



UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS
MAESTRIA EN LIDERAZGO EDUCATIVO

**Estrategias innovadoras para el desarrollo de habilidades gerenciales en directivos de Instituciones
Educativas fiscales de la ciudad de Loja-Ecuador**

Estudiante:

Rober Alonso Carrión Chamba

Asignatura: Proyecto de investigación en liderazgo y gerencia educativa.

Quito - Ecuador

Mayo 2023

ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN	5
ABSTRACT	5
PALABRAS CLAVE	6
KEYWORDS	6
EDUCATION, STRATEGIES, INNOVATION AND MANAGEMENT SKILLS	6
INTRODUCCIÓN	6
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	9
LIDERAZGO	9
<i>Liderazgo Educativo</i>	<i>10</i>
<i>Liderazgo Participativo</i>	<i>11</i>
<i>Trabajo en Equipo</i>	<i>11</i>
GERENCIA	12
<i>Gerencia Educativa</i>	<i>12</i>
COMPETENCIAS GERENCIALES	13
<i>Innovación y Creatividad</i>	<i>14</i>
<i>La Toma de Decisiones</i>	<i>14</i>
MARCO NORMATIVO Y POLÍTICAS EDUCATIVAS PARA LA ELECCIÓN DE DIRECTIVOS	15
METODOLOGÍA	16
<i>Informantes clave</i>	<i>16</i>
Informante 1 (Yoda):.....	17
Informante 2 (Obi-Wan).....	18
Informante 3 (Jinn):	18
Informante 4 (Anakin):.....	18
Informante 5 (Windu):	18
Informante 6 (Luke):	18
Informante 7 (Darth Vader):.....	18
Informante 8 (Shaak):	18
Informante 9 (Eeth):	18

Informante 10 (Plo):.....	18
<i>Técnicas e Instrumentos de Recolección de la Información</i>	18
RESULTADOS	19
<i>Categorización</i>	19
TRIANGULACIÓN	51
DISCUSIÓN DE RESULTADOS	59
LA PROPUESTA	61
<i>Título</i>	61
<i>Propósito</i>	62
<i>Justificación</i>	62
<i>Estructura de la Propuesta</i>	63
Selección de los Talleres:.....	63
Planificación.....	63
Ejecución de Talleres:.....	63
Evaluación y Seguimiento:.....	63
<i>Diagrama de la Estructura de la Propuesta</i>	64
PLAN DE ACCIÓN	65
<i>Factibilidad de la Propuesta</i>	69
BIBLIOGRAFÍA	70
ANEXOS	80
<i>Anexo A. Cuadro de categorías previas</i>	80
<i>Anexo B. Preguntas de la entrevista</i>	82
<i>Anexo C. Evidencias</i>	84

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1	20
CATEGORÍA DIRECTIVOS.....	20

TABLA 2	36
CATEGORÍA DOCENTES.....	36
TABLA 3	51
TRIANGULACIÓN DE DATOS	51
TABLA 4	65
PLAN DE ACCIÓN PROPUESTO PARA EL DESARROLLO DE HABILIDADES GERENCIALES	65

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1	50
DIAGRAMA DE CATEGORÍAS	50
IMAGEN 2:	64
FASES DEL PLAN DE ACCIÓN	64

RESUMEN

La educación de calidad depende de muchos factores, entre los cuales se destaca la importancia de contar con profesionales de alto nivel, que se preocupen, además de su desarrollo profesional, por dejar un legado en cada uno de los estudiantes con los que tienen la oportunidad de compartir el conocimiento. En este sentido, son fundamentales las capacidades del líder de cada institución educativa. Por tal razón, esta investigación se desarrolló con un enfoque cualitativo y método hermenéutico, para recopilar las experiencias gerenciales de los líderes educativos de las instituciones fiscales de la ciudad de Loja. A través de entrevistas no estructuradas, se pudo conocer las competencias gerenciales que se requieren potenciar en estos profesionales de la educación como lo son: liderazgo, comunicación asertiva, competencias gerenciales y normativa legal, con lo que se logrará explotar las capacidades totales de su equipo de trabajo y, de esta manera, brindar a la sociedad, una educación de calidad, cargada de valores como la equidad, la igualdad y sobre todo, que sea justa y solidaria para toda la sociedad.

ABSTRACT

The quality of education depends on many factors, among which the importance of having high-level professionals stands out, who care, in addition to their professional development, about leaving a legacy in each of the students with whom they have the opportunity. to share knowledge. In this sense, the capabilities of the leader in each educational institution are fundamental. For this reason, this research was developed with a qualitative approach and hermeneutic method, to collect the managerial experiences of the educational leaders in the fiscal institutions of the Loja city. Through unstructured interviews, it was possible to know about the managerial competencies that need to be enhanced in these education professionals, such as: leadership, assertive communication, managerial competencies and

legal regulations, which will allow them to achieve the total capabilities of their team. of work and, in this way, provide society a quality education, loaded with values such as equity, equality and, above all, that will be fair and supportive for the entire society.

Palabras clave: Educación, Estrategias, Innovación, Habilidades Gerenciales

Keywords: Education, Strategies, Innovation and management skills

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones a nivel general requieren contar con el Liderazgo cuyas habilidades de gestión sean adecuadas, tanto en el manejo emocional de las personas que componen la institución, como en la administración de recursos que son parte de esta. Así, Alatrística Oblitas, G. I. (2020), en su artículo de revisión, Importancia del liderazgo en los equipos de trabajo, concluye que, el líder es quien impulsa a todos los miembros de la organización a cumplir sus objetivos y que, a través de esto, la organización pueda conseguir los objetivos propuestos.

Bajo esta perspectiva, las instituciones educativas en la actualidad, requieren contar con líderes que puedan conseguir resultados óptimos en la mezcla de los avances tecnológicos, la globalización y el constante cambio del currículo, así como también, los cambios constantes de las políticas educativas; que en su conjunto afectan directamente al proceso educativo, por lo que, es necesario que se cuente con un profesional especializado en la gestión de los recursos humanos y económicos, para lograr el buen desempeño de docentes y estudiantes, que al final de todo, es la meta a conseguir por quién está al frente de cualquier institución educativa (Duarte, R. F. M., 2020).

En la actualidad, la educación ya no está centrada únicamente en formar al estudiante con conocimientos científicos, sino que buscan la formación integral, a través de la educación en valores que permiten reforzar la integridad del futuro ciudadano y su capacidad en la

resolución de conflictos, de tal manera que refuercen su capacidad de adaptarse a los constantes cambios, que es lo que la sociedad actual demanda (Duarte, R. F. M., 2020).

Por tal razón, el ámbito educativo requiere contar con un líder que organice a todos los miembros de la comunidad educativa, para conseguir los objetivos planteados para la institución: a corto, mediano y largo plazo (Bajaña Alvarado, N. K.; Prieto López, Y.; Bravo Unda, A. J.; Bonilla Mora, M. del C., 2022), ya que, dentro de la institución educativa, no solo los estudiantes son quienes se plantean objetivos, sino que también la planta docente, personal administrativo y de servicio (Hernández Gómez, G., 2021), tomando en cuenta que contar con un ambiente laboral ameno y exitoso, es fundamental para conseguir el éxito, de la institución educativa, como se concluye en el estudio realizado por Prieto Muñoz, A. V.; et al.; (2022).

En el Ecuador, la asignación de los directivos en las diferentes instituciones educativas fiscales de nivel primario, secundario y bachillerato requiere el cumplimiento de múltiples requerimientos, entre los cuales se exigen contar con un título de cuarto nivel y al menos estar en la categoría D, del escalafón docente, tal como se determina en el Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Intercultural, (Ley Orgánica de Educación Intercultural del Ecuador, 2015). Esto de una u otra manera va en detrimento del buen desempeño de las funciones del directivo, dado que la gerencia y liderazgo son sensibles a como tomar decisiones, trabajar en equipo, comunicar las ideas y el hecho de que este profesional tenga un título de cuarto nivel que no precisamente sea en gerencia o con características de líder, siendo solamente un título de academia, no va a garantizar que el desenvolvimiento en las funciones álgidas que tenga que desempeñar sea adecuado, debido a que, no contará con las competencias y habilidades requeridas para afrontar las diferentes dificultades y situaciones que se le puedan presentar la ejecución de su rol como directivo.

A tal efecto entonces, esta realidad se acontece en la mayoría de los establecimientos educativos fiscales del Ecuador, por cuanto, muchos de sus directivos, de acuerdo con lo expuesto en el párrafo precedente, carecen de capacidades gerenciales, todo ello, debido a que su formación de cuarto nivel, ratifico lo expuesto, no corresponde a cómo gerenciar, sino que, son especializaciones de índole académico, y esto de una u otra manera, obstruye el éxito de este futuro gerente educativo.

Lo expuesto se confirma a través de la investigación realizada por Orihuela Alvino, M. D.; et al. (2021); quienes en su estudio titulado “Las competencias gerenciales en la gestión del cambio de docentes en la unidad de gestión local 01, Perú”, realizado en una localidad de Perú, el cual fue desarrollada mediante una investigación cuantitativa con un método correlacional, no experimental de corte transversal, llegaron a la conclusión, que un líder con competencias gerenciales desarrolladas, influye positivamente en el desarrollo profesional de los docentes y esto, influye directamente en el desarrollo académico de los estudiantes.

De tal manera, el presente estudio busca conocer cuáles son las competencias gerenciales que tienen los líderes educativos de las instituciones educativas fiscales seleccionadas, de la ciudad de Loja-Ecuador, todo ello con el fin de proponer estrategias innovadoras para el desarrollo de estas habilidades requeridas y necesarias no solo para el éxito de su gestión, sino también para la proyección de la institución educativa en la comunidad a la cual pertenece.

A fin de cuentas, este estudio queda delimitado bajo la siguiente formulación: ¿Cuáles son las competencias gerenciales que tienen los líderes educativos con formación docente en las diferentes instituciones educativas fiscales de la ciudad de Loja?, ¿Cuál es la necesidad de la creación de una propuesta para el desarrollo de competencias gerenciales dirigido a líderes educativos con formación docente en las diferentes instituciones fiscales en la ciudad de Loja?

Para dar respuesta a las interrogantes planteadas se describe los siguientes objetivos de investigación:

- Conocer las competencias gerenciales que tienen los líderes educativos con formación docente en las diferentes instituciones educativas fiscales de la ciudad de Loja; y,
- Proponer estrategias innovadoras para el desarrollo de competencias gerenciales, dirigido a líderes educativos con formación docente en las diferentes instituciones fiscales en la ciudad de Loja.

Con lo definido, la investigación le brindará a la sociedad un aporte significativo en cuanto a la dirección de instituciones educativas fiscales, que se acoplen a las necesidades de la sociedad actual, que a más de necesitar tener un sistema educativo basado en educación de calidad para todos, sin importar su condición física, social o intelectual; hoy en día necesitamos instituciones educativas que formen estudiantes que aporten y sean parte fundamental de la sociedad, con capacidades de liderazgo y resolución de conflictos, cargados en valores humanos que eliminen la discriminación y la desigualdad, que aún está presente en la sociedad.

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Liderazgo

El liderazgo son las características innatas que tiene la persona, respecto a sus capacidades psicológicas positivas, que motivan a los demás a seguirlo hacia la consecución de metas comunes, fomentando siempre un ambiente ético y cargado de valores como la integridad, confianza, optimismo y alta moralidad entre todos los miembros que componen la organización (Shurab, W. M. E., Ibrahim, S. A. E., Abdelaalem, M. M., Gabal, S. A. A., & Abdelhady, T. R. M., 2024).

