no podrías decir que ese es del liderazgo del Ministerio de Educación, por ejemplo? Sino que el rato que cambie de ministra. Ya puedes el liderazgo. ¿Cambiará, la calidad educativa implica brindar una educación integral y equitativa enfoque centrado en el estudiante, liderazgo efectivo que promueva una visión clara, establezca metas claras, fomente la participación y colaboración del personal docente y administrativo, y promueva una cultura de mejora continua, gestión transparente y participativa Sino que el rato que cambie de de ministra. Ya puedes el liderazgo. ¿Cambiará Ila calidad educativa implica brindar una educación integral y equitativa enfoque centrado en el estudiante. liderazgo efectivo que promueva una visión clara, establezca metas claras, fomente la participación y colaboración del personal docente y administrativo, y promueva una cultura de mejora continua. <b>Gestión</b></p>	<p>De acuerdo con Leithwood y colaboradores (2019), se ha observado una relación positiva entre el liderazgo democrático y el compromiso y satisfacción de los maestros, un clima escolar más favorable y un mejor desempeño académico de los estudiantes. Por el contrario, se ha encontrado que el autoritario se asocia con una mayor resistencia por parte de los maestros, una mayor rotación de personal y una calidad de enseñanza inferior. Según Imber (2019), el liderazgo escolar está afectado por elementos externos como la política educativa gubernamental y la cultura institucional. Por ello, es fundamental que los líderes educativos tengan la capacidad de ajustarse a las demandas que cambien y fomentar un ambiente de liderazgo colaborativo con el objetivo de mejorar la calidad de la educación en las instituciones públicas. Los criterios mencionados se empatan con lo dicho por Fullan (2021), que menciona que brindar una educación de calidad implica preparar a los estudiantes para enfrentar los desafíos de una sociedad en constante evolución. Asimismo, Hargreaves y O'Connor (2019) señalan la necesidad de considerar un enfoque integral en la educación, que contempla tanto las necesidades académicas como las sociales y emocionales de los estudiantes. Este enfoque implica contar con docentes capacitados y motivados, y un entorno escolar seguro y acogedor. Para Parry (2020) los líderes educativos con enfoque</p>	<p>El liderazgo en las instituciones educativas puede variar significativamente dependiendo de las personas que ocupen puestos de poder. Algunos líderes adoptan un enfoque autoritario y jerárquico, tomando decisiones de manera unilateral y sin fomentar la participación activa de otros actores educativos. Mientras que otros líderes adoptan un enfoque más democrático, promoviendo la participación y colaboración de su equipo y la comunidad educativa en la toma de decisiones. Es fundamental que los líderes educativos escuchen a los demás, consideren sus opiniones y no se dejen llevar exclusivamente por órdenes o directrices externas, sino que analicen cuidadosamente la situación y busquen soluciones que beneficien a todos los involucrados. El liderazgo democrático en las instituciones educativas puede contribuir a crear un ambiente inclusivo, participativo y motivador, que promueva la calidad educativa y el desarrollo integral de la comunidad. Esto implica eliminar barreras y brechas que puedan limitar el acceso, la permanencia y el éxito educativo de los estudiantes, y garantizar que se les brinde un trato justo y equitativo en todas las etapas de su formación. Además, la calidad educativa de excelencia requiere una visión clara y compartida por todos los miembros de la comunidad educativa, que establezca metas y objetivos claros en función del</p>	

---

transparente y participativa. Es dominante, por cuanto no están, no, están flexible y no da, no ha dado los resultados que se ha pensado. que más se usa en la educación pública? Para mí sería el democrático. En la parte que obedece, investiga más bien transmite desde arriba y ya. Pero también, o sea, si en esta parte se toma en cuenta, o sea, las opiniones de los demás. las instituciones consigan éxito en lo que se planea. Porque también parte del conciliador Hablaba de trabajo, o sea, en beneficio de las. De las instituciones. Para poder, lograr los objetivos que se tiene planteado planificados. el conciliador. O sea, un liderazgo en el que las relaciones alumno profesor sea de manera horizontal, sin perder la perspectiva de la autoridad, debe ganarse el sentido de autoridad que debe entender los estudiantes Líderes educativos utilizamos el tema el liderazgo participativo y yo diría que el carismático ¿Tenemos que escuchar, escuchar. es carismático, participativo pero con una tendencia siempre también empresarial, todavía siguen manejando un tema burocrático que reciben disposiciones y esas disposiciones las trasladan hacia hacia todos sus subordinados, apertura en algunos sentidos de de que pueden ser creativos. pequeña oportunidad de abrir la mente que te da un poco más de libertad y más que todo te permite ser creativo, no?

autoritario tienen dificultades en la toma de decisiones y la implementación de políticas sin considerar las perspectivas de la comunidad educativa, lo que puede desmotivar al personal y afectar la creatividad e innovación en el proceso educativo, según Nargis y Khanam (2019). Este estilo implica una toma de decisiones colaborativa y una participación activa de los miembros de la comunidad educativa, lo que aumenta la motivación y el compromiso del personal y los estudiantes.

(Santos, 2020) destaca que el líder conciliador es aquel que busca generar un ambiente de confianza y respeto entre los miembros del equipo, lo que puede mejorar la motivación y el compromiso del personal y los estudiantes. (Liu, 2020) establece que es importante tener en cuenta que este estilo de liderazgo también puede tener desventajas, como la posibilidad de tomar decisiones más lentas debido a la necesidad de considerar las opiniones de todos los miembros. (Nargis & Khanam, 2019) Sin embargo, se considera que en la educación, este tipo de liderazgo es efectivo para mejorar la calidad educativa y el éxito de las instituciones. (Gurr, 2020). Mendoza y Ríos (2020) realizó un análisis crítico sobre el liderazgo carismático en el ámbito educativo, el cual enfatizó tanto sus posibles ventajas como desventajas.

desarrollo integral de los estudiantes y del cumplimiento de los fines de la educación. Esta visión debe ser comunicada y promovida de manera transparente, de manera que todos los involucrados estén alineados y comprometidos en su consecución. Asimismo, la calidad educativa de excelencia implica una gestión participativa y colaborativa, en la que se promueva la participación activa y significativa de todos los miembros de la comunidad educativa, incluyendo a estudiantes, docentes, padres de familia y personal administrativo. Esto implica tomar decisiones de manera consensuada, fomentar la retroalimentación y el diálogo constructivo, y trabajar en conjunto para identificar y resolver desafíos educativos. El liderazgo dominante dentro de las instituciones educativas no siempre es el mejor en términos de eficacia y logro de objetivos, ya que puede estar anclado en una mentalidad obsoleta que no se ajusta a las necesidades y demandas cambiantes del entorno educativo actual. Asimismo, un liderazgo centrado únicamente en el cumplimiento de metas y objetivos de manera jerárquica, sin considerar las necesidades y aspiraciones de los estudiantes y docentes, puede resultar en una enseñanza y aprendizaje descontextualizados y poco relevantes. comunidad educativa.

---



---

**Calidad Educativa**

Creo que hay que hay que definir calidad educativa y creo que esa es una tarea inmensa, algunas personas consideran calidad educativa a otros no les va a parecer bien, eventual hay que definir inclusive cuáles son los objetivos que quieres alcanzar. Con la educación, vamos a tener una diferencia importante en la definición de calidad educativa, inclusive culturalmente no en Asia la calidad educativa es muy distinta a lo que en Occidente se considera calidad educativa. Alcanzar un consenso entre las personas de esa población., definición de lo que es la calidad educativa, recibiendo la información del público que tiene de la población que está atendiendo su colegio. Creo que mi definición de calidad educativa ya no necesariamente es la más vigente.

la gestión y liderazgo en la educación pública debe estar enfocada en la calidad educativa la falta de participación y colaboración, buscar soluciones y estrategias para superar estos desafíos

Un líder educativo debe tener habilidades de liderazgo transformacional, que inspire y motive a su equipo, comunicación efectiva, **mentalidad abierta al cambio.**

Tratar y hacer lo mejor que se puede en en beneficio de los estudiantes, responsabilidad de cada docente Tratan de hacer lo mejor en su trabajo, pero también, o sea, hay personas que no,

se rige en base a la a la ley y los reglamentos, no he visto que haya una iniciativa, las públicas yo veo que hace falta más iniciativa empoderamiento de las personas. dar un poquito más, crear o realizar un valor agregado

Según Román-Caballero y López-Aguado (2021), que indican que la calidad educativa se refiere a "la capacidad de la educación para desarrollar las competencias y habilidades necesarias para el desempeño eficaz y satisfactorio de los individuos en la sociedad". Asimismo, Pérez-González (2020) señala que la calidad educativa "no solo implica el dominio de habilidades y conocimientos específicos, sino también la formación integral de los estudiantes en valores éticos y ciudadanos". Según Pérez y Martínez (2021), la calidad educativa en la educación pública está directamente relacionada con el liderazgo y la gestión escolar, y que los directivos y líderes deben educativos asumir un papel más activo en el mejoramiento de la calidad educativa. Para Alves, Ferreira y Moreira (2020), el liderazgo educativo de excelencia depende de habilidades de liderazgo transformacional como la inspiración, motivación y comunicación efectiva. En cualquier país, la calidad educativa es un tema importante que debe ser mejorado constantemente. En Ecuador, existen varias limitaciones que impiden lograr una calidad de calidad, como la falta de eficacia en el aprendizaje, la discontinuidad en algunos programas y la ausencia de contribuciones de educación de diversas instituciones (Guerrero, 2018). Para mejorar la calidad educativa, es fundamental trabajar en colaboración y utilizar todos los recursos disponibles, especialmente para el beneficio de los estudiantes (Ramírez, 2019). Esto implica el compromiso tanto de los docentes como de las autoridades para mejorar la institución y estimular a los estudiantes a absorber todo el conocimiento impartido (Rojas, 2020).

La calidad educativa es un tema amplio y global que abarca diversas dimensiones y realidades en el contexto del Ecuador y otros países. La calidad educativa no puede ser analizada de manera aislada, sino que debe ser entendida en relación con los objetivos que se deseen alcanzar en cada contexto. La calidad educativa en el Ecuador no puede ser analizada de manera aislada, sino que debe ser evaluada considerando estos desafíos y las metas específicas del sistema educativo en la geografía y contexto que cada líder enfrente. Es importante reconocer que la calidad educativa no es un estándar único, sino que varía de acuerdo incluso a cada padre de familia y sus necesidades como comunidad. Comparar la calidad educativa entre países requiere un análisis cuidadoso de los contextos socioeconómicos, culturales y políticos de cada uno. No se trata solo de comparar indicadores cuantitativos, sino de comprender la complejidad de la educación en diferentes contextos y buscar soluciones apropiadas y contextualizadas. La calidad educativa abarca diversos aspectos, como la planificación curricular, la formación y capacitación docente, la infraestructura y recursos educativos, la evaluación y seguimiento del aprendizaje, entre otros. La gestión de manera integral facilita que se enfrenten las adversidades que puedan surgir. Un líder educativo comprometido con la calidad educativa debe ser un modelo a seguir en términos de honestidad, transparencia, empatía y compromiso con el aprendizaje y el crecimiento personal.

---

<b>Cultura Organizacional</b>	<p>Tema burocrático hace que tengas que cumplir muchos procesos dentro de tus funciones, de directivo o de líder. Entonces eso te distrae del de tu verdadero objetivo, un concepto de calidad global, calidad integral, conjunto de la sociedad, debe estar involucrado la Comunidad que te rodea para obtener un producto de calidad en cualquier ámbito, sea público o privado, un líder, considero que debe escuchar y debe tener la capacidad para trabajar en equipos en equipo. La vocación, o sea, de ser docente mi labor es enseñar, amor a mi profesión, tener presente siempre eso y tratar de hacerlo lo mejor con responsabilidad, principio sería el conocimiento, la experiencia es sería el carisma, empatía, escucha comprometido Y el trabajo en equipo son las bases para para lograr estos objetivos de calidad en todo lado, empatía es la base, la empatía, el trabajo en equipo. La actitud es más que la actitud, es la actitud de las personas para ser líderes Sí y todo el mundo dice que se hacen las cosas mal porque no te gustan hacerlas y si tu eres un ponte docente de carrera y llegas a ser el líder de un de una institución educativa.¿Hacerlo con gusto, no?, ánimo de de de que te salgan bien las cosas,</p>	<p>Para Gutiérrez (2020) el liderazgo educativo es esencial para lograr una educación de calidad, y destaca que los líderes deben tener una visión clara y estratégica para impulsar la transformación de las instituciones educativas. Por otro lado, Aguilar (2019) sostiene que la gestión educativa es clave para mejorar la calidad de la educación, ya que se encarga de planificar, organizar y coordinar los recursos y procesos educativos. En este sentido, González (2018) sugiere que es importante que los líderes y gestores dediquen tiempo a estar en el terreno, observando y evaluando el trabajo de los docentes y el aprendizaje de los estudiantes. Según Torres (2020), un líder educativo de excelencia debe ser una persona flexible y adaptable, capaz de tomar decisiones rápidas y eficaz ante situaciones inesperadas. Asimismo, debe ser un comunicador efectivo, capaz de transmitir sus ideas de manera clara y concisa a toda la comunidad educativa. En base a esto, Spillane y Kim (2012), destaca la importancia de la capacidad del líder para abordar las tensiones y conflictos en la institución educativa, la habilidad para generar confianza y el compromiso con la justicia social como características esenciales para un liderazgo educativo efectivo. Marzano, RJ, Waters, T. y McNulty, BA (2005) destacan la importancia de tener un liderazgo efectivo en la mejora de la calidad educativa , en este sentido, se enfatiza la necesidad de que un líder tenga habilidades de comunicación efectiva, liderazgo educativo transformacional, compromiso con la mejora continua, flexibilidad y ética, para poder inspirar y motivar a su equipo, promover una visión clara y compartida y garantizar que todos los estudiantes tendrán acceso a oportunidades educativas de calidad.</p>	<p>El tema burocrático en la educación puede ser un obstáculo significativo para los líderes educativos, ya que a menudo enfrentan una serie de procedimientos y trámites administrativos que limitan su capacidad de acción y toma de decisiones. La carga de trabajo burocrático puede consumir un tiempo valioso que los líderes educativos podrían dedicar a desarrollar estrategias para mejorar la calidad educativa en sus instituciones. La falta de alternativas y la rigidez de los procesos administrativos pueden resultar frustrantes y debilitar la capacidad de los líderes educativos para implementar cambios significativos. Además, la preparación continua es otro aspecto crucial del liderazgo educativo. Un líder educativo debe estar en constante actualización y formación, manteniéndose informado sobre las tendencias y cambios en la educación, analizando nuevas metodologías, enfoques y tecnologías, y buscando oportunidades de desarrollo profesional. Esto le permitirá estar preparado para enfrentar los retos y desafíos del entorno educativo en constante evolución. La comprensión del contexto cultural y social de la población a la cual se atiende es igualmente esencial. La flexibilidad en la toma de decisiones es otra característica clave de un líder educativo de excelencia. La excelencia en las funciones de liderazgo educativo requiere una característica fundamental: el carisma. Un líder carismático tiene la capacidad de inspirar y motivar a su equipo, así como de generar un ambiente positivo y colaborativo.</p>
-------------------------------	---	--	--

---

**Comunicación  
Asertiva**

El hambre, la desnutrición. Creo que ese es. Una cuestión que. Sí se está volviendo un problema muy importante, en el Ecuador es que tenemos un porcentaje de jóvenes y niños que **no entienden lo que leen**. Y eso es un reto gigante que tienes personas que leen. Pero no entienden lo que están leyendo. Creo que la pandemia en Ecuador dejó unos rezagos bastante importantes, la migración. También ha causado rezago escolar, **cómo contrarrestar?** Y no hay políticas públicas que abarque, falta de recursos adecuados, puede limitar la capacidad de un líder educativo para brindar una educación de calidad, complejidad burocrática y la rigidez en la toma de decisiones en el sistema educativo público, no tiene los suficientes espacios para poder acceder a capacitaciones donde conozca la realidad y pueda aplicar, pueda replicar, no existe un apoyo real, cambiar la mentalidad de las personas, me refiero a los estudiantes, a los padres de familia, a los docentes que son el motor fundamental que mueve la educación, el el el cambiar de esquema, no de que todos debemos a aunar esfuerzos. Para llevar nuestro barco a nuestra embarcación a buen puerto. Para el líder educativo poder estar a la cabeza de de esta de este cambio y transformación que necesita la educación ecuatoriana, **Romper la resistencia al cambio**. Generar nuevas ideas que la gente le permite asimilar tus nuevas ideas, llega una nueva creatividad, llega alguien creativo, romper la resistencia al cambio. Creo que el dar flexibilidad a pesar de que todavía los maestros no lo han entendido bien y a veces se sienten un poco perdidos, el hecho de que exista la posibilidad de que no haya un texto único, para dosificar la información del texto. Es la ruta, sin embargo, el camino tú decides, que haya una flexibilidad dentro del sistema educativo y que haya libertad, el tema de la Valorar la metacognición en los exámenes. Qué que la memoria es fundamental. Sin embargo, no puede ser lo único.