En la política pública a nivel general, se busca que el manejo interno de las instituciones sea a través de una gestión por competencias, donde se exploten las habilidades y conocimientos de los involucrados en cada tarea o meta a conseguir, lo que sin duda alguna permitiría a las instituciones públicas obtener resultados óptimos en cada uno de los ámbitos que se desarrollen dentro del ámbito organizativo (Sánchez, 2021 citando en Vásquez Ortiz, J.A., 2022).

Liderazgo Educativo

El Liderazgo Educativo, es la característica necesaria para que los directivos de las instituciones educativas lleven al mejoramiento continuo de todos los procesos dentro de la institución, recalando que los más importantes son la mejora del desempeño docente y la motivación de los estudiantes (Riascos Hinestroza, L. E., & Becerril Arostegui, I., 2021). Es por esto, que el líder educativo debe contar con habilidades técnicas gerenciales, adicionales a las habilidades cognitivas, con lo que pueda gestionar correctamente las relaciones interpersonales de todos los miembros de la institución educativa, en búsqueda de conseguir la calidad educativa (Manríquez Gutiérrez, K., & Reyes Roa, M., 2021), vista desde el cumplimiento de los estándares mínimos, establecidos por el Ministerio de Educación (MANUAL PARA LA IMPLEMENTACIÓN Y EVALUACIÓN DE LOS ESTÁNDARES DE CALIDAD EDUCATIVA, 2017).

Es por esto, que el líder educativo, debe contar con una formación académica que le permita el desempeño eficiente de sus actividades administrativas y el manejo efectivo del personal docente y del resto de personas que conforman la comunidad educativa (Riofrío, S. M. J., 2022), de tal manera que se consiga la armonía adecuada entre todos los actores educativos, para transformar la cultura de las instituciones educativas hacia la consecución de

una educación de calidad (Abella Barreto et al., 2023), que forme estudiantes para resolver los problemas actuales de la sociedad.

Liderazgo Participativo

El liderazgo participativo es el que el líder involucra a todos los miembros del equipo en la toma de decisiones (Borgholthaus, C. J., Iyer, D. N., & O'Brien, J. P., 2021), lo que se logra solicitando y considerando las recomendaciones del equipo, antes de tomar decisiones importantes (Alegre Brítez, M. A., & Kwan Chung, C. K., 2021). Al aprovechar la diversidad de opiniones y experiencias dentro del equipo, se fomenta la inclusión y el sentido de pertenencia entre los miembros, con lo que se puede mejorar el rendimiento organizacional y la satisfacción laboral (Coronado Sánchez, C. A., 2023), que en el ámbito educativo es de suma importancia para poder adquirir un sistema educativo de excelencia.

Además, el liderazgo participativo debe ser ejercido por una persona con las competencias y habilidades gerenciales que le permitan motivar a su equipo de trabajo a lograr sus objetivos personales, a través de un liderazgo innovador, que encuentre soluciones efectivas a los problemas que se pudieran presentar en la organización, de forma flexible e inclusiva, donde las opiniones y sugerencias del equipo de trabajo son analizadas y consideradas en los casos pertinentes (Alegre Brítez, M. A., & Kwan Chung, C. K., 2021).

Trabajo en Equipo

En el ámbito educativo es imprescindible el trabajo en equipo, entre todos los miembros de la comunidad educativa, con la única finalidad de lograr las metas académicas de los estudiantes y padres de familia (Jara et al., 2019 citado en Alegre Brítez, M. A., & Kwan Chung, C. K., 2021), lo que promueve un ambiente donde la comunicación, la coordinación y el apoyo mutuo son fundamentales para alcanzar las metas y enfrentar los desafíos educativos en la actualidad (Fernández Delgado, C., 2022).

El trabajo en equipo dentro del aula de clases es fundamental para el desarrollo integral de los estudiantes y la mejora de los resultados educativos, en cuanto al desarrollo de habilidades sociales y refuerzo al pensamiento crítico, a través del análisis de opiniones diferentes, con lo que sin duda habrá el desarrollo de habilidades de liderazgo en los estudiantes, lo que les permite adquirir habilidades para enfrentar los retos actuales en la sociedad (Alvarado Melitón, D., 2021).

Gerencia

El proceso gerencial implica la integración de un equipo de trabajo, donde se manejan diferentes procesos que en su conjunto encaminan a las organizaciones a cumplir sus objetivos en un ambiente laboral satisfactorio (Pérez Mirabal, N., 2020).

Así mismo, la gerencia estratégica es el arte y la ciencia de proponer, desarrollar y evaluar decisiones dentro de una organización, con la única finalidad de conseguir metas y objetivos comunes, que además de lograr el desarrollo institucional, también se logre conseguir los objetivos personales, de tal manera que los ambientes laborales sean adecuados y sobre todo que la organización tenga una ventaja competitiva sobre las demás de su misma naturaleza (Reynier I. Ramírez, R. I., Lay, N. D., Sukier, H. B., 2020).

Gerencia Educativa

La gerencia educativa es aquella mediante la cual se dirige, planifica, coordina y controla todos los procesos que desarrollan dentro de una institución educativa y a través de lo que es posible conseguir los objetivos planificados a mediano y largo plazo, respecto a la calidad educativa y educación integral de los alumnos, a través de la participación de todos los participantes en el proceso educativo (Carranza Hernández, K. M., Salazar Leyva, M., y Hinojosa Hernández, M., 2023).

Además, la gerencia educativa se considera una herramienta que le permite al Líder Educativo conseguir el funcionamiento correcto de todos los componentes de la estructura organizacional de las instituciones educativas, de tal manera que se logre conseguir avances constantes en cuanto a la calidad educativa y el buen ambiente organizacional y relacional entre los miembros de la comunidad educativa (Hernandez-Giraldo, D., & TovarGutiérrez, M., 2022).

Así también, el gerente educativo debe concentrarse en el trabajo en equipo, con todos los miembros de la comunidad educativa, en busca de modelar las mentes de los estudiantes con miras a resolver los problemas actuales de la sociedad (López Reinoso, H., Mariño Rosero, M., Villegas Palma, A., Palma Palma, M., 2024); de tal manera, que se consiga la calidad educativa a través de la participación de todos los miembros de la comunidad educativa.

Competencias Gerenciales

Las competencias gerenciales en un mundo globalizado, es una las características que debe tener quien está al frente de una institución, generando alternativas adecuadas para favorecer la estabilidad y el desarrollo constante de la organización. Estas competencias permiten optimizar los procesos que se desarrollan dentro de la institución y aumenta el compromiso de todo el personal involucrado en los procesos, con miras a conseguir cumplir los objetivos institucionales (Sánchez, I., Sánchez, J. & Pinedo, A., 2020).

Además, las competencias gerenciales, permiten al gerente el desarrollo de conocimientos, destrezas, comportamientos y actitudes para lograr de modo eficiente la dirección organizacional de cualquier grupo de personas (Hellriegel, Jackson y Slocum, 2006 citado en Sánchez, I., Sánchez, J. & Pinedo, A., 2020).

Así se dice que, el desarrollo de competencias gerenciales, permiten al Líder, tener fortalezas para dirigir a la organización a conseguir los objetivos organizacionales planteados, a través de una estrategia organizacional con características positivas (Vásquez Ortiz, J.A., 2022), que consiga consolidar al equipo y motivarlo al logro de las metas, en un ambiente laboral coordinado y solidario, dirigido transformar la organización mediante capacidades organizacionales que mantengan la innovación constante (Fierro Celis, F. A., 2021).

Innovación y Creatividad

La educación, al ser un proceso que busca dar solución a los problemas actuales que tiene la sociedad, está en constante cambio, y requiere contar con directivos que cuenten con capacidades y competencias direccionadas a la creación e innovación de los procesos que ya se vienen ejecutando, de tal manera, que se puedan adaptar al sistema sociocultural de la actualidad, donde se requiere tener procesos adaptados a los avances tecnológicos y a la resolución de problemas de una forma más eficiente (Troncoso, A., et al., 2022), que las formas que se tenía hace años atrás.

Además, la creatividad es la capacidad individual de crear algo (De la Torre, 1991 citado en Troncoso, A., et al., 2022), pero se debe tener la capacidad intelectual de saber que no todo lo que se crea es valioso para la sociedad, por lo que es importante contar con un directivo capaz de formar al estudiante, de tal manera que sea artífice y capaz de crear soluciones que le sirvan a la sociedad para resolver los problemas que tiene la sociedad en la actualidad (Gloria Solís Galán, M., & Andrada, C. L., 2021).

La Toma de Decisiones

Una de las características principales que tiene el líder, es la toma de decisiones, y estas habilidades las desarrolla una persona a través de programas formales de especialización (Según García et. al., 2020 citado en Vásquez Ortiz, J.A., 2022), con lo que la

persona forma bases seguras para acentuar una adecuada gestión en cualquier organización de personas, y más, sabiendo que es una organización donde se forman personas, como lo son las instituciones educativas (Vásquez Ortiz, J.A., 2022).

Además, la toma de decisiones es la habilidad que tienen los Líderes para dirigir a cualquier institución en cualquiera que sea la situación, y esto, apoyado por herramientas tecnológicas, en un mundo inundado de avances tecnológicos, llevará a las organizaciones a nuevos niveles competitivos y, sobre todo, será la forma en que los gerentes logran la supervivencia de las organizaciones (Galarraga, J. S., 2020).

Marco normativo y políticas Educativas para la elección de Directivos

En el Ecuador, la elección de Directivos para las instituciones educativas fiscales de educación inicial, educación básica y bachillerato obedece a parámetros establecidos claramente en la Ley Orgánica Reformatoria a la Ley Orgánica de Educación Intercultural publicada en el primer suplemento del Registro Oficial Nro. 434 de 19 de abril de 2021, donde se establece como requisitos:

- “a) Tener título profesional de tercer o cuarto nivel en el campo de la educación, debidamente registrado en la SENESCYT;
- b) Acreditar por lo menos 10 años de docente en el sector público acumulados en cualquier modalidad contractual;
- c) Dominar un idioma ancestral en el caso de instituciones interculturales bilingües;
- d) Certificar no encontrarse incurso en ninguna de las prohibiciones generales o especiales establecidas en la presente Ley o en la normativa que regula el servicio público.”

Con lo que se evidencia, que no existe algún requisito que se refiera a tener formación académica, que potencien las competencias gerenciales de los docentes que pueden asumir

los cargos directos. Por lo expuesto, se evidencia la falta de competencias gerenciales que tienen la mayoría de los directivos de las instituciones educativas en el régimen fiscal de educación.

Metodología

Los métodos cualitativos son ideales para explorar fenómenos complejos y poco comprendidos porque se centran en el significado que los individuos atribuyen a sus experiencias (Hernández Sampieri, R., & Mendoza, C., 2018). En el contexto del desarrollo de habilidades gerenciales de los directivos de instituciones educativas fiscales de la ciudad de Loja-Ecuador, es importante comprender cómo los líderes educativos perciben y viven su formación y desarrollo profesional.

La ruta cualitativa, ofrece diversas visiones técnicas, entre las cuales se encuentra la hermenéutica, que brinda un enfoque interpretativo que permite descubrir la complejidad que otros enfoques pueden pasar por alto, proporcionando una visión más completa y contextual del fenómeno en estudio. Su capacidad para profundizar en las experiencias, percepciones y antecedentes específicos de los líderes educativos permitirá el desarrollo de una comprensión rica y matizada de las competencias gerenciales existentes (Medina Azócar, M. I., 2021), contribuyendo así al desarrollo de una base de recomendaciones que contribuyan al desarrollo de las competencias gerenciales necesarias para el liderar una institución educativa.

Informantes clave

La selección de los informantes clave en la investigación es fundamental para recolectar la información que se busca y que coadyuven en la consecución de los objetivos planteados en la investigación (Arias Gómez, J.; Villasís Keever, M. Á.; Miranda Novales, M. G., 2016). Por lo que, se consideró recopilar las experticias de 5 Directivos de instituciones

educativas fiscales con diferentes ofertas y diferente número de docentes en cada una de ellas, considerando que el estilo de liderazgo que se aplica depende mucho del número de personas (docentes), con las que se trabaja (Ordóñez Sequera, N. J., 2021).

Al respecto, se establecieron criterios de inclusión de los sujetos participantes en el estudio, todo esto con el fin de cumplir los requerimientos éticos de la investigación en las ciencias sociales, por lo que, los criterios de participación fueron en primer lugar, que los informantes clave se desempeñen como directivos (gerentes) de diferentes instituciones educativas de régimen fiscal. De igual manera, se consideró, que además de tener el rol de líderes, tengan formación de índole académica y no de gestión educativa, y finalmente que, una vez seleccionados, hayan querido voluntariamente formar parte del estudio.

Los informantes fueron, 1 Director de una Escuela de Educación Básica con oferta desde educación inicial hasta 7mo año de educación básica, 2 directores de Escuela de Educación Básica con oferta desde educación inicial hasta 10mo año de educación básica, 1 Rector de una Unidad Educativa con oferta desde educación inicial hasta 3ero de Bachillerato y 1 Rector de un Colegio de Bachillerato con oferta desde 8vo año de Educación Básica hasta Bachillerato. Además, se eligió 1 Docente de cada una de las instituciones educativas seleccionadas, con el fin de contrastar el acierto o no de las experiencias de los Directivos elegidos.

Seguidamente, se describen los participantes de acuerdo con sus características profesionales:

Informante 1 (Yoda): Director de Escuela de Educación Básica (*desde inicial hasta 7mo año de EEB*), Magíster en Psicopedagogía con 7 años de experiencia en Docencia y 3 años de experiencia como Directivo.

Informante 2 (Obi-Wan): Director de Escuela de Educación Básica (*desde inicial hasta 10mo año de EEB*), Tecnólogo en educación, con 9 años de experiencia en Docencia y 2 años de experiencia como Directivo.

Informante 3 (Jinn): Director de Escuela de Educación Básica (*desde inicial hasta 10mo año de EEB*), Maestría en pedagogía, con 20 años de experiencia en Docencia y 6 años de experiencia como Directivo.

Informante 4 (Anakin): Rector de Unidad Educativa (*desde inicial hasta 3ero de BGU*), Maestría en pedagogía, con 30 años de experiencia en Docencia y 8 años de experiencia como Directivo.

Informante 5 (Windu): Rector de Colegio de Bachillerato (*desde 8vo de EEB hasta 3ero de BGU*), Maestría en pedagogía, con 22 años de experiencia en Docencia y 2 años de experiencia como Directivo.

Informante 6 (Luke): Docente de grado, Magíster en Innovación Educativa con 20 años de experiencia como Docente de Educación Básica.

Informante 7 (Darth Vader): Docente de grado, Magíster en Ciencia y Tecnología de la Computación con 10 años de experiencia como Docente de Educación Básica.

Informante 8 (Shaak): Docente de grado, Magíster en Pedagogía y 5 años de experiencia como Docente de Educación Básica.

Informante 9 (Eeth): Docente de Matemática, Magíster en Pedagogía y 12 años de experiencia como Docente de Matemática.

Informante 10 (Plo): Docente de Lengua Extranjera, Licenciada en Lengua Extranjera y 9 años de experiencia como Docente de Inglés.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de la Información

De acuerdo con los objetivos de la investigación, es necesario recolectar las experiencias y vivencias de los directivos de las instituciones educativas del cantón Loja, por lo que se ha elegido la entrevista semiestructurada, al ser una herramienta que permite la recolección de la experiencia de los informantes clave (Villarreal Puga, J.; Cid García, M., 2022), acerca de las competencias gerenciales desarrolladas en su rol de directivos.

Además, la entrevista permite explorar las percepciones, creencias y valores de los informantes clave, proporcionando una comprensión rica y detallada del tema investigado, lo que es crucial para la interpretación de datos (Guanoluisa Almache et al., 2023). Esto, gracias a la flexibilidad que permite la entrevista, con lo que se puede ajustar las preguntas y seguir pistas interesantes a medida que surgen durante la conversación, lo que puede llevar a descubrimientos inesperados y valiosos (Criado et al., 2021 citado en Guanoluisa Almache et al., 2023).

Para el análisis de resultados se utilizó la categorización y estructuración de respuestas, clasificadas en dos grupos: Directivos y Docentes, con lo que se puede identificar patrones, relaciones y temas recurrentes, lo que facilita una interpretación más profunda y significativa de los datos. Además, la categorización y estructuración de los resultados de las entrevistas son procesos fundamentales en la investigación hermenéutica, porque permiten organizar y dar sentido a los datos obtenidos, facilitando una interpretación profunda y contextualizada (Vives Varelaa, T.; Hamui Sutton, L., 2021).

RESULTADOS

Categorización

La categorización es esencial para organizar y comprender la complejidad de los datos recopilados (García, Pablo Daniel; 2023), permitiendo a los investigadores identificar y agrupar

las palabras y frases clave, que ayuden a definir los temas y conceptos, contribuyendo a la creación de información de forma coherente y significativa (Flores Limo, F. A.; Mora Santiago, R. J.; 2023).

Además, categorizar los resultados aumenta la claridad y profundidad del análisis, lo que permite a los investigadores ver relaciones y tendencias que pueden no ser evidentes tras una revisión superficial de los datos, de tal manera que se facilite la capacidad de desarrollar teorías fundamentadas y modelos conceptuales basados en la evidencia empírica de los entrevistados (Delgado Merchán, M. J.; 2021).

La categorización, también aumenta la transparencia y el rigor del proceso de investigación, al proporcionar un enfoque sistemático y documentado para el análisis de datos, ya que, aumenta la confiabilidad y validez de los resultados de la investigación y contribuye a la repetibilidad de la investigación realizada por otros investigadores (González Díaz, R. R.; et al., 2021). En resumen, la clasificación de resultados es una parte importante de la investigación cualitativa ya que enriquece la interpretación y el valor de los datos recopilados.

Tabla 1

Categoría Directivos

Categoría	Sub Categoría	S	Texto Protocolar
		INV	1. Desde su consideración como rector (a) ¿Cuál es el estilo de liderazgo que pone en práctica en su rol?
Liderazgo participativo	trato de ayudar en sí a la comunidad educativa y que estén enterados de las actividades	Dir.1	Bueno, primeramente, <i>trato de ayudar en sí a la comunidad educativa y que estén enterados de las actividades</i> que cada uno tenemos en función, por ejemplo, los docentes, cuál es el papel que tiene que desempeñar y sí en sí, desarrollar también

algún proceso de dar a conocer las actividades que nosotros realizamos en la institución antes de tomar alguna decisión.

liderazgo
donde sea participativo y donde todos quienes formamos la comunidad educativa participamos

Dir.2 Bien buenas, como líder de la institución educativa, en la cual represento. Siempre liderazgo se refiere. Bueno, llevo un **liderazgo donde sea participativo y donde todos quienes formamos la comunidad educativa participamos** en cada una de las decisiones que se tomen, no, entonces ahí viene la capacidad de guiar y dirigir. Entonces esa prácticamente sería la forma como se está trabajando.

Dir.3 Aquí lo que un estilo como tal o dando un nombre en particular, pues bueno, de pronto no lo no lo podría, no se lo podría indicar en este momento, pero sí le puedo explicar el tipo de liderazgo, al menos que en mi caso Yo lo he aplicado, yo pienso en primer lugar que cuenta mucho el estilo de liderazgo, cuenta mucho con relación al grupo de trabajo que uno se va a encabezar, es decir, a las personas que forman parte de la institución educativa. En este momento no podemos hablar de un mismo estilo para toda institución educativa de que ciertas cosas puedan funcionar, sí, pero siempre nos toca adaptarnos al grupo y yo he pensado que lo principal dentro de lo que es el liderazgo como tal de una autoridad tiene que ser y que podría ser común en todos lados, **es la comunicación**, porque bien la apertura que se tiene que darle a los docentes, porque en mi caso particular les hablo y nunca me he sentido superior a mis compañeros, he tenido experiencia así donde a

es la comunicación,

veces para entrar a un rectorado uno tiene que hacer cola o ver la forma de que ojalá me den una audiencia para poder hablar, porque como que son personas que se sienten superiores o se hacen notar como superiores en los demás, entonces en mi caso particular, desde esa experiencia que yo también la he vivido, considero que no, o sea, si bien en este momento uno se está desempeñando una actividad así representando a una institución, pero tiene que uno manejar mucho la empatía y mucho la comunicación y dar esa apertura.

comunicación de consenso.
diálogo

Dir.4 Yo diría un liderazgo, siempre de **comunicación de consenso**. De **diálogo** y de poder llegar a acuerdos con los maestros, con todos los maestros.

inspirar y
motivar a los docentes y a los
estudiantes

Dir.5 Bueno, en mi práctica como directivo, intento **inspirar y motivar a los docentes y a los estudiantes** para que puedan alcanzar sus objetivos, a través de fomentar un **ambiente de diálogo** respetuoso donde la innovación y los cambios positivos sean aceptados por toda la comunidad educativa, en fin, el **liderazgo que intento realizar es el participativo, donde se involucre toda la comunidad educativa** y tomando en cuenta las opiniones de todos los actores y me ha funcionado porque siempre he podido contar con el apoyo de padres de familia, docentes y estudiantes.

ambiente de
diálogo

liderazgo que intento
realizar es el participativo, donde
se involucre toda la comunidad
educativa

INV 2. Desde su criterio ¿Cuál es la importancia del liderazgo participativo en el contexto educativo?