Según Farfán (2022), "los líderes públicos deben tener una comprensión profunda de los problemas y educativas que surgen a su comunidad, y estar dispuestos a implementar políticas públicas efectivas para solucionarlas" (p. 25). En definitiva, para enfrentar los desafíos sociales y educativos que emergen a la población, los líderes públicos deben estar preparados para desarrollar políticas públicas efectivas que aborden estos problemas de manera efectiva y sostenible. Lo mencionado en la entrevista se relaciona con Tavares y Silva (2020), quienes sostienen que "el financiamiento insuficiente, la falta de materiales didácticos y tecnología, y la baja calidad de la infraestructura escolar son algunos de los desafíos más grandes que enfrentan los líderes educativos en el sistema educativo público" (p. 87). Además, según Adomaitiene y Sliogeriene (2021), "la complejidad burocrática y la rigidez en la toma de decisiones en el sistema educativo público pueden dificultar la implementación de cambios y mejoras en los programas y políticas educativas, y limitar la capacidad de los líderes educativos para adaptarse a las necesidades de la comunidad educativa" (p. 112). Cárdenas y Murcia (2020), quienes sostienen que "la falta de recursos económicos y la insuficiente capacitación para los líderes educativos son dos factores importantes que limitan la calidad de la educación en el sector público" (pág. 123). Además, según González y Castillo (2021), "la falta de apoyo institucional, la falta de recursos y la falta de capacitación son algunos de los mayores desafíos que enfrentan los líderes educativos a nivel público en la implementación de políticas y programas efectivos" (pág. 56). Fernández y Morales (2020), destacan que "la gestión del cambio es uno de los mayores desafíos para los líderes educativos en la implementación de políticas y programas efectivos en el sector público" (p. 67).

Los problemas de fondo en la educación van más allá de la falta de acceso a la educación formal. En muchos casos, los estudiantes enfrentan barreras adicionales relacionadas con las necesidades básicas insatisfechas, como la falta de alimentación adecuada o la inseguridad en su entorno. Por ejemplo, en países como Ecuador, se enfrenta la realidad de altos índices de desnutrición en la población estudiantil, lo que impacta directamente en su capacidad para aprender y desarrollarse plenamente. El principal fracaso dentro del liderazgo es la falta de capacitación y formación práctica acorde a la variación del contexto en el que se desarrolla. En un entorno en constante cambio, los líderes necesitan estar actualizados y adaptarse a los cambios para tomar decisiones informadas y efectivas. La falta de capacitación adecuada puede llevar a la incapacidad de enfrentar desafíos grandes y gestionar eficientemente a su equipo. Es esencial que los líderes sean proactivos en buscar oportunidades de formación continua para fortalecer sus habilidades y conocimientos en el contexto específico en el que operan, a fin de evitar caer en un fracaso potencial en su labor de liderazgo. Es necesario que el líder promueva una cultura de colaboración, en la cual se fomente la idea de que todos los miembros del equipo son parte de un todo más grande y que trabajan en conjunto para alcanzar metas comunes en beneficio de la calidad educativa. Cambiar esta mentalidad puede ser un desafío, ya que implica un cambio de paradigma y la promoción de una cultura de trabajo en equipo basada en el compromiso y la colaboración mutua. Sin embargo, es un reto esencial para lograr una gestión educativa efectiva y promover una visión colectiva en pro de la comunidad educativa en su conjunto.

---

---

**Mejoramiento Continuo**

No, inmediatamente creo que el Ecuador tiene tiene fisuras importantísimas, está tomando demasiado tiempo, problemas de de bases de cimentación de este sistema que se tiene que mejorar y creo que es me doy cuenta que hay mucha desesperanza, estamos muy desmotivados en todo nivel, no solamente como docente.

En todo nivel la gente está muy triste. La tristeza profunda que tenemos. Yo creo que la pandemia azotó los corazones de todos los ecuatorianos. Y creo que tenemos que volver a sentir entusiasmo por algo. Tener un poco de esperanza. Que tiene que inspirar. Que tiene que sentirse inspirado y tiene que ser una fuente de inspiración, la inspiración es genuina, es contagiosa. Y emocionado de que tenemos que resolver estos problemas, irradiaba absoluta dicha. Si no estás inspirado y no amas la docencia, creo que te debes dedicar a la ingeniería, la implementación de programas de educación inclusiva, que buscan garantizar la igualdad de oportunidades en la educación para estudiantes con discapacidades o en situación de vulnerabilidad, programas de formación y capacitación docente, tecnologías educativas, programas de gobierno muy interesantes, tenían los espacios para poder interactuar, para poder conocer, para poder tener un empoderamiento de los diferentes motivos, espacios la creatividad, el empoderamiento, poder contribuir a mejorar el sistema educativo y no solo el sistema educativo, de la lectura, lectoescritura. No tengo conocimiento de Actividades de innovación que se estén practicando en instituciones educativas y no ha habido divulgación, la lectura, hay un programa de de generar en las instituciones públicas espacios donde tu puedas poner relacionarte con la naturaleza, del Estado, que no que te obliguen pero que te den las directrices para que lo apliques en tus instituciones y tiene un éxito impresionante. aprendiendo y te da herramientas que sí sirven para la vida.

El sistema educativo en Ecuador enfrenta grandes problemas, especialmente en relación a la seguridad, lo que lleva a que la educación no tenga la prioridad necesaria (Barrera & Gómez, 2019; Villalba, 2017). En cuanto a ser un buen docente, la entrevista cree que se requiere amor por la profesión y estar inspirado en el trabajo (Villalba, 2017). Existen diversas iniciativas que buscan mejorar la calidad de la educación en el sistema nacional. Una de ellas es la implementación de programas de educación inclusiva, que buscan garantizar la igualdad de oportunidades en la educación para estudiantes con discapacidades o en situación de vulnerabilidad, como señala López (2019). Además, la formación y capacitación docente son esenciales para mejorar la calidad de la educación y actualizar el currículo de manera constante, como afirma García (2020). También, la implementación de tecnologías educativas como plataformas en línea o aplicaciones móviles puede ser una herramienta valiosa para mejorar el acceso y la calidad de la educación, tal y como lo señala Sánchez (2018). Finalmente, según Márquez (2021), las iniciativas innovadoras que buscan la transformación educativa en el sistema nacional son cruciales para mejorar la calidad de la educación y reducir la brecha educativa.

Por otro lado, Fernández y García (2019) señalan que la innovación educativa puede tener un impacto positivo en la calidad de la educación, ya que puede mejorar la eficacia de las estrategias pedagógicas, promover la creatividad y el pensamiento crítico, así como fomentar la colaboración y el trabajo en equipo entre los estudiantes.

Las fisuras existentes en el sistema educativo del país tienen consecuencias significativas, ya que están provocando una fuga de capacidades y talentos. Es preocupante el tiempo que está tomando mejorar como sociedad en este sentido. Se reconoce que las iniciativas de transformación emitidas desde el Ministerio de Educación buscan abordar estos desafíos, promoviendo la flexibilidad, libertad y metacognición en el proceso educativo. Sin embargo, se enfatiza que es fundamental superar las resistencias al cambio y garantizar la capacitación y apoyo adecuado a los docentes. Además, se subraya la importancia de tener una visión clara y sostenida en el tiempo, así como la participación activa de todos los actores involucrados para impulsar una verdadera transformación educativa que permita cerrar las brechas y mejorar como sociedad en general.

Como autoridad, una de las adversidades más complicadas de enfrentar es la generación de expectativas para garantizar la igualdad de oportunidades en un entorno caracterizado por la diversidad de licitantes, tales como diferencias económicas, culturales y tecnológicas. La falta de capacitación apropiada para abordar estas disparidades puede dificultar la labor del líder educativo, ya que se requiere una comprensión profunda de las necesidades y realidades de cada estudiante o miembro de la comunidad educativa. Además, la falta de recursos y apoyo adecuado puede limitar la capacidad del líder educativo para implementar estrategias efectivas que promuevan la equidad y oportunidades para todos. Es esencial reconocer estas adversidades y buscar soluciones creativas y adecuadas para abordarlas, asegurando que todas las personas involucradas en el proceso educativo tengan igualdad de acceso a una educación de calidad.