Comunidad
educativa
participativa

Dir.1 En sí, para mí es sería muy factible que no solo se involucre

<p>educativa</p>	<p>comunidad</p>	<p>en este caso la comunidad educativa como son padres de familia, estudiantes, y docentes, sino más bien aquí el ente rector que nosotros nos rige como es el distrito de educación que sea ellos los que lideren como primera persona para que de esta manera vean las necesidades que tiene cada una de las instituciones y a su vez podamos conjuntamente ayudarnos dentro de la comunidad.</p>
<p>de todos</p>	<p>conjuntamente ayudarnos dentro de la comunidad</p> <p>participación activa</p>	<p>Dir.2 Ya bueno importancia es de que mediante la participación activa de todos quienes conformamos el grupo de personas, no en este caso quienes conformamos toda la comunidad educativa, tanto estudiantes, padres de familia, docentes hace de que de que todos tengamos ideas y podamos aportar para que para llegar o lograr los objetivos que tenemos en común, todos no en común que siempre pues van encaminados a mejorar la enseñanza de aprendizaje donde hay alguna comunicación asertiva.</p>
<p>asertiva</p> <p>nosotros no tenemos la última palabra como autoridades</p>	<p>comunicación</p>	<p>Dir.3 Por supuesto, pienso que nosotros no tenemos la última palabra como autoridades y ahora mismo como verá dentro del Ministerio de educación, a los rectores directores han dado una potestad sumamente grande. Anteriormente nosotros hablábamos de un Consejo Ejecutivo que era un Apoyo también para tomar decisiones administrativas ahora mismo, a partir de este año, en los nuevos lineamientos o funciones que tiene el Consejo Ejecutivo, ellos ya son estrictamente a la parte académica.</p>

eso nos conlleva a la toma de decisiones

Dir.4 Creo que eso nos conlleva a la toma de decisiones. Siempre de una manera democrática, consensuada. Pensando en el bienestar de la institución y. Y de los estudiantes.

consenso de todos

Dir.5 Mmmmm bueno, el liderazgo participativo es importante porque como directivo puedo involucrar a todos los involucrados y de esta manera puedo tomar decisiones basadas en un consenso de todos, para que después no me estén diciendo que las decisiones aquí se toman solo porque a mí se me da la gana, la verdad al inicio tuve bastantes problemas porque aquí los papitos son bien complicados y siempre estaban descontentos con las decisiones que se tomaban. Ahora ya es mejor, porque ya los papitos están más tranquilos y me apoyan bastante y se ha podido hacer varias actividades en las que he podido contar con el apoyo de todos.

contar con el apoyo de todos

INV **3. ¿Como se desarrolla en su institución el proceso de toma de decisiones? Explique**

de trabajo mesas

Dir.1 A través del diálogo y también se hace la participación en mesas de trabajo. Exactamente siempre se llama en este caso a las presidentas de cada uno de los grados se conforma el comité central de padres de familia para tomar una decisión y también este conjuntamente con los docentes en pro y bienestar de los estudiantes, claro está.

comité central de padres de familia

bienestar estudiantes

Dir.2 Ya bien aquí, pues prácticamente hay una comunicación abierta entre todos, no, entre profesores y estudiantes, padres de familia. Y siempre, pues vemos cuál es el objetivo que vamos a cumplir o

Comunicación y participación comunicación abierta entre todos profesores y estudiantes, padres de familia vemos el objetivo que vamos a cumplir

conjuntamente se toma las decisiones.

basado conversatorio con los compañeros

decisión de la mayoría

forma participativa

consenso de todos

qué es lo que vamos a hacer entonces en ese sentido es el desarrollo, primero, hacemos una reunión con representantes de estudiantes, consejo, académico, padres de familia el comité central de padres de familia y conjuntamente se toma las decisiones.

Dir.3 Entonces nosotros tenemos que solos prácticamente ver la forma de tomar buenas decisiones, pero sin embargo siempre es bueno este que haya esos espacios de conversatorio, porque si bien uno toma la última decisión, pero tiene que ser basado también un conversatorio con los compañeros. Hay ciertos aspectos que, como siempre, suele suceder ciertos compañeros, no están muy alineados y de eso. Yo soy muy, muy consciente de que no siempre vamos a poder dar gusto a todos, pero lo que me interesa más es haber escuchado y que la decisión que se tome vayan bien por lo menos de la mayoría. Ahí ya me da una pauta saber que tomé una buena decisión.

Dir.4 El proceso de toma de decisiones lo considera en una eh de una forma participativa.

Dir.5 La toma de decisiones como le dije anteriormente se basa en el consenso de todos y siempre trato de que todos estén contentos con lo que se decide, y esto ha funcionado, porque no me trae muchos problemas, porque la mayoría está de acuerdo con lo que se decide en beneficio del colegio.

Trabajo
Cooperativo

fundamental

escuchando
las opiniones
de los actores

fundamental

necesario aprender a trabajar en
equipo

facilita el trabajo

aprendan a
relacionarse con las demás
personas

respetar los criterios
individuales y poner nuestros
criterios y siempre, pues con
argumentos que validen lo que
nosotros proponemos

INV 4. ¿Cuál es su concepción de trabajo en equipo que usted tiene como rector de esta institución?

Dir.1 El trabajo en equipo en este caso es **fundamental** porque, como lo manifestaba en una pregunta anterior, siempre tiene que ser desde la cabeza liderando en esta parte, pero **escuchando** cada una de **las opiniones** que tiene cada uno **de los actores**. En este caso siempre nos va a ayudar, eh, como punto fundamental en el ámbito educativo es el padre de familia para poder desarrollar actividades que beneficien a la niñez.

Dir.2 Veo que el trabajo en equipo es que creo que es **fundamental** en todo ser humano, sobre todo nosotros que estamos en lo que es educación es sumamente **necesario aprender a trabajar en equipo**, que nuestros estudiantes también trabaja en equipo porque eso de una u otra forma nos **facilita el trabajo** y por otro lado, pues nos da estrategias para que hable en el caso de los alumnos, cuando ya sean adultos, pues **aprendan a relacionarse con las demás personas** incluso cuando van al colegio, todos los tipos no conocen, no todos tenemos los mismos criterios, entonces el trabajo en equipo nos permite eso **respetar los criterios individuales y poner nuestros criterios y siempre, pues con argumentos que validen lo que nosotros proponemos**. Además, nos facilita, como lo repito, nos facilita el trabajo porque cuando trabajamos en equipo pues salen ideas maravillosas que nos ayudan a mejorar y a implementar en los diferentes

ámbitos de que se dan dentro de la de la educación en nuestro caso.

personas empoderadas

La institución funciona como un equipo

considerar en los puntos de vista

Dir.3 Espera ahí yo considero que hay ventajas y desventajas. Cuando el equipo es de **personas** que realmente están **empoderadas**, como se dice, normalmente que están este que quieren pensar con base, no al beneficio propio, sino de la institución de sacar adelante. **La institución funciona como un equipo**, pero cuando a veces tenemos dentro del equipo una persona o dos personas que lo único que intentan es no dejar caminar ahí se complica, entonces, eh eso es un espacio donde uno no se puede compartir muchísimo, claro que dicen que uno tiene que también **considerar en los puntos de vista**, perfecto. Hemos tenido casos donde hemos hecho grupos de trabajo y siempre tiene que haber alguien que es como la piedra en el zapato pero sin embargo, se ha tratado de con fundamentos, con documentos, con reglamentación, con normativa, hasta que se atacaba ese tema y se ha logrado que ellos cambien no al 100% porque hay personas que se dieron en que tienen que hacer lo que yo digo y punto y a veces no tienen un fundamento, una base y ante eso, pues es una lucha, pero ya al final del día podríamos decir que dentro del equipo ya no se manejó tan bien como si hubiese querido especialmente esa cordialidad entre nosotros, pero también muy importante es de que se logró sacar a flote un resultado porque siempre varias cabezas piensan mejor. Entonces sacó algún resultado, aunque **no para dar gusto a una sola persona, pero insisto en la mayoría sí**, ajá.

no para dar gusto a una sola persona, pero insisto en la mayoría sí

trabajo cooperativo

sacar adelante las diferentes actividades

importante en todo sentido

participación de todos

todos participen
todos estén de acuerdo o por lo menos la mayoría

Dir.4 Definitivamente el trabajo en equipo. Es un sinónimo de **trabajo cooperativo**, de trabajo colaborativo. Que nos permite **sacar adelante las diferentes actividades** de carácter interno y también cumplir con las disposiciones.

Dir.5 El trabajo en equipo es muy **importante en todo sentido**, porque así se promueve la **participación de todos** y todas las cosas salen mejor y más rápido. Aquí en el colegio lo que se trata es de que **todos participen** y que **todos estén de acuerdo o por lo menos la mayoría...** y si me ha funcionado bastante porque se ha logrado que los grupos que había antes ahora puedan trabajar juntos y las cosas salgan mucho mejor, en beneficio del colegio. Por ejemplo, ahora se ha logrado unificar más a los padres de familia y ellos han colaborado en pintar el colegio y arreglar algunas cosas que se estaban dañando, por ejemplo, recién pasamos los juegos del colegio y los papitos nos ayudaron bastante y todo salió muy bien bonito.

Limitación
Institucional

culturales programas
digital plataforma
para

INV **5. ¿Considera usted que su gestión como rector de esta institución educativa, es innovadora y creativa? Explique**

Dir.1 La innovación educativa ha llegado aquí a la escuela en este barrio, en especial de una manera activa, ya que no estaban muy abiertos al hecho de que hacer **programas culturales**, hacer esta parte de que les den este una **plataforma digital**, abrir esta plataforma. Nosotros estamos creando una plataforma en este caso **para**

ayudarlos a los chicos

ir sabiendo

dentro de las
posibilidades estamos tratando
de hacer

la parte
económica es la que dificulta
muchas cosas

aplicar
proyectos, desarrollar proyectos

poder este **ayudarlos a los chicos** a que desarrollen algunas de las actividades que hoy en día ellos tienen que ya **ir sabiendo** este y bueno, para mí sí ha sido un reto demasiado grande que, porque los padres de familia aquí son de bajos recursos económicos, no tienen una instrucción académica, por ende, sí se nos ha complicado, se nos ha complicado bastante esta parte de innovar, pero **dentro de las posibilidades estamos tratando de hacer**.

Dir.3 Verán este yo pienso que creativa, innovadora este en algunos aspectos me hubiese encantado, o sea, quisiéramos que existiera otra realidad en la en las instituciones fiscales. Como ustedes mismos conocen este lastimosamente **la parte económica es la que dificulta muchas cosas**. Aquí nos encantaría innovar, es decir, poder aplicar al 100%. Vamos estrictamente a lo que está enfocada en institución educativa que es formar seres humanos ya en todos sus aspectos. Entonces hablamos nosotros que esto no es como un Banco, aquí nosotros estamos trabajando en lo más fuerte que es la parte pedagógica, lo que es educación en sí. Entonces, si vamos enfocados a eso, al poder innovar uno, la educación tendríamos nosotros que **aplicar proyectos, desarrollar proyectos**, pero me refiero a proyectos grandes, por ejemplo, contar con la posibilidad de aplicar la ramificación al máximo aquí en nuestras clases con los estudiantes para hacerla más atractiva para todo lo que es el fundamento como tal de la ramificación aplicada a la educación, pero en cambio

no tenemos ni siquiera señal de internet

muy limitado

constante innovación

nuevas metodologías de aprendizaje

niño constante actividad. De que el niño sea el generador de su propio aprendizaje

hacer lo que se puede

recursos son bien limitados

partimos de que **no tenemos ni siquiera señal de internet**. Y si la tenemos es mínima para de pronto los computadores que nos sirven para la parte administrativa y a veces no es para los docentes, por más que quieran, ellos tienen sus hogares, tienen sus responsabilidades y un sueldo a veces no les alcanza suficiente como para poder tener en megas o planes. Este de internet compartirles a los estudiantes y poder trabajar. Entonces es **muy limitado**, entonces desde ese punto es un poco complicado innovar porque muchos dicen, hagamos proyectos de innovación, pero NO es solo hacer en papeles porque en papeles NO puede salir una belleza. ¿Pero cómo lo llevamos al a la ejecución? CLARO, NO, NO tenemos, NO tenemos lastimosamente lo necesario. ¿Cómo lo ejecutamos?

Dir.4 Creo que sí, estoy convencido que. ¿El hecho del de trabajar en el aula, ¿eh? Considerando lo que es el desarrollo del currículo actual. Nos lleva a casualmente a que los maestros estemos en una **constante innovación** pensando cómo llegar de mejor manera hacia nuestros estudiantes en el desarrollo del aprendizaje. De poder este. Eh. Establecer **nuevas metodologías de aprendizaje**. El de estrategias metodológicas que. Que lleven a siempre al **niño** a estar en una **constante actividad**. De que el **niño sea el generador de su propio aprendizaje**.

Dir.5 En el sentido de la innovación, yo creo que siempre se intenta **hacer lo que se puede**, porque como Usted conoce, aquí los **recursos son bien limitados** y no siempre podemos tener los

se
 intenta hacer lo mejor con lo que
 se tiene.

recursos que necesitamos, por
 ejemplo, el laboratorio que
 tenemos ya es obsoleto y no se
 puede utilizar como cada
 docente lo quisiera, pero, en fin,
 en cuanto a la innovación se
 intenta hacer lo mejor con lo que
 se tiene.