---

---

**Liderazgo**

una visión clara y motivadora para la mejora de la educación, que escuche y valore las opiniones y experiencias de los miembros de la comunidad educativa, que promueva la participación y colaboración, es fundamental que el líder educativo establezca relaciones de respeto y trabajo en equipo con su personal docente y administrativo, que mantenga una visión clara y motivadora para la mejora de la educación, que escuche y valore las opiniones y experiencias de los miembros de la comunidad educativa, que promueva la participación y colaboración, y que busque oportunidades de crecimiento y aprendizaje. La capacidad de adaptarse a los desafíos, debe reconocer y entender. Que existe la oportunidad siendo líder de poder. Servir, ayudar y con sus iniciativas. Por poder mejorar cada momento en lo que pudiera trabajar y siempre estar actualizada, siempre leer, leer mucho, no actuar individual, metas bien definidas, el país lo que necesita justamente es de líderes educativos. Transformar el sistema educativo. Porque si desarrollo de los pueblos es justamente el pilar fundamental en salud y educación, escuchar, bajarte a escuchar, es oír, es oír a todos los actores que intervienen en el proceso educativo

Leithwood, Harris y Hopkins (2008), que incluyen el establecimiento de objetivos claros, la construcción de capacidad profesional y la creación de una comunidad de aprendizaje. además, el enfoque en la educación moral y en el aprendizaje permanente presentado por Fullan y Hargreaves (2012) complementa el consejo presentado en el texto al destacar la importancia de liderar con un propósito moral y centrado en el aprendizaje. En definitiva, es importante que los líderes educativos tengan una visión clara, fomenten la colaboración y el aprendizaje, establezcan relaciones respetuosas y sean capaces de adaptarse a los cambios en el entorno educativo para liderar la mejora continua en la educación. Según Couros (2015), que destaca la importancia de ser un aprendiz continuo, mantenerse actualizado con las últimas tendencias y tecnologías, y buscar oportunidades para crecer y aprender de los demás. Además, enfatiza la importancia de trabajar en colaboración y compartir ideas para promover la innovación y el cambio positivo en el entorno educativo. Latham y Locke (2002) quienes argumentan que la construcción de metas es una herramienta esencial para mejorar la motivación y el rendimiento en el trabajo, y que la fijación de metas desafiantes pero alcanzables puede aumentar la productividad y el éxito.

Es esencial tener una visión clara como líder educativo para lograr los objetivos trazados. Sin embargo, es igualmente importante reconocer que el liderazgo educativo no se trata solo de alcanzar metas y objetivos, sino también de ser un modelo de excelencia a nivel personal. Ser un líder educativo ejemplar implica tener en cuenta las características humanas y éticas que inspiran a otros a seguir y a alcanzar la excelencia en su propio camino. Es necesario descamar el modelo de excelencia a nivel personal, mostrando empatía, respeto, integridad y humildad en todas las acciones y decisiones. De esta manera, se construye una cultura de liderazgo basada en los valores y se generan impactos positivos duraderos en la comunidad educativa. Es esencial tener una visión clara como líder educativo para lograr los objetivos trazados. Sin embargo, es igualmente importante reconocer que el liderazgo educativo no se trata solo de alcanzar metas y objetivos, sino también de ser un modelo de excelencia a nivel personal. Ser un líder educativo ejemplar implica tener en cuenta las características humanas y éticas que inspiran a otros a seguir y a alcanzar la excelencia en su propio camino. Es necesario descamar el modelo de excelencia a nivel personal, mostrando empatía, respeto, integridad y humildad en todas las acciones y decisiones. De esta manera, se construye una cultura de liderazgo basada en los valores y se generan impactos positivos duraderos en la comunidad educativa.

---

## DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Tras realizar un análisis documental exhaustivo, se llega a la conclusión de que el liderazgo educativo es un rol fundamental en el desarrollo de la sociedad, ya que tiene un impacto directo en la formación y preparación de las futuras generaciones. Para desempeñar efectivamente este rol, es necesario contar con una serie de características personales que permitan llevar a cabo la tarea de manera comprometida, visionaria y transformadora.

En este orden de ideas, los hallazgos obtenidos de la aplicación de la entrevista refieren que ha existido una constante preocupación por definir y establecer la comparativa de liderazgo y las dimensiones de la calidad educativa, dando lugar a múltiples definiciones del término "La calidad educativa es esencial para el desarrollo de la sociedad, pues impacta directamente en la formación de los estudiantes. Como señala Pérez (2020), "la calidad educativa es un derecho que garantiza la formación integral de los estudiantes, preparándolos para enfrentar los retos del siglo XXI" (p. 15). Un enfoque en la calidad educativa implica políticas y prácticas efectivas que promuevan la excelencia académica y la equidad" (Pérez,2020).

Durante nuestra investigación, identificamos debilidades que concuerdan con el planteamiento del problema de investigación como general un perfil integral para fortalecer la habilidad de comprender y compenetrarse con las necesidades, preocupaciones y expectativas de los miembros de la comunidad educativa, tales como estudiantes, docentes, padres de familia y personal administrativo, es esencial para establecer relaciones de confianza y construir un ambiente educativo saludable. Esto conlleva a identificar las habilidades de liderazgo, el estar en constante evolución, que

guarde interacción con la sociedad y el conocimiento de políticas y normativas de ley, lo que a su vez facilita la toma de decisiones informadas y la implementación de estrategias efectivas para constituirse como un líder eficaz.

Si bien existe organismos internacionales como la organización de Naciones Unidas (UNESCO), menciona que: existen indicadores que describan como la respuesta a las necesidades de la sociedad. En este sentido, los líderes entrevistados que se encuentran en puestos de toma de decisiones ministeriales tienen la perspectiva que la capacidad de adaptación y flexibilidad son características clave en un líder educativo. En cuanto al entorno educativo es dinámico y está en constante evolución, y los desafíos y cambios pueden surgir en cualquier momento. Esto conlleva a que un líder educativo debe ser capaz de adaptarse a situaciones cambiantes, y se menciona de manera recurrente la pandemia de COVID-19 que ha afectado profundamente la educación en todo el mundo dejándonos una profunda tristeza. Por lo tanto, mencionan que es necesaria la capacidad de responder de manera ágil y eficiente a estos desafíos, ajustando planes y estrategias según sea necesario, es esencial para el éxito del liderazgo educativo.

Por tal razón, la visión y la capacidad de liderar con perspectivas de transformación son características fundamentales en un líder educativo. Un líder educativo debe tener una visión clara y sólida de los objetivos a largo plazo y de cómo alcanzarlos. Esta visión debe ser inspiradora y motivadora, capaz de movilizar a la comunidad educativa y generar un sentido de propósito y dirección. Sierra Villamil (2016). Además, el líder educativo debe ser capaz de liderar con una mentalidad de transformación, impulsando

cambios positivos y buscando continuamente la mejora en todos los niveles del sistema educativo.

Se determina que el líder educativo público en el Ecuador requiere de una combinación de características personales que permitan desempeñar su rol de manera efectiva para liderar con éxito en un entorno educativo en constante evolución, alcanzar los objetivos de transformación y mejora, y brindar un servicio comprometido a la sociedad, a los estudiantes y a la comunidad educativa en general sin recursos y a una velocidad acelerada; esta tarea de gran responsabilidad que requiere de una preparación integral y un conjunto de habilidades y características personales sólidas convicción absoluta y mucha buena voluntad.

Que permite que todos deben estar preparados para enfrentar los desafíos y oportunidades que presenta el entorno educativo actual y contribuir de manera significativa a la formación de las futuras generaciones y al desarrollo de una sociedad educada, equitativa y transformadora con calidad y calidez. Mexicana, S., Agropecuaria. Et. al (2021)

Al finalizar el estudio se evidencia que los actores educativos son los elementos necesarios para abordar de manera sistemática y global las formas de trabajo y estrategias específicas que mejoren la calidad educativa desde la perspectiva de búsqueda de estándares de calidad por medio del liderazgo institucional. Sin embargo, se requieren programas de formación y estudios específicos que mejoren el impacto de este nuevo concepto liderazgo educativo público encaminado en la calidad educativa por medio del desarrollo del talento y el avance hacia una sociedad del conocimiento.

## **PROPUESTA**



Formación para la Lideres eficaces en las instituciones educativas públicas de Ecuador.

### **Propósito**

Proponer un programa de formación para potenciar el perfil de líder educativo público eficaz en Ecuador.

### **Justificación**

La educación pública necesita un enfoque de mejora continua para asegurar la calidad de la educación y el desarrollo de competencias en los estudiantes. Para ello, es necesario implementar planes de formación continua para los líderes educativos que incluyan estrategias de liderazgo y motivación para el cambio educativo, habilidades de comunicación y trabajo en equipo, conocimientos pedagógicos actualizados y herramientas tecnológicas para la gestión educativa.

Asimismo, la evaluación periódica del desempeño de los líderes educativos y su impacto en el aprendizaje de los estudiantes, junto con un proceso riguroso de selección, son medidas necesarias para garantizar la calidad de la educación.