	INV 6. ¿Cuál es el procedimiento que usted aplica para la resolución de problemas dentro de la institución educativa?
<p>diálogo y a través del código de convivencia</p> <p>mediamos la situación tanto beneficioso para un actor como también para la comunidad educativa</p>	<p>Dir.1 Primeramente, el diálogo y a través del código de convivencia, nosotros al inicio del año lectivo siempre hacemos conocer este cuáles son las normas que nosotros como institución estudiantil tenemos en este caso siempre van a haber papitos que no estén de acuerdo o a su vez docentes que no estén de acuerdo en alguna situación, pero mediamos, mediamos la situación y tratamos de que sea tanto beneficioso para un actor como también para la comunidad educativa.</p>
<p>Código de Convivencia</p> <p>la normativa</p> <p>código de convivencia</p> <p>participativamente con toda la comunidad educativa</p>	<p>Dir.2 Y nuevamente nos referimos siempre a la normativa, no que la normativa nos dirija a nosotros. También contamos con un código de convivencia, el cual también ha sido elaborado en conjunto participativamente con toda la comunidad educativa. Entonces, ya dependiendo del conflicto se toma las resoluciones, bueno, no, entonces tenemos, digamos todos los chicos más grandecitos, hablamos de primero a séptimo, incluso hay una estancia donde ellos voluntariamente pueden resolver un problema pequeñito. Podríamos decir no a lo mejor que no se pongan de acuerdo, o</p>

problema
de violencia

entidades pertinentes que son de
Justicia

conversar con las partes
ejecutando
protocolos

algo que no pueden, que sí que uno vaya a lo mejor si es una palabra un poco fea no, entonces se puede poner entre ellos de acuerdo. Cuando no sucede esto, se aplica una instancia más, por ejemplo, en el caso de los pequeños se llama al representante, se habla con los representantes, primeramente, en este caso el tutor de grado y veo que, si no hay una solución al conflicto, pues se va subiendo un poco más y también tenemos la guía, en este caso el departamento de consejería estudiantil, y como se necesite se va, se va subiendo, digamos escalones, dependiendo de la problemática. Ahora, si hablamos de un **problema** ya sumamente **de violencia** en estos casos, pues se seguiría directamente a las **entidades pertinentes que son de Justicia**, como Fiscalía en acoso sexual o maltrato, esos son los pasos o las formas como se solucionan o cómo se llevan los conflictos.

Dir.3 Hasta aquí le podría decir que he tenido un poquito de suerte, NO sé SI es suerte o de pronto, ya con experiencia mismo se ha ido adquiriendo algunas habilidades, pero, por ejemplo, cuando ha sucedido algún tipo de inconveniente, lo que hacemos es **conversar con las partes**, siempre llevando o **ejecutando protocolos**. Si tiene que estar en algún momento dependiendo del conflicto que sea inspección SI tiene que estar DECE está este, o SI NO, a veces ha llegado casos donde puedo solucionarlos yo mismo un momento de haber conversado aquí, sea con estudiantes, sea con padres de familia. Lo que sí siempre en todo conversatorio, así lo haya solucionado con conversación y

presencia de alguien, que NO
puedo estar yo sola con mis
alumnos

esté una siguiente
autoridad

lo primordial
es el diálogo

código de
convivencia

código de convivencia

todo siempre tenemos la
presencia de alguien, que NO
puedo estar yo sola con mis
alumnos sola, con los padres de
familia, NO siempre. Yo he
buscado la forma de que en todo
conversatorio **esté una siguiente
autoridad** que puede ser la
vicerrectora, puede ser el
inspector general o puede ser
con la compañía del DECE. Y le
comento que hemos logrado
solucionar hasta aquí, gracias a
Dios de los temas que han
sucedido o que se ha habido.
Uno que otro conflicto por el por
el mismo hecho de del nivel
social que tienen algunos padres
de familia que forman parte de
esta institución, pero se ha
logrado. Ha habido unos temas
bastante grandes que me
gustaría poderlos detallar, pero
bueno, eso es un poco delicado
eso, pero lo hemos logrado
solucionar.

Dir.4 Bueno, como decía al comienzo,
creo que no solamente en la
institución, sino en todos los
ámbitos de la vida, **lo primordial
es el diálogo**. El poder eh
conversar el de las diferentes
situaciones adversas que pueden
generarse, pero siempre con el
diálogo y luego sí pues ya ir al
manual o al **código de
convivencia**. O reportar a su
debido tiempo a los
departamentos del del distrito, el
departamento jurídico. Etcétera,
pero yo creo que sobresale,
siempre es el diálogo, el poder
llegar a acuerdos.

Dir.5 En esto yo me baso en el
reglamento que tenemos y en el
código de convivencia que
elaboramos al inicio del año en
acuerdo con los padres de
familia, docentes y estudiantes,
en fin, en este sentido siempre

reglamentos

intento basarme en esto y en los reglamentos del ministerio de educación, por ejemplo, cuando tenemos problemas graves, aunque por suerte no hemos tenido mayor cosa, pero siempre me guio en el código de convivencia que tenemos.

	<p>INV 7. ¿Considera usted que necesita capacitación en algunas de las habilidades gerenciales? (Liderazgo, Toma de decisiones, Trabajo en Equipo, Innovación y Creatividad y Resolución de Conflictos) Explique</p>
<p>Claro que sí factor fundamental</p> <p>curso algún</p> <p>que nos ayuden con esta etapa</p>	<p>Dir.1 Claro que sí en todas. Yo creo que sería un factor fundamental en este caso de que nos ayuden este, ya sea el distrito de educación, a través de algún curso o algo que nos ponga a nosotros en este en este paso de que estamos nosotros de líderes, en este caso mío, porque es verdad que muchas de las veces NO toman en cuenta ni los años de servicio, ni el tiempo que ni la formación, por decirlo, así que nosotros tenemos más BIEN sería factible que nos ayuden con esta etapa.</p>
<p>Formación Continua yo creo que sí el ser humano no deja de aprender</p>	<p>Dir.2 Bueno, yo creo que sí, porque nosotros el ser humano no deja de aprender nunca y mientras más preparado esté uno pues es mucho mejor. Y, sobre todo, que bueno ahí vendría por parte de quiénes son nuestras autoridades, porque en realidad yo cuando asumí personalmente este cargo, pues cómo nos pasa mucho de directivos te dan el cargo y listo. Y usted vea como se guía, como tiene que hacer. Entonces yo creo que desde esa parte también en este caso hablemos de distrito. Entonces, eso sí, sería una ayuda muy, muy BUENO que</p>

te podría darla en este caso, pues el distrito a quién se asume el encargo de este tipo de direcciones, de las instituciones educativas.

Dir.3 ¿Créame que es acá sí, es una respuesta, una pregunta con respuesta, obvio, por qué? Porque **es lógico, las leyes, los reglamentos, las normativas han ido cambiando, siguen cambiando y por ende por el mismo hecho de que nosotros acá no contamos con suficiente persona**. Le hablo, por ejemplo, de una secretaria. En este caso nosotros tenemos dos secciones. No contamos con una secretaria fija que pueda ayudarnos con su tiempo realmente para Secretaría que Secretaría es un trabajo sumamente fuerte. Nosotros tenemos que serle de secretaria, también tenemos que serle de todo prácticamente aquí. Entonces este esos son algunas cosas que nos limitan. No quiero justificar tampoco el que nosotros no nos vinculemos con lo nuevo por falta de tiempo, pero es así la realidad es así, por más que humanamente uno quiere estar, revise y revise y revisa documentos a veces el tiempo no alcanza y uno es tan humano que se puede agotar. Entonces todas esas cositas y por ende es **lógico que la capacitación de nosotros debería ser continua**, continua, por supuesto, porque nosotros necesitamos estarnos involucrando en las cosas, estar **conociendo cosas nuevas de pronto estrategias nuevas**, protocolos que de repente nos están escapando. Por ahí pensé que siempre cuando escuchamos nosotros la palabra **protocolo**, lo primero que revisamos para no, no vayamos a actuar de otra

es lógico, las leyes, los reglamentos, las normativas han ido cambiando, siguen cambiando y por ende por el mismo hecho de que nosotros acá no contamos con suficiente persona

lógico que la capacitación de nosotros debería ser continua

conociendo cosas nuevas de pronto estrategias nuevas

protocolo

<p>siempre abierto a la capacitación conocer otras experiencias recibir información actual</p> <p>estar en constante capacitación</p> <p>Vanguardia</p> <p>capacitación es fundamental</p> <p>nos den siempre capacitaciones</p>	<p>manera, que vaya en contra de un orden que se tiene que hacer en un proceso.</p> <p>Dir.4 El ser humano y el profesional debe estar siempre abierto a la capacitación, al poder conocer otras experiencias. El poder recibir información actual. No es cierto porque como bien decía usted incluso está este mismo cambio de autoridades. Como que generan otros ambientes de cumplimiento, entonces creo que debemos estar en constante capacitación. Definitivamente más allá de que. en nuestra institución tengamos una u otra dificultad, pero siempre debemos estar a La Vanguardia.</p> <p>Dir.5 La capacitación es fundamental para cualquier persona, especialmente para uno, que lo ponen a dirigir una institución educativa de un rato a otro y ni le avisan que debe asumir estas funciones, entonces yo pienso que si es necesario que en el ministerio nos den siempre capacitaciones que nos sirvan para desempeñarnos en el cargo, ya que estar aquí es nuevo y eso necesita de conocimientos, por ejemplo yo siempre me ayudo de los asesores educativos, que me guían en la mayoría de situaciones porque ellos ya tienen más experiencia en estas cosas.</p>
--	--

Tabla 2

Categoría Docentes

Categoría	Sub Categoría	S	Texto Protocolar
		INV	1. Desde su consideración como docente (a) ¿Cuál es el estilo de liderazgo que pone en práctica

		el rector de su institución educativa?
Liderazgo Democrático	liderazgo es más crítico constructivista	Do.1 No a ver, podría decir que el liderazgo es más crítico constructivista.
	escucha los problemas de todo está presto a él para para colaborar con nosotros, eh. Ya sea dando unos consejos	Do.2 Bueno, en mi primeramente en mi institución el compañero eh escucha los problemas de todo, de todos nosotros, de toda la planta directiva. Y si necesita alguna ayuda o algo está presto a él para para colaborar con nosotros, eh. Ya sea dando unos consejos en la parte de la planificación, ya sea en la parte de cómo desenvolverse, a veces en la práctica docente.
	preocupado por todos los actores de la comunidad educativa	Do.3 En bueno. Me parece que el liderazgo que ejerce el rector de la institución educativa en la que me encuentro es bastante justo, se podría decir porque siempre está preocupado por todos los actores de la comunidad educativa en este caso. Estudiantes, docentes y padres de familia. En lo que él realiza es que sí, existe una armonía dentro de la institución educativa para que de esta manera los procesos se manejen de una manera adecuada y no se presenten mayores dificultades.
	existe una armonía dentro de la institución educativa estilo democrático y participativo consideración el criterio de los docentes padres de familia	Do.4 A criterio personal, yo considero que el líder de nuestra institución se maneja dentro de un estilo democrático y participativo, ya que ante cualquier situación organización de diferentes actividades planteadas desde planta central, o sea institucionales siempre toma consideración el criterio de los docentes y también hacia la participación de hace constar también la participación de los padres de familia, que creo que