El Plan de Mejora propuesto para la formación de líderes educativos eficientes y comprometidos con la educación pública en Ecuador, está íntimamente relacionado con el Perfil de Líder Educativo para Instituciones Educativas Públicas en Ecuador, ya que tiene como objetivo brindar un conjunto de habilidades y competencias necesarias para liderar el cambio educativo en las instituciones educativas públicas. Estas habilidades incluyen una sólida formación académica en educación, experiencia docente, habilidades de liderazgo, conocimiento de políticas educativas, capacidad para trabajar en equipo, ser innovador y creativo, y compromiso con la formación continua.

Es importante destacar que las propuestas presentadas no incluyen valores monetarios específicos, ya que, al tratarse de planes de mejora para instituciones educativas públicas en Ecuador, el manejo de recursos depende del presupuesto asignado por el Estado para la educación pública. Es cierto que los recursos para implementar estas propuestas pueden ser

limitados, sin embargo, es vital enfatizar la importancia de su implementación para garantizar una educación de calidad y el desarrollo de habilidades en los estudiantes. La formación de líderes educativos comprometidos y eficientes en instituciones educativas públicas es esencial para alcanzar este objetivo. El deseo de transformar la educación y formar ciudadanos competentes y comprometidos con su entorno es mucho más valioso que cualquier limitación de recursos. Con una planificación adecuada y una gestión eficiente de los recursos disponibles, se puede lograr una educación de calidad y una formación integral de los estudiantes. Además, la implementación de estrategias innovadoras y tecnológicas por parte de estos líderes educativos puede marcar una gran diferencia en la educación pública en Ecuador.

## **Estructura**

### **Gráfico 2.**

Estructura del plan de mejora



En la propuesta planteada, para dar solución a las debilidades detectados en la investigación, hemos establecido las siguientes fases a ejecutar:

### 1. Planificación:

Esta etapa contempla las siguientes actividades:

Identificación de las variables clave de mejora: a) liderazgo educativo b) gestión gerencial c) calidad educativa. Estas variables son cruciales para mejorar la eficacia y la eficiencia de las instituciones educativas públicos.

Selección de las dimensiones pertinentes: a) falta de liderazgo educativo b) deficiente gestión gerencial c) falta de motivación e) falta de recursos y equipamiento. Estas dimensiones son críticas para mejorar la calidad educativa y la gestión de las instituciones educativas públicos.

### 2. Diseño de un programa de capacitación:

En esta etapa se desarrolla un plan de capacitación de 10 módulos que aborden las dimensiones identificadas anteriormente.

a) Comunicación asertiva, b) Gestión del cambio, c) Desarrollo de equipos, d) Liderazgo ético, e) Desarrollo de talentos, f) Planificación estratégica, g) Gestión del tiempo, h) Liderazgo transformacional, i) Diversidad e inclusión, f) Resolución de problemas

### 3. Ejecución:

Ejecutar el plan de mejora en los tiempos establecidos

**Tabla 4**

Plan de Mejora

ACTIVIDADES	RECURSOS Humanos/ materiales	TIEMPO	RESPONSABLES	EVALUACION
<b>1. Reunión inicial para identificación de las variables clave de mejora y Selección de las dimensiones</b>	<b>Recursos Humanos:</b> Promotora Rafaela Ortiz  <b>Patrocinadores</b> Paulina Salazar	Inicio de año lectivo	Rafaela Ortiz Paulina Salazar Marcia Molina Soledad Ortiz	Acta de Reunión

<p>pertinentes para mejorar la calidad educativa y la gestión de las instituciones educativas públicas.</p>	<p>Marcia Molina Soledad Ortiz</p> <p><b>Recursos</b> Materiales: Sala de audiovisuales</p>			
<p>2. Diseño de un programa de capacitación de 10 módulos que aborden las dimensiones identificadas anteriormente.</p>	<p><b>Recursos Humanos:</b> Promotora Rafaela Ortiz</p> <p>Experto en Liderazgo Educativo</p> <p><b>Recursos Materiales:</b> Sala de audiovisuales</p>	<p>Inicio de año lectivo</p>	<p>Rafaela Ortiz</p>	<p>Acta de Reunión</p>
<p>3. Ejecución del plan de capacitación de 10 módulos</p>	<p><b>Recursos Humanos:</b> Promotora Rafaela Ortiz</p> <p>Experto en Liderazgo Educativo</p> <p><b>Recursos Materiales:</b> Sala de reuniones</p>	<p>Inicio de año lectivo</p>	<p>Rafaela Ortiz</p>	<p>Registro de Asistencia</p>
<p>Taller 1:  Comunicación asertiva: habilidades para escuchar, hablar y persuadir de manera efectiva con el personal educativo, padres y estudiantes.</p>	<p><b>Recursos Humanos:</b> Promotora Rafaela Ortiz</p> <p>Experto en Comunicación Asertivo</p> <p><b>Recursos Materiales:</b> Sala de reuniones</p>	<p>Mes Uno</p>	<p>Rafaela Ortiz</p>	<p>Registro de Asistencia</p>
<p>Taller 2:</p>	<p><b>Recursos Humanos:</b></p>	<p>Mes Dos</p>	<p>Rafaela Ortiz</p>	<p>Registro de Asistencia</p>

<b>Gestión del cambio: estrategias para implementar cambios en la organización educativa y liderar a través de la resistencia y la incertidumbre.</b>	Promotora Rafaela Ortiz	Experto en Gestión del cambio	<b>Recursos Materiales:</b> Sala de reuniones	Mes Tres	Rafaela Ortiz	Registro de Asistencia
<b>Taller 3:</b>  <b>Desarrollo de equipos: técnicas para fomentar la colaboración y el trabajo en equipo, incluyendo la resolución de conflictos y la motivación del personal educativo.</b>	<b>Recursos Humanos:</b>  Promotora Rafaela Ortiz	Experto en Desarrollo de Equipos	<b>Recursos Materiales:</b> Sala de reuniones	Mes Tres	Rafaela Ortiz	Registro de Asistencia
<b>Taller 4:</b>  <b>Liderazgo ético: discusión sobre la importancia de la integridad y la responsabilidad ética en la toma de decisiones.</b>	<b>Recursos Humanos:</b>  Promotora Rafaela Ortiz	Experto en Liderazgo ético	<b>Recursos Materiales:</b> Sala de reuniones	Mes cuatro	Rafaela Ortiz	Registro de Asistencia
<b>Taller 5:</b>  <b>Desarrollo de talentos: cómo identificar, nutrir y retener el talento dentro de la organización educativa para mejorar la calidad de la educación y el rendimiento del</b>	<b>Recursos Humanos:</b>  Promotora Rafaela Ortiz	Experto en Desarrollo de talentos	<b>Recursos Materiales:</b> Sala de reuniones	Mes cinco	Rafaela Ortiz	Registro de Asistencia

<b>personal educativo.</b>	<b>Recursos Materiales:</b> Sala de reuniones			
<b>Taller 6:</b>  <b>Planificación estratégica: técnicas para establecer metas y objetivos claros y desarrollar un plan de acción para alcanzarlos.</b>	<b>Recursos Humanos:</b>  Promotora Rafaela Ortiz  Experto en Planificación estratégica  <b>Recursos Materiales:</b> Sala de reuniones	Mes seis	Rafaela Ortiz	Registro de Asistencia
<b>Taller 7:</b> <b>Gestión del tiempo: habilidades para priorizar tareas y administrar el tiempo optimizado para maximizar la productividad y reducir el estrés.</b>	<b>Recursos Humanos:</b>  Promotora Rafaela Ortiz  Experto en Gestión del tiempo  <b>Recursos Materiales:</b> Sala de reuniones	Mes siete	Rafaela Ortiz	Registro de Asistencia
<b>Taller 8:</b> <b>Liderazgo transformacional: cómo motivar y guiar al personal educativo para alcanzar un objetivo común y generar cambios positivos en la organización educativa.</b>	<b>Recursos Humanos:</b>  Promotora Rafaela Ortiz  Experto en Liderazgo transformacional  <b>Recursos Materiales:</b> Sala de reuniones	Mes ocho	Rafaela Ortiz	Registro de Asistencia
<b>Taller 9:</b>  <b>Diversidad e inclusión: estrategias para crear un ambiente educativo</b>	<b>Recursos Humanos:</b>  Promotora Rafaela Ortiz	Mes nueve	Rafaela Ortiz	Registro de Asistencia

<b>inclusivo y respetuoso de la diversidad cultural, étnica, de género y de capacidades.</b>	Experto en Diversidad e inclusión			
<b>Taller 10:</b>	<b>Recursos Materiales:</b> Sala de reuniones	Mes 10	Rafaela Ortiz	Registro de Asistencia
<b>Resolución de problemas: habilidades para identificar, analizar y resolver problemas de manera efectiva y colaborativa en la organización educativa.</b>	<b>Recursos Humanos:</b> Promotora Rafaela Ortiz			
	Experto en Resolución de problemas			
	<b>Recursos Materiales:</b> Sala de reuniones			

### **Factibilidad de la propuesta**

El plan de mejora propuesto busca abordar las necesidades identificadas en el desarrollo de habilidades y competencias de liderazgo en las instituciones públicas de Ecuador, De esta forma, se espera contribuir al fortalecimiento del liderazgo educativo en el país y al mejoramiento de la calidad de la educación ofrecida.