<p>liderazgo participativo</p> <p>comunicación con el equipo de trabajo</p> <p>padres de familia se han involucrado mucho en la toma de decisiones</p> <p>mejorar clima laboral y la comunicación entre docentes, autoridades y padres de familia</p>	<p>también son puntos importantes dentro de la escuela.</p> <p>Do.5 Para mi criterio el tipo de liderazgo que practica mi rectora es el estilo de liderazgo participativo. Ya que, durante el presente año lectivo, pues se ha logrado mantener mucha comunicación con el equipo de trabajo y también es importante resaltar que en este año lectivo los padres de familia se han involucrado mucho en la toma de decisiones al momento de planificar actividades que mejoren nuestra comunidad educativa y de esta manera también, pues eh, mejorar el clima laboral y la comunicación entre docentes, autoridades y padres de familia.</p>
<p>Beneficioso para la comunidad educativa</p> <p>liderazgo participativo</p> <p>comunicación con todos</p> <p>liderazgo</p>	<p>INV 2. Desde su criterio ¿Cuál es la importancia del liderazgo participativo en el contexto educativo? Explique si la autoridad lo practica.</p> <p>Do.1 El liderazgo participativo sería de qué como líder, primeramente, use una comunicación con todos los actores que forman la unidad, incluida los que estaban alrededor de una forma de diálogo abierto donde involucran a todos, toda esa comunidad para que pueda haber que la institución para salir adelante.</p> <p>Do.2 Es muy importante ya que, si una persona no tiene liderazgo, no, no ayuda a los demás, no muestra ese compromiso, ese carácter de don de gente de conocer, también porque de me imagino que una. Es una que. Que tiene el liderazgo sabe muchas cosas y sabe desenvolverse en diferentes campos, entonces esto es muy importante, ya que ayudaría a</p>

tomar decisiones, a solucionar problemas. Eh sí es una un liderazgo no vertical sino horizontal

tomar decisiones, a solucionar problemas. Eh sí es una un liderazgo no vertical sino horizontal, en que todos los docentes apoyan, ayudan. Eh ya sea con ideas ya sea eh con trabajo mmm. Y de esta manera entonces sí hay un liderazgo de participativo, ya que los docentes y le colaboran al compañero y de esta manera puede resolver los problemas que hay dentro de la institución.

participativas actividades

Do.3 Sí realiza bastantes actividades participativas dentro de la institución, como por ejemplo asambleas generales, reuniones con padres de familia, reunión también de los presidentes de los consejos de los presidentes liderada por el Consejo estudiantil. Entonces todos participan de manera activa, los docentes también son parte activa de estos momentos, del compartir no de las experiencias que hay dentro de la institución y eso permite que se maneje un tipo de democracia y que no sea algo tan rígido el tema de la de las actividades que se desarrollan dentro de la institución. Creo que todos pueden opinar acerca de lo que está sucediendo y lo que el rector en este caso, pues realiza estas todos estos espacios en donde hay la participación. Promueven que todos los problemas o situaciones adversas puedan tener una luz y puedan solucionarse.

todos participan de manera activa

democracia

todos pueden opinar

considerar perspectiva y la opinión de todos

Do.4 Es muy importante considerar la perspectiva y la opinión de todos los actores de la comunidad educativa, entonces es fundamental que este estilo se lo practique en la institución. El director de nuestra escuela si lo aplica y esa es una ventaja en donde a partir de las opiniones

a partir de las opiniones

de todos se puede tomar una
decisión concreta

de todos se puede tomar una
decisión concreta.

involucra a todos

Do.5 Para mi criterio, el liderazgo participativo es muy importante, ya que **involucra a todos**. En los integrantes de la comunidad educativa siempre se ha intentado alcanzar metas en las diferentes comisiones, grupos de trabajo y esto yo creo que es muy beneficioso. Ya que al final del año lectivo se hace una evaluación. Y se podrá revisar si se ha logrado o no los objetivos planteados. Y claro, siempre involucrándose en las actividades que han sido designadas. Con el objetivo de poder conseguir resultados positivos.

	<p>INV 3. ¿Como se desarrolla en su institución el proceso de toma de decisiones? Explique</p>
<p>consenso</p> <p>un solo</p>	<p>Do.1 O sea, todo manifestó, exactamente se llega a un solo consenso, consultando a toda la comunidad.</p>
<p>reuniones</p> <p>cualquier solución es conversado</p> <p>consensos</p>	<p>Do.2 Eh a través de reuniones que tenemos un Consejo Ejecutivo. Eh, para cualquier solución o también tenemos comités de padres de familia, el Consejo estudiantil, cualquier problema, cualquier solución es conversado, no lo toma arbitrariamente, se conversa, se dialoga en grupos, con todos los compañeros se llega a consensos y así se puede solucionar cualquier problema.</p>
<p>Toma de decisiones consensuada</p> <p>acuerdos</p> <p>estamentos de la ley</p>	<p>Do.3 Bueno. En este caso. La toma de las decisiones en base a los acuerdos o documentos que el Ministerio indica sin salirse de los estamentos de la ley porque si él toma decisiones abruptamente o por o porque él se le da la gana, obviamente estaría vulnerando</p>

pegado con lo que dictamina el Ministerio de Educación

siempre, apegadas a la ley

la autoridad con los padres de familia

consenso al llegar al acuerdo

toma de decisiones

juntamente con las autoridades

beneficio de toda la comunidad educativa

derechos y vulnerando estas situaciones que van a crear conflicto entre todos. Entonces siempre al tomar las decisiones, creo yo, y he considerado que hasta el momento siempre va pegado con lo que dictamina el Ministerio de Educación sin perjudicar ni a docentes, ni a estudiantes, ni administrativos. Entonces. Ellos conversan mucho, analizan las situaciones. Y luego hacen partícipe de estas decisiones a los miembros del de la Junta académica, que en este caso son los coordinadores de cada área, para de esta manera también ponernos al tanto a todos los docentes y comunidad educativa de las decisiones que ellos tomen. Pero como digo siempre, apegadas a la ley y a lo que establece el Ministerio de educación.

Do.4 Eh, muchas de las veces quienes primero participan en las decisiones son la autoridad con los padres de familia y ya luego se pone a consideración de nosotras las docentes, quienes también damos nuestro punto de vista, nuestra sugerencia para en consenso al llegar al acuerdo o a un objetivo para plantear para realizar cualquier tipo de actividad.

Do.5 Bueno, en nuestra comunidad educativa la toma de decisiones se la hace de acuerdo con la comisión que uno integra, en siempre uno va a plantear una idea o un plan de trabajo y juntamente con las autoridades de la institución se la analiza se la evalúa. Y luego, pues se ve si es que aplica o no, entonces siempre se analiza primero que sea en beneficio de toda la comunidad educativa antes de poder tomar una decisión. Con

las personas que se han involucrado.

<p>Comisiones de trabajo</p> <p>diálogo abierto</p> <p>todos participemos y lleguemos a una sola decisión</p> <p>buena manera</p> <p>distribuía en diferentes grupos</p> <p>organiza</p> <p>trabajo en equipo es bastante complicado</p> <p>trabajo en equipo proyectos interdisciplinarios trabajar en conjunto con las demás áreas</p> <p>criterios puntos de vista</p> <p>impulsar el trabajo en equipo,</p>	<p>INV 4. Según su apreciación ¿Cómo aborda el trabajo en equipo, el rector de esta institución?</p> <p>Do.1 Eh lo aborda primeramente con un diálogo abierto. O sea, no, nunca impone. Si no es abierta donde todos participemos y lleguemos a una sola decisión.</p> <p>Do.2 Lo hace de buena manera, nos divide en grupos por áreas, en nos reunimos ya es tuvimos un problema, un trabajo grande que era el colmena. El compañero nos distribuía en diferentes grupos para las diferentes tareas que había. Que. Hacer y de desde mi perspectiva, el compañero lo organiza adecuadamente.</p> <p>Do.3 Bueno, en mi institución el trabajo en equipo es bastante complicado, la verdad, pero a pesar de ello se trata de trabajar en este caso, pues el rector a través de las comisiones técnico-pedagógicas de la de institución que impulsa el trabajo en equipo también el tema de los proyectos interdisciplinarios, en el cual tenemos que trabajar en conjunto con las demás áreas. Trata de impulsar este trabajo en equipo como seres humanos, creo que somos bastante complejos por el tema de los criterios, por el tema de los puntos de vista que cada uno quiere hacerlo valer en este caso, pues en esta institución ese tema es bastante complicado de cambiar, el criterio a una persona, sin embargo, yo creo que todas las actividades que el rector en este caso y el vicerrector nos han planteado para trabajar con otras áreas, e impulsar el trabajo en equipo,</p>
---	---

han dado fruto

buenas cosas

docentes debemos dar el ejemplo

en equipo pues vamos a poder entre todos, remar para un solo lado

colaboración

entre todos

Hay comisiones de trabajo.

han dado fruto y han podido demostrar en este caso el trabajo en equipo si sirve porque si han salido buenas cosas, al menos en el tema que nosotros tuvimos en fiestas patronales se pudo trabajar con otras áreas en el tema de también de las actividades ya de cierre de año se pudo hacer buenas cosas. Entonces sí, el rector ha propuesto este trabajo en equipo y con dificultad, pero se ha logrado trabajar. Además, esto yo creo que también demuestra y como como docentes debemos dar el ejemplo a los demás, a nuestros estudiantes, más bien para que ellos también puedan trabajar de esa manera, porque si trabajamos en equipo pues vamos a poder entre todos, remar para un solo lado y de esta manera lograr algo bueno.

Do.4 El trabajo en equipo. El director lo hace efectivo en colaboración con el comité de padres de familia. Y, quienes representan a los padres en general. Y también la participación de las docentes de grado. En ocasiones para realizar actividades también pide la colaboración de autoridades de la localidad. Él y entre todos, pues se realiza. O sea. Varias actividades a beneficio de los estudiantes.

Do.5 El trabajo en equipo, como lo decía anteriormente, pues está distribuido. Hay comisiones de trabajo. Desde el inicio de año lectivo ya se distribuye lo que cada comisión va a realizar. Y en toda actividad, pues está involucrada. La rectora y vicerrectora. Y ya, que siempre se evalúa antes de poder ejecutar alguna actividad propuesta por cada una de las

comisiones planteadas en el año lectivo.

	<p>INV 5. ¿Considera usted la gestión del rector de esta institución educativa, es innovadora y creativa? Explique</p>
<p>Gestión Contradictoria</p>	<p>Do.1 <i>Sí es bien, es bien movida</i>, no es de las personas que están ahí y ven si hay conflicto ven se queda ahí. No es bien movida, si <i>le gusta trabajar mucho</i>, sí ajá y ahí está es constante, en eso no es se quedan, siempre busca solución.</p> <p>Do.2 En esa parte <i>utiliza técnicas tradicionales</i> en cuanto a la innovación, ya será que por diferentes factores, por ser un lugar rural o <i>no tener mucho acceso a tecnologías, la pobreza en sí</i> no, no tenía muchos recursos, lo que hace que se utilice el rector sigue utilizando los métodos tradicionales en innovación, en más se ha visto más en infraestructura que el compañero es de trabajo. Es <i>gestionando con autoridades</i> algún problema que falta, que no tenemos aquí en la institución.</p>
	<p>Do.3 <i>NO tanto innovadora y tan creativa</i>, creo que <i>NO es tan innovadora y tan creativa</i>. Creo que para eso también se requiere NO solamente las ideas innovadoras del rector, sino también que a quiénes se las promulgue estén dispuestos a hacerlas. Porque <i>de NADA sirve una buena idea si NO hay quien la ejecute</i> o quien se oponga en este caso, pues a hacerlo. En nuestra institución sí se han planteado varios proyectos innovadores, pero. NO siempre han tenido la acogida que se pretende. ¿Entonces, por qué? Porque la mayoría de las personas o de docentes en este</p>

<p>no hay la aceptación</p>	<p>caso tienen un criterio del del que menos trabaja, menos estorba entonces. Están agobiados, creo yo con esta temática del que menos hace, entonces plantear un proyecto innovador en una institución donde no hay la aceptación para mí y yo creo que resulta infructuoso y en este caso en una institución no se ha podido plantear un proyecto innovador por este cuerpo humano, por este equipo humano que realmente conforman la institución, porque se niegan absolutamente a todo.</p>
<p>se niegan absolutamente a todo</p>	
<p>Sí. Sí, si</p>	<p>Do.4 Sí. Sí, si el director en el último año se ha visto involucrado en la gestión de una aula, la misma que tiene como objetivo aplicar el método montessori que es una metodología muy buena por implementarse dentro de las aulas, entonces este punto ya sería innovador para nosotros los docentes y beneficioso para los niños porque últimamente manejamos otros estilos de enseñanza y no estaría mal aplicar nuevas técnicas, nuevas, didácticas y más aun tomando en consideración el nombre de nuestra escolita.</p>
<p>método montessori</p>	
<p>beneficioso para los niños</p>	
<p>nuevas técnicas, nuevas, didácticas</p>	
<p>cambios positivos en beneficio de los estudiantes mejorado algunos aspectos dentro del aspecto físico de la institución educativa</p>	<p>Do.5 Bueno, yo considero que la gestión de mi rectora en mi institución educativa si ha sido innovador. Ya que ha habido muchos cambios positivos en beneficio de los estudiantes y también se ha mejorado algunos aspectos dentro del aspecto físico de la institución educativa. Entonces, si hacemos un análisis, sí ha sido creativa quizá ya ha habido muchos cambios positivos para la institución.</p>

INV 6. ¿Cuál es el procedimiento que el rector aplica para la

resolución de problemas dentro de la institución educativa?	
<p>código de convivencia</p>	<p>Do.1 Ella se basa para la resolución de problemas. Aquí se basa lo que hay, el código de convivencia se, o sea, todo eso se basa en eso para llegar a la resolución de conflictos, siempre en el código de convivencia que se está enmarcado aquí en la institución.</p>
<p>reuniones</p>	<p>Do.2 A través de reuniones en nos reunimos con todos los integrantes del de la comunidad educativa, estudiantes, padres de familia y Asesores. Resolvemos en consenso y tomando decisiones que vayan en bien de la comunidad educativa.</p>
<p>decisiones que vayan en bien de la comunidad educativa.</p>	<p>Do.3 BUENO, nosotros en la institución de lo que hemos observado, primero tenemos un código de convivencia ya aprobado por el Ministerio de educación, en donde se plantean todos estos problemas que se pueden presentar en la institución en la forma de solventarlos, entonces primero ir a pegados a lo que señala el código de convivencia que fue construido por los miembros de la comunidad educativa, en este caso docentes, administrativos, estudiantes y padres de familia forman parte del equipo de resolución de conflictos que se maneja en la institución es de que se creó una comisión de asesoría una comisión jurídica y de resolución de conflictos en donde, por ejemplo, los temas más árgidos, como se podría decir, son analizados por este grupo de docentes y administrativos para poder dar una solución efectiva al problema y en los casos, pues de violencia o en los casos que ya</p>
<p>código de convivencia</p>	
<p>Rutas y Protocolos</p>	
<p>pegados a lo que señala el código de convivencia</p>	
<p>equipo de resolución de conflictos</p>	

seguir simplemente rutas
y protocolos

son graves y que van catalogados como delitos. El rector lo que hace es **seguir simplemente rutas y protocolos** y de esta manera preservar o, en este caso, precautelar la seguridad del del miembro educativo que fue afectado.

docentes nos
encargamos de hacer la
resolución en el aula

Do.4 En cuanto a la resolución de problemas, siempre que no sean tan graves. Las **docentes nos encargamos de hacer la resolución en el aula** de manejar de acuerdo a nuestra capacidad, siempre y cuando no sean tan graves ya cuando son conflictos más grandes en donde ya necesiten derivación, siempre se acude al director y **el director ya realiza el protocolo pertinente** teniendo en cuenta el caso.

el director ya
realiza el protocolo pertinente

Do.5 Bueno, al momento de resolver problemas, lo primero que ha intentado hacer es el **diálogo**. Siempre van a haber dos partes, ha sabido **escuchar ambas partes de los conflictos** que se han presentado. Y con diálogo se ha logrado resolver las diferencias que se han presentado en este periodo escolar.

diálogo
escuchar ambas partes
de los conflictos

INV 7. ¿Considera usted que el rector, necesita capacitación en algunas de las habilidades gerenciales? (Liderazgo, Toma de decisiones, Trabajo en Equipo, Innovación y Creatividad y Resolución de Conflictos) Explique

Competencias
gerenciales
actualizadas

estándares de calidad

Do.1 Yo creo que ella maneja más bien todo eso como es una persona joven y ella ya tiene más o menos lo **estándares de calidad**, sabe muy bien, maneja muy bien todo eso de esto, entonces. Más bien sería de del problema que yo veo que tiene aquí, más bien es el **doble trabajo** que tiene

doble trabajo

como docente y al mismo tiempo administrativo

como docente y al mismo tiempo administrativo. Esa más bien la barrera que no le permite ya desenvolverse, porque ser docente y al mismo tiempo líder educativo. En este caso hay veces que en el distrito envía pedidos, sabe que en horas pedagógicas que se está trabajando y a veces le mandan a ella información ya así y ella a veces nos reenvía a nosotros compañeros, por favor ella, y qué nos toca a nosotros dejar un ladito las labores pedagógicas que nosotros tenemos conscientes para responder a lo a lo administrativo, entonces yo pienso que sí. En este caso el distrito debería de tomar en consideración eso y más bien en horas, ya que no estamos trabajando con los niños, enviar que se envíe toda esa información porque a veces toca dejar a los niños solo por cumplir las funciones de líder, entonces yo no le veo para la calidez de la educación de los niños, en este caso, ellos son los perjudicados porque nosotros al fin y al cabo cumplimos nuestro trabajo, pero en cambio les perjudica más a los niños, entonces, en ese sentido, más bien le veo la barrera que tiene “el Directivo” de cumplir esas dos funciones o cumple una, o cumple la otra.

niños, en este caso, ellos son los perjudicados

esas dos funciones cumplir

se va a seguir una maestría en Administración o algo así si le falta bastante para tomar decisiones las toma muy a la ligera sin analizarlas

Do.2 Sí. Es muy. ¿Enserio eso debería capacitarse, ¿eh? Me estaba preguntando un poco amigo que se va a seguir una maestría en Administración o algo así me decía porque si le falta bastante en ese sentido para tomar decisiones más, a veces las decisiones las se las toma muy a la ligera sin analizarlas.

Do.3 Yo creo que sí, es muy importante que las autoridades

<p>constante capacitación</p> <p>sí, es importantísimo en el tema de la innovación, del trabajo en equipo</p>	<p>estén en constante capacitación por el tema de dirigir a un grupo tan grande de profesionales, porque NO estamos hablando de estudiantes, sino ya de profesionales, cada uno experto en cada una de sus Áreas, entonces yo creo que sí, es importantísimo, al menos en el tema de la innovación, del trabajo en equipo. Que los rectores estén siempre a La Vanguardia de lo que se puede mejorar, SI BIEN es cierto ya SE esté, ya SE está ejecutando alguna situación, alguna actividad, deberían ellos también estar a La Vanguardia de todo esto para saber cómo poder llegar y cómo poder cumplir con todo lo que ellos se plantean durante la gestión que realice.</p>
<p>estar a La Vanguardia de todo</p> <p>vendría bien una capacitación en cuanto a liderazgo y tal vez resolución de conflictos</p>	<p>Do.4 Considero que quizá vendría bien una capacitación en cuanto a liderazgo y tal vez resolución de conflictos. Considerando que se debería también ver la necesidad, o sea, en cuanto al liderazgo, el director debería ver la necesidad de la institución y no basarse solamente en la base legal bueno, claro, no dejando de lado eso también, pero siempre tomar en cuenta la necesidad, la prioridad de aquí, de la institución y también el tema de resolución de conflictos para que también como autoridad nos apoye en cuanto a problemas leves como es este temas de conducta de los estudiantes que él como máxima autoridad, también debería apoyarnos a nosotras las maestras.</p>
<p>resolución de conflictos</p> <p>capacitación constante todo va renovando</p>	<p>Do.5 BUENO, yo considero que todos estamos. En el camino y se necesita una capacitación constante todo va cambiando, todo va renovando y yo pienso que la innovación. Nos ayuda</p>

todos necesitamos
estar a La Vanguardia

mucho al momento de ejecutar actividades no solo en el ámbito de la gerencia, quizás sino también como docentes y yo pienso que **todos necesitamos estar a La Vanguardia** de las necesidades educativas.

Figura 1

Diagrama de Categorías



Nota: El autor, 2024

TRIANGULACIÓN

Tabla 3

Triangulación de datos

CATEGORÍA	ENTREVISTA	TÉCNICAS DOCUMENTAL	
		Directivos	OBSERVACIÓN
Liderazgo Participativo	Trato de ayudar en sí a la comunidad educativa y que estén enterados de las actividades, liderazgo donde sea participativo y donde todos quienes formamos la comunidad educativa participamos, es la comunicación de consenso de diálogo, inspirar y motivar a los docentes y a los estudiantes, ambiente de diálogo, liderazgo que intento realizar es el participativo, donde se involucre toda la comunidad educativa.	El liderazgo participativo significa involucrar activamente a todos los miembros de la comunidad educativa en la toma de decisiones y en la resolución de conflictos, promoviendo la colaboración, el compromiso y el sentido de pertenencia de todos, ya que cada miembro siente que su opinión es valorada y tomada en cuenta para promover un ambiente de aprendizaje inclusivo, equitativo y democrático, aumentando la motivación y el desempeño de toda la comunidad educativa con el objetivo de alcanzar una educación integral y de calidad para los estudiantes y padres de familia (Coronado Sánchez, C. A., 2023).	Los Directivos coinciden en la aplicación del Liderazgo Participativo, en búsqueda de la excelencia educativa, motivando a los docentes y padres de familia en el sentido de pertenencia de las instituciones educativas, cuyo objetivo principal es encontrar un sistema educativo de calidad y calidez para beneficio de los estudiantes y de la sociedad en general, aunque se pudo evidenciar que hay carencia en la aplicación de este Liderazgo, por cuanto los mismos Directivos declaran que muchas de las veces es difícil poder llegar a consensos y acuerdos con todos los miembros de la comunidad educativa.
Comunidad Educativa Participativa	Comunidad educativa, conjuntamente ayudarnos dentro de la comunidad, participación activa de todos, comunicación asertiva, nosotros no tenemos la última palabra como	Tener una comunidad educativa participativa, mejora la toma de decisiones, al integrar diversas perspectivas y fomentar soluciones más inclusivas y efectivas en beneficio de las necesidades particulares	Los entrevistados coinciden en tener una comunidad educativa participativa, donde todos forman parte de las decisiones que se toman en beneficio de la institución educativa. Sin