### **Factibilidad Financiera**

Al ser una propuesta destinada al sostenimiento fiscal, los recursos económicos son limitados, lo que significa que el Estado no asigna recursos para cubrir los gastos necesarios para llevar a cabo el plan de mejora propuesto. Por lo tanto, se ha planificado acciones que no generan una carga financiera. La ejecución de la propuesta no requiere de una inversión económica, sino de un trabajo coordinado del capital humano con el que cuenta el Ministerio de Educación incluyendo a las autoridades, analistas, al equipo docente y administrativo.

## REFERENCIAS

- Adomaitiene, R. & Sliogeriene, J. (2021). La complejidad burocrática y la toma de decisiones en el sistema educativo público. *Revista de Administración Educativa y Estudios de Políticas*, 12(2), 110-120.
- Aguilar, J. (2019). La gestión educativa para mejorar la calidad de la educación. *Revista de Investigación Académica*, 9, 23-30.
- Álvarez, M. M., & Fernández, M. M. (2015). Percepción de los directivos escolares sobre su liderazgo en la ciudad de Chiclayo. *Revista Científica de Investigación Educativa*, 20(1), 38-46. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/551/55132460004.pdf>
- Álvarez, M., & Rodríguez, A. (2021). La educación en tiempos de pandemia desafíos: y oportunidades. *Revista de Investigación Académica*, 45, 1-12.
- Alves, RAF, Ferreira, JLR, & Moreira, DA (2020). Liderança escolar transformacional: Uma revisão da literatura. *Revista Brasileira de Educação*, 25, e250032. <https://doi.org/10.1590/S1413-24782020250032> .
- Aparisi, A., & Pérez-Escoda, A. (2019). Liderazgo participativo y su influencia en la cultura organizacional: un estudio en el ámbito educativo. *Revista de Investigación Educativa*, 37(2), 485-498.
- Apolo\*, M. N. (abr./jun. 2018). El Buen vivir como desafío en la formación de maestros: aproximaciones desde la Universidad Nacional de Educación del Ecuador. *SciELO*. Asamblea Nacional del Ecuador. (2011). Ley Orgánica de Educación Intercultural. Registro Oficial Suplemento 505. <https://www.educacion.gob.ec/ley-organica-de-educacion- intercultural/>



- Barrera, F., & Gómez, A. (2019). Crisis del sistema educativo en Ecuador. *Revista de Investigación Académica*, 56, 1-12.
- Buendía, L., Colás, M. y Hernández, F. (1998). *Métodos de investigación en psicopedagogía*. McGraw-Hill.
- Buitriago, J. O. S. (2019). *Liderazgo en la gestión de las organizaciones escolares: Transiciones paradigmáticas de la gestión educativa*. Unimagdalena.
- Campos, F.; Valdés, R. y Ascorra, P. Instructional leader or school manager? The evolution of the principal's role in Chile. *Calidad en la educación* [online]. 2019, n.51 [citado 2023-03-14], pp.53-84
- Cárdenas, A. (2018). Flexibilidad curricular y la educación en el siglo XXI. *Educación y Pedagogía*, 30(78), 21-36.
- Cárdenas, J., & Maldonado, D. (2020). Características del liderazgo educativo en el sistema público de educación básica. *Revista Científica de Administración*, 8(1), 27-34.
- Cárdenas, M., & Murcia, J. (2020). Factores que limitan la calidad de la educación en el sector público. *Revista de Educación*, 45(2), 123-135.
- Couros, G. (2015). *La mentalidad del innovador: potenciar el aprendizaje, liberar el talento y liderar una cultura de creatividad*. San Diego, CA: Dave Burgess Consulting.crecimiento-mercados-ecuador/
- Creswell, JW (2014). *Diseño de investigación: enfoques de métodos cualitativos, cuantitativos y mixtos* (4a ed.). Publicaciones SAGE.
- Dechile.net. (2004). *¿Qué es liderazgo? Definición y etimología*.
- Drucker, P. F. (1999). *La gerencia en la sociedad futura*. Granica.

- Farfán, L. (2022). Los desafíos de liderar en un entorno cambiante. *Harvard Business Review*, 100(2), 25-32.
- Fernández, A. & García, J. (2019). La innovación educativa como elemento clave para la mejora de la calidad de la educación. *Revista Iberoamericana de Educación*, 78(1), 57-75. doi: 10.35362/rie7812503
- Fernández, M. & Morales, J. (2020). Desafíos de los líderes educativos en la implementación de políticas y programas efectivos. *Revista de Educación*, 67, 45-78, 65-75.
- Freire, P. (1992). *Pedagogía de la esperanza: Un reencuentro con la pedagogía del oprimido*. Siglo XXI Editores.
- Fullán, M. (2021). *Liderazgo para el cambio en la educación*. Madrid: Morata.
- Fullan, M. y Hargreaves, A. (2012). La educación moral y el liderazgo transformacional: investigaciones sobre la práctica exitosa. *Revista de Cambio Educativo*, 13(1), 1-22. <https://doi.org/10.1007/s10833-011-9175-y>
- Galarza, M. y Galarza, J. (2020). La educación matemática y su influencia en el desarrollo cognitivo de los estudiantes. *Revista Iberoamericana de Educación Matemática*, 62, 81-98. Disponible en: <https://doi.org/10.23913/riem.v2020i62.729>
- García-Carrión, R. (2019). La necesidad de implementar programas innovadores en la educación para lograr una transformación significativa en el sistema educativo nacional. *Revista de investigación en educación*, 17(1), 42-53.
- García, J. (2020). La formación docente en el siglo XXI. *Revista de Pedagogía*, 32(2), 87-101.

Goleman, P. D. (1998). *¿Qué hace a un líder?* Wordpress.com.

<https://danielcaballol.files.wordpress.com/2009/10/hbrla.pdf>

Gómez, N. (2015). La educación en la sociedad del conocimiento. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 20(67), 903-932.

González, E. (2018). El liderazgo educativo en la mejora de la calidad educativa. *Revista de Educación*, 12, 45-52.

González, R. y Castillo, E. (2021). Desafíos de los líderes educativos en la implementación de políticas y programas efectivos en el sector público. *Revista de Gestión Educativa*, 18(1), 55-70.

Greenberg, MT (2017). Mejorar la prevención y el desarrollo juvenil en la escuela a través del aprendizaje social, emocional y académico coordinado. *Psicólogo estadounidense*, 72(4), 340-351.

Guerrero, A. (2018). Las falencias en la educación ecuatoriana. *Revista Científica de Ciencias Sociales*, 3(1), 101-109.

Gurr, D. (2020). *Liderazgo escolar: una guía para la gestión basada en la escuela*. Routledge.

Gutiérrez, R. (2020). Liderazgo educativo y calidad de la educación. *Revista de Investigación en Educación*, 5, 67-76.

Hargreaves, A. (2019). *Calidad y liderazgo educativo: ¿Cómo mejorar la enseñanza y el aprendizaje?* México: Trillas.

Hurtado, J. y Toro, R. (2005). *Metodología de la investigación: Guía para la comprensión holística de la ciencia*. Ecoe Ediciones.

- Imber, M. (2019). El liderazgo escolar en contextos cambiantes. *Revista de Investigación Educativa*, 37(2), 479-498.  
<https://doi.org/10.6018/rie.37.2.332731>
- Latham, GP y Locke, EA (2002). Construyendo una teoría útil en la práctica sobre el establecimiento de objetivos y la motivación de tareas: una odisea de 35 años. *Psicólogo estadounidense*, 57(9), 705-717. doi: 10.1037/0003-066X.57.9.705
- Leithwood, K., Harris, A. y Hopkins, D. (2019). *Liderazgo escolar para el éxito y la equidad*. Barcelona: Octaedro.
- Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI) 2013 – Ministerio de Educación.
- Liu, Y. (2020). Las características y el desarrollo del liderazgo conciliador. *Revista de recursos humanos y aprendizaje de adultos*, 16(1), 72-79.
- Lopes, R. (2019). Ser docente: la pasión por enseñar. *Revista científica de educación*, 31(2), 1-15.
- López, J. (2017). Liderazgo para el cambio educativo en contextos de complejidad. *Revista de Investigación Académica*, 33, 1-11.
- Macdonald, R., Pang, NSK y Conrad, D. (2020). Liderazgo escolar y mejora en Hong Kong: Perspectivas del Proyecto Internacional de Dirección Escolar Exitosa. *Administración y liderazgo de la gestión educativa*, 48(5), 754-771.
- Marzano, RJ, Waters, T. y McNulty, BA (2005). *Liderazgo escolar que funciona: De la investigación a los resultados*. ASCD.
- Mendoza, J., & Ríos, D. (2020). Liderazgo carismático en la educación: un análisis crítico. *Revista de Investigación Educativa*, 38(1), 95-107.

- Merriam, SB (2009). Investigación cualitativa: una guía para el diseño y la implementación (2a ed.). Jossey-Bass.
- Ministerio de Educación del Ecuador. (2012). Manual de gestión directiva para instituciones educativas fiscales y fiscomisionales. <https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/04/Manual-de-Gestion-Directiva.pdf>
- Molero, M. (2019). Lectura y escritura en el plan de estudios escolares: una propuesta para la mejora de la enseñanza y el aprendizaje. *Revista de Investigación Educativa*, 37(2), 399-416. Disponible en: <https://doi.org/10.6018/rie.37.2.316771>
- Moll, L. C. (2014). Liderazgo docente: una visión multidimensional. *Revista de Investigación Académica*, 20, 1-15.
- Muñoz, I. (1998). La observación participante. En GJ Delgado & J. Gutiérrez (Eds.), *Métodos y técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales* (pp. 129-146). Síntesis.
- Muthukrishna, N. y Rogers, P. (2013). La escucha activa en el liderazgo educativo. *Consideraciones educativas*, 40(2), 32-36.
- Nargis, M. y Khanam, R. (2019). Impacto del estilo de liderazgo democrático en la satisfacción laboral y el compromiso organizacional en instituciones de educación superior. *Revista de Investigación Educativa y Social*, 9(4), 93-99. <https://doi.org/10.5901/jesr.2019.v9n4p93>

- Nargis, S. y Khanam, R. (2019). El impacto del estilo de liderazgo en la satisfacción laboral de los empleados en el sector de la educación privada en Bangladesh: un análisis empírico. *Revista de Investigación Educativa y Social*, 9(4), 80-88
- Nicodemus, J. F. (Dirección). (2021). *Minimalism* [Película].
- Coba, G. (marzo de 2020). *Diario Primicias*. Obtenido de Primicias:
- Ordoñez-Matamoros, G., & Torres-Gómez, J. (2019). Características del liderazgo educativo transformacional. *Investigación Educativa*, 23(49), 19-34.
- Padilla, JL (2011). Las entrevistas en investigación cualitativa. *Revista de Investigación Académica*, 43.
- <https://revista.religacion.com/index.php/religacion/article/view/48/47>
- Parry, T. (2020). El problema con el líder heroico en la educación: una revisión de la literatura sobre el estilo de liderazgo autoritario y directivo. *Administración y liderazgo de la gestión educativa*, 48(6), 857-875.
- <https://doi.org/10.1177/1741143220906304>
- Pérez-González, F. (2020). La calidad educativa en el siglo XXI. *Revista de Investigación Educativa*, 38(2), 517-530.
- Pérez, J. y Martínez, R. (2021). Relación entre liderazgo y gestión escolar con la calidad educativa en la educación pública. *Revista de Investigación Educativa*, 39(2), 327-345. DOI: 10.6018/rie.439621.
- Ramírez, A. (2019). Educación de calidad: un reto para la sociedad. *Revista de Investigación Académica*, 10, 1-8.

- Real Academia de la Lengua. (2021). Líder. <https://dle.rae.es/l%C3%ADder> Real Academia de la Lengua. (2021). Poder. <https://dle.rae.es/poder>
- Reyes-Sánchez, M. del R. (2021). Enfoque holístico en la educación: atención personalizada a las necesidades emocionales y mentales del estudiante. *Revista internacional de investigación en educación*, 14(2), 22-32.
- Rodríguez, M. (2020). La innovación educativa como factor clave para la mejora de la calidad de la educación. *Revista Internacional de Educación para la Justicia Social*, 9(1), 23-37. doi: 10.15366/riejs2020.9.1.002
- Rojas, L. (2020). Compromiso docente y calidad educativa. *Educatio*, 24(2), 79-92. <https://doi.org/10.18800/educatio.202002.005>
- Román-Caballero, R., & López-Aguado, M. (2021). La calidad educativa como objetivo y resultado de la educación. *Revista de Investigación Académica*, 58, 1-15.
- Rousseau, J. J. (1762). *Emilio*. Impreso en USA. (abr./jun. 2018). *SciELO*.
- Ruíz, C. (2019). Resistencia al cambio y educación. *Educación y Pedagogía*, 31(79), 87-95. <https://doi.org/10.17533/udea.revedu.n79a09>
- Sánchez, A. (2018). Tecnologías educativas para la mejora de la calidad de la educación. *Revista de innovación tecnológica en educación*, 14, 67-82.
- Santos, J. (2020). El impacto de la pandemia en la educación en Ecuador. *Revista Internacional de Investigación en Educación*, 8(2), 45-52.
- Santos, M. (2020). La flexibilidad en el aula y el papel del profesorado en el proceso de enseñanza-aprendizaje. *Revista de Investigación y Desarrollo Educativo*, 10(2), 1-14.

Santos, M. (2020). Los estilos de liderazgo y su influencia en la cultura organizacional.

Revista Investigación Académica, 24, 1-10.

Spillane, JP y Kim, CM (2012). Comprender el liderazgo educativo: perspectivas y

enfoques críticos. Routledge.

Summa, R. (2020). Liderazgo: características de un líder. *Red universitaria virtual*

*internacional*, 1-7.(Organización de las Naciones Unidas, 2021) Según la

Organización de las Naciones Unidas

Tavares, F. & Silva, M. (2020). Desafíos de los líderes educativos en el sistema

educativo público. *Revista de Educación*, 56(2), 83-92. Taylor, SJ y Bogdan, R.

(1996). Introducción a los métodos cualitativos de investigación. Paidós.

Torres, G. (2020). El liderazgo educativo como herramienta para la gestión de cambio

en la institución escolar. *Revista Iberoamericana de Educación*, 82(1), 53-68

Barrera, M., & Gómez, S. (2019). Flexibilidad en la educación: beneficios y

desafíos. *Revista Científica de Administración*, 1(1), 15-22.

Vázquez Toledo, S., Bernal Agudo, J. L., & Liesa Orús, M. (2014). Habilidades y

competencias del líder educativo: Una revisión de la literatura. *Revista de*

*Investigación Educativa*, 32(1), 89-104. <https://doi.org/10.6018/rie.32.1.148361>

Velasco, V. (2018). Educación y seguridad ciudadana: desafíos en América Latina.

*Revista Iberoamericana de Educación*, 76(2), 19-38.

Véliz, J. y Guerrero, J. (2021). Participación de los padres de familia en la educación de

sus hijos en la escuela primaria. *Revista Científica de la Educación*, 5(10), 63-

79.



Villalba, E. (2017). Flexibilidad y diversidad curricular en la educación. Revista de Investigación Académica, 23, 1-11.

# **ANEXOS**

## Anexo 1 ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

---

<b>Categoría</b>	<b>Subcategoría</b>	<b>Preguntas</b>
Liderazgo Educativo	Adaptabilidad	Desde su perspectiva: ¿Cuál es el estilo del liderazgo que prevalece en las instituciones públicas? Si necesita que te recuerde ¿Cuáles son los estilos de liderazgo? Házmelo saber  ¿Qué consejo le daría a un líder, que está empezando?
Calidad Educativa	Calidad Educativa	Desde su concepción, ¿Qué cree que es la calidad educativa y cómo se aplica de manera interna en las instituciones por medio de liderazgo?
	Cultura Organizacional	Considera que la gestión y el liderazgo de educación pública, ¿Va o no dirigida a la calidad educativa?
	Comunicación Asertiva	

---

---

¿Cuáles considera usted que son las características primordiales para catapultarse como un líder educativo de excelencia?

Mejoramiento Continuo

Tienes algún conocimiento de la existencia de programas, proyectos o iniciativas innovadoras que vayan direccionadas a la transformación educativa, desde el sistema nacional.

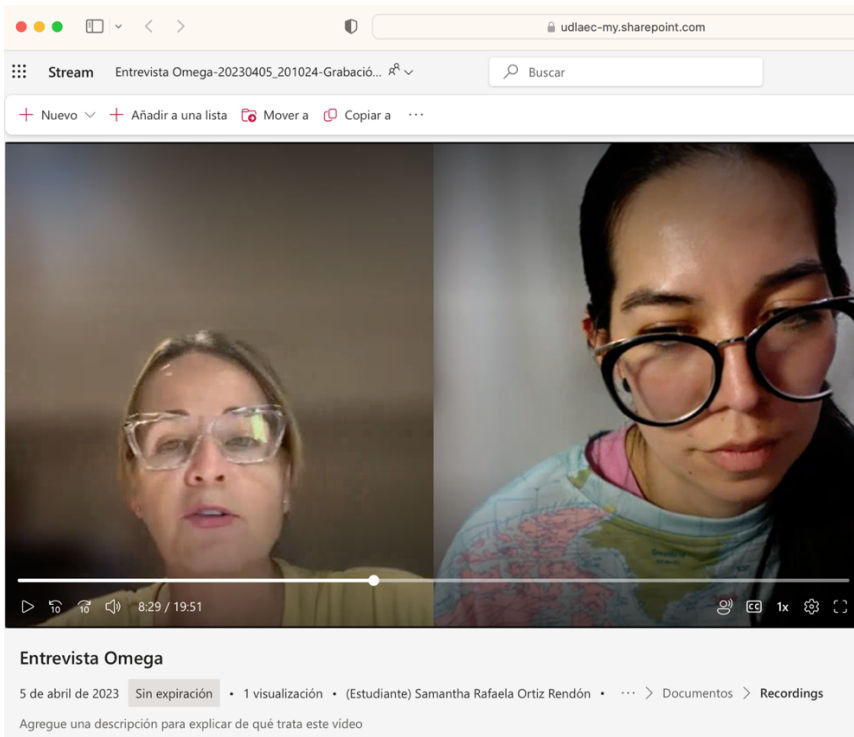
Liderazgo

¿Cuál cree usted que es el reto más complicado que podría enfrentar un líder a nivel educativo público?

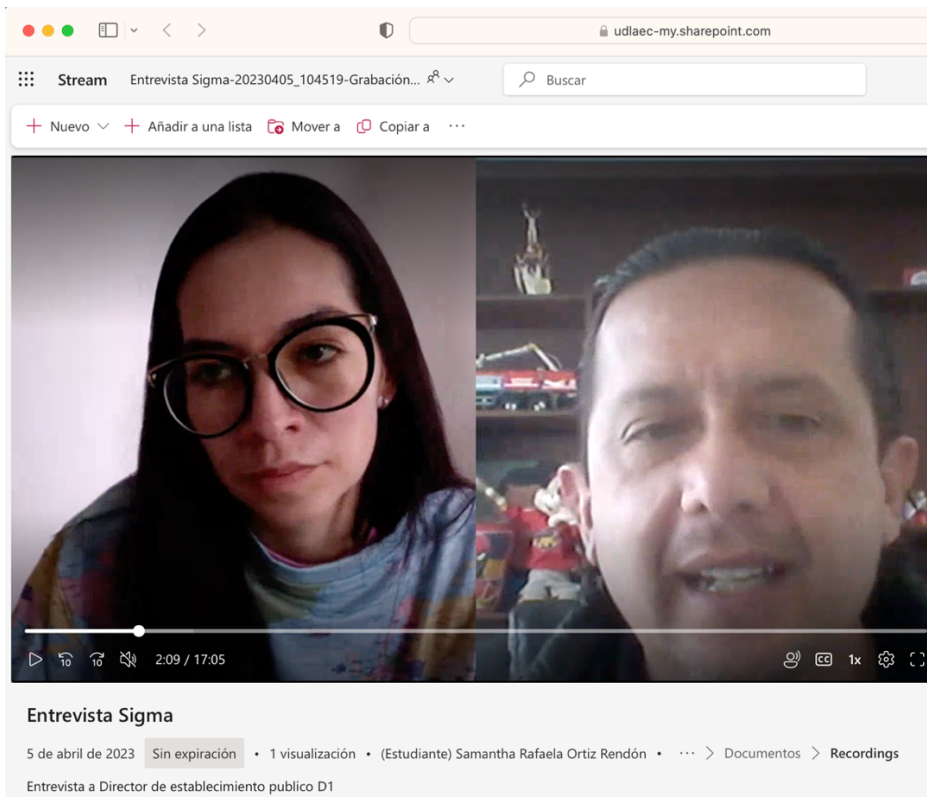
---

## Anexo 2. CAPTURAS DE PANTALLA

### Entrevista Plataforma Zoom



The screenshot shows a web browser window displaying a video recording from a Zoom meeting. The browser address bar shows 'udlaec-my.sharepoint.com'. The page title is 'Stream Entrevista Omega-20230405\_201024-Grabació...'. Below the browser window, there are navigation options: '+ Nuevo', '+ Añadir a una lista', 'Mover a', and 'Copiar a'. The video player shows two participants in a split-screen view. The left participant is a woman with blonde hair and glasses, wearing a yellow top. The right participant is a woman with dark hair and glasses, wearing a blue and pink patterned top. The video player controls show a progress bar at 8:29 / 19:51. Below the video, the title 'Entrevista Omega' is displayed, followed by the date '5 de abril de 2023', 'Sin expiración', '1 visualización', and '(Estudiante) Samantha Rafaela Ortiz Rendón'. There are also navigation links for 'Documentos' and 'Recordings', and a prompt to 'Agregar una descripción para explicar de qué trata este video'.



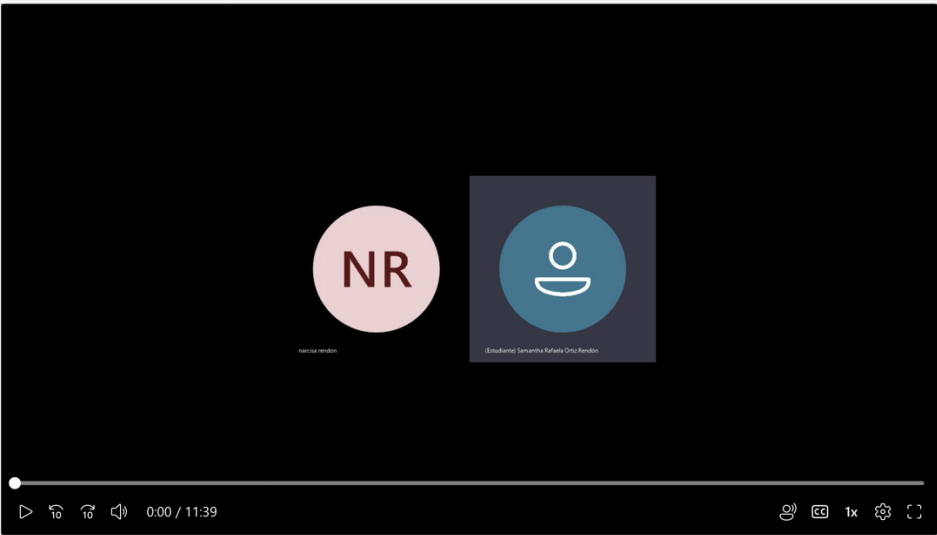
The screenshot shows a web browser window displaying a video recording from a Zoom meeting. The browser address bar shows 'udlaec-my.sharepoint.com'. The page title is 'Stream Entrevista Sigma-20230405\_104519-Grabación...'. Below the browser window, there are navigation options: '+ Nuevo', '+ Añadir a una lista', 'Mover a', and 'Copiar a'. The video player shows two participants in a split-screen view. The left participant is a woman with dark hair and glasses, wearing a blue and pink patterned top. The right participant is a man with dark hair, wearing a dark jacket. The video player controls show a progress bar at 2:09 / 17:05. Below the video, the title 'Entrevista Sigma' is displayed, followed by the date '5 de abril de 2023', 'Sin expiración', '1 visualización', and '(Estudiante) Samantha Rafaela Ortiz Rendón'. There are also navigation links for 'Documentos' and 'Recordings', and a description 'Entrevista a Director de establecimiento publico D1'.

udlaec.sharepoint.com

Stream Entrevista Ex-20230406\_230549-Grabación de ...

Buscar

+ Nuevo + Añadir a una lista Mover a Copiar a



Entrevista Ex


6 de abril de 2023 Sin expiración • 0 visualizaciones • (Estudiante) Samantha Rafaela Ortiz Rendón • ... > General > Recordings

udlaec.sharepoint.com

Stream Entrevista Lider-20230406\_215107-Grabación ...

Buscar

+ Nuevo + Añadir a una lista Mover a Copiar a



Entrevista Lider

6 de abril de 2023 Sin expiración • 0 visualizaciones • (Estudiante) Samantha Rafaela Ortiz Rendón • ... > General > Recordings

Agregue una descripción para explicar de qué trata este video



### Entrevista Betha

5 de abril de 2023 Sin expiración • 0 visualizaciones • (Estudiante) Samantha Rafaela Ortiz Rendón • > General > Recordings

Agregue una descripción para explicar de qué trata este video