	<p>autoridades, eso nos conlleva a la toma de decisiones, consenso de todos, contar con el apoyo de todos.</p>	<p>de cada estudiante. Además, al aumentar el sentido de pertenencia de la comunidad educativa se fomenta un entorno de aprendizaje colaborativo y democrático, que beneficia el desarrollo integral de todos los estudiantes (Delgado Denham, F. O., 2020).</p>	<p>embargo, se puede observar que a los directivos se les hace difícil poder llegar a consensos entre padres de familia, docentes y estudiantes, por lo que se opta por el método de satisfacer a la mayoría y dejando de lado a las minorías.</p>
<p>Comunicación y Participación</p>	<p>Mesas de trabajo, comité central de padres de familia, bienestar de los estudiantes, comunicación abierta entre todos, profesores y estudiantes, padres de familia, vemos el objetivo que vamos a cumplir, conjuntamente se toma las decisiones, basado conversatorio con los compañeros, decisión de la mayoría, forma participativa, consenso de todos.</p>	<p>La comunicación y participación de todos los miembros de la comunidad educativa son esenciales para crear un ambiente inclusivo y colaborativo, facilitando la toma de decisiones informadas para mejorar la calidad educativa, fomentando el compromiso y la motivación, para asegurar que las necesidades y opiniones de todos sean escuchadas y valoradas. (Asanza Capa, N. B., 2020).</p>	<p>Con las entrevistas se observó que los directivos fomentan en sus comunidades educativas la comunicación y participación de todos los miembros de la comunidad educativa, para la toma de decisiones en los casos que así se lo requiere, pero se recalca que la toma de decisiones sigue siendo de la mayoría de los miembros de la comunidad educativa y no de un consenso de todos los miembros.</p>
<p>Trabajo Cooperativo</p>	<p>Fundamental, escuchando las opiniones de los actores, fundamental, necesario aprender a trabajar en equipo, facilita el trabajo, aprendan a relacionarse con las demás personas, respetar los criterios individuales y poner nuestros criterios y siempre, pues con argumentos que validen lo que nosotros proponemos, personas</p>	<p>El trabajo cooperativo es una metodología en la que los miembros de un grupo colaboran para alcanzar los objetivos comunes, compartiendo responsabilidades y apoyándose mutuamente. Su importancia radica en fomentar habilidades sociales, mejorar la comunicación, aumentar la motivación y el compromiso para lograr resultados más efectivos y creativos mediante la</p>	<p>A través de las entrevistas se evidenció que todos los directivos están de acuerdo en que aplicar técnicas de trabajo colaborativo con los miembros de la comunidad educativa es muy beneficioso en la consecución de objetivos comunes, encaminados a contar con una educación de calidad para los estudiantes y padres de familia, aunque</p>

	empoderadas, La institución funciona como un equipo, considerar en los puntos de vista, no para dar gusto a una sola persona, pero insisto en la mayoría sí, trabajo cooperativo, sacar adelante las diferentes actividades, todos participen y que todos estén de acuerdo o por lo menos la mayoría.	La sinergia de diversas perspectivas y talentos (Jaramillo Valencia, B.; Quintero Arrubla, S.; 2021).	coinciden también en que no consiguen tener una aceptación de toda la comunidad educativa en la toma de decisiones, por lo que optan por tomar decisiones que beneficie a la mayoría de miembros de la comunidad educativa, dejando ese vacío en las minorías y dejando de ser decisiones totalmente inclusivas.
Limitación Institucional	Programas culturales, plataforma digital, para ayudarlos a los chicos, ir sabiendo, dentro de las posibilidades estamos tratando de hacer, la parte económica es la que dificulta muchas cosas, aplicar proyectos, desarrollar proyectos, no tenemos ni siquiera señal de internet, muy limitado, constante innovación, nuevas metodologías de aprendizaje, niño a estar en una constante actividad. De que el niño sea el generador de su propio aprendizaje, hacer lo que se puede, recursos son bien limitados, se intenta hacer lo mejor con lo que se tiene.	Las limitaciones institucionales, como la falta de recursos y tecnología, afectan negativamente la calidad educativa. La escasez de materiales didácticos y equipamiento tecnológico impide la implementación de metodologías modernas y eficaces. Además, limita las oportunidades de aprendizaje activo y personalizado, reduce la motivación de estudiantes y docentes, y dificulta la preparación adecuada para un entorno laboral y social cada vez más digitalizado y competitivo (Herrera Pavo, M. Á. et al., 2022).	Cuando se consulta a los directivos la gestión que realizan en cuanto a innovación educativa dentro de sus instituciones educativas, todos se enfocan a la falta de recursos económicos y a la falta de equipamiento tecnológico en las instituciones educativas, con lo que evidenciaron la falta de información en lo que representa la innovación educativa en sí, y la falta de planificación de proyectos innovadores que no precisamente dependan de recursos económicos elevados o infraestructuras tecnológicas de primer orden, como pueden ser huertos escolares o proyectos de gamificación que incluyan solamente recursos al alcance de los estudiantes.
Código de Convivencia	Diálogo y a través del código de convivencia,	El código de convivencia según el Ministerio de	Cuando se investigó acerca de como llevan

	<p>mediamos la situación, beneficioso para un actor como también para la comunidad educativa, la normativa, código de convivencia, participativamente con toda la comunidad educativa, problema de violencia, entidades pertinentes que son de Justicia, conversar con las partes, ejecutando protocolos, presencia de alguien, que NO puedo estar yo sola con mis alumnos, esté una siguiente autoridad, lo primordial es el diálogo, código de convivencia, código de convivencia, reglamentos.</p>	<p>Educación del Ecuador es un conjunto de normas y acuerdos diseñados para promover un ambiente de respeto, inclusión y cooperación en las instituciones educativas. Este código establece los derechos y responsabilidades de todos los miembros de la comunidad educativa, como son padres de familia, docentes, administrativos, estudiantes u sociedad en general, con lo que se busca garantizar una convivencia armónica, prevenir conflictos y fomentar el desarrollo integral de los estudiantes (MINEDUC, 2022).</p>	<p>los directivos la resolución de conflictos dentro de sus instituciones educativas, coincidieron que se basan en las directrices y acuerdos que se establecieron en el Código de Convivencia, al iniciar el año lectivo. Además, coinciden en que se basan siempre en las rutas y protocolos también establecidos en el Código de Convivencia y para situaciones delicadas o graves siguen rutas y protocolos establecidos por los organismos competentes, como puede ser Fiscalía, Policía Nacional u otros.</p>
<p>Formación Continua</p>	<p>Claro que sí, factor fundamental, algún curso, que nos ayuden con esta etapa, yo creo que sí, el ser humano no deja de aprender, es lógico, las leyes, los reglamentos, las normativas han ido cambiando, siguen cambiando y por ende por el mismo hecho de que nosotros acá no contamos con suficiente persona, lógico que la capacitación de nosotros debería ser continua, conociendo cosas nuevas de pronto estrategias nuevas, protocolo, siempre abierto a la capacitación, conocer</p>	<p>La formación continua es el proceso de aprendizaje y actualización constante que realizan los profesionales para mejorar sus competencias y conocimientos a lo largo de su vida profesional. Es fundamental para adaptarse a los cambios tecnológicos, metodológicos y del mundo laboral donde se desempeñan, garantizando así la excelencia y competitividad en su ámbito laboral (Atiaja Atiaja, L. N.; García Martínez, A.; 2020).</p>	<p>Los entrevistados coinciden en que es fundamental la formación continua para mantenerse a la vanguardia y actualizados en conocimientos acerca de las competencias gerenciales y los avances tecnológicos que día a día van evolucionando. En este sentido, también se detecta que los directivos no se preocupan por adquirir una formación académica por cuenta propia, acerca de las competencias gerenciales necesarias para desempeñar un cargo directivo de la</p>

<p>otras experiencias, recibir información actual, estar en constante capacitación, Vanguardia, capacitación es fundamental, nos den siempre capacitaciones.</p>	<p>mejor manera, en miras de conseguir tener una comunidad educativa comprometida con la educación de calidad y con calidez.</p>
--	--

Docentes

Liderazgo Democrático	<p>Liderazgo es más crítico constructivista, escucha los problemas de todo, está presto a él para para colaborar con nosotros, eh. Ya sea dando unos consejos, preocupado por todos los actores de la comunidad educativa, existe una armonía dentro de la institución educativa, estilo democrático y participativo, consideración el criterio de los docentes, padres de familia, liderazgo participativo, comunicación con el equipo de trabajo, padres de familia se han involucrado mucho en la toma de decisiones, mejorar el clima laboral y la comunicación entre docentes, autoridades y padres de familia.</p>	<p>El liderazgo democrático es un estilo que promueve la participación de todos los miembros de la comunidad educativa y la toma de decisiones compartida entre los miembros del grupo de trabajo. El líder democrático fomenta un ambiente de escucha activa, debate entre los miembros y respeto por las opiniones de todos los miembros del equipo. Este enfoque no solo fortalece la unión del equipo y la motivación de cada miembro, sino que también impulsa la creatividad, la innovación y el compromiso con los objetivos de la institución, en este caso de la institución educativa (Sánchez Ortega, J. A.; et al., 2021).</p>	<p>Los docentes entrevistados coinciden en el estilo de liderazgo aplicado por sus autoridades, al señalar que el liderazgo que practican, es el democrático, ya que para la toma de decisiones utilizan reuniones o asambleas con la comunidad educativa en cuanto a decisiones importantes para la institución educativa, y se enfocan siempre en la decisión de la mayoría y con direccionamiento hacia conseguir la calidad educativa.</p>
-----------------------	--	--	--

Beneficioso para la Comunidad Educativa	<p>Liderazgo participativo, comunicación con todos, tomar decisiones, a solucionar problemas. Eh sí es una un liderazgo no vertical</p>	<p>El liderazgo participativo beneficia a las instituciones educativas porque involucra a todos los miembros de la comunidad educativa en la toma de decisiones y en la resolución de</p>	<p>Los docentes entrevistados definieron el liderazgo participativo como beneficioso para la comunidad educativa y aunque aseguraron que la autoridad de sus</p>
---	---	---	--

	<p>sino horizontal, actividades participativas, todos participan de manera activa, democracia, todos pueden opinar, considerar la perspectiva y la opinión de todos, a partir de las opiniones de todos se puede tomar una decisión concreta, involucra a todos.</p>	<p>problemas. Esto promueve un ambiente de aprendizaje colaborativo y democrático, fortaleciendo el compromiso y la motivación de estudiantes y docentes, con lo que se mantiene una mejora continua de procesos (Cerrillo, R.; López Bueno, H.; Hidalgo, N.; 2023)</p>	<p>instituciones educativas lo practican, se pudo notar en sus respuestas y actitudes, que sus autoridades no ejecutan de la mejor manera la participación inclusiva de todos los miembros de la comunidad educativa.</p>
<p>Toma de Decisiones Consensuada</p>	<p>Un solo consenso, reuniones, cualquier solución es conversado, consensos, acuerdos, estamentos de la ley, pegado con lo que dictamina el Ministerio de Educación, siempre, apegadas a la ley, la autoridad con los padres de familia, consenso al llegar al acuerdo, toma de decisiones, juntamente con las autoridades, beneficio de toda la comunidad educativa.</p>	<p>La toma de decisiones consensuada es un proceso en el cual los miembros de un grupo trabajan juntos para alcanzar un acuerdo que sea beneficioso para todos, lo que implica escuchar, negociar y llegar a un consenso que refleje las necesidades y opiniones de todos los miembros de la comunidad educativa, promoviendo la colaboración y la unión de todos (Tapia Castilla, Z. C.; Antequera Ripoll, J. M.; 2020).</p>	<p>Respecto a la toma de decisiones, los docentes coinciden que las autoridades educativas optan por la toma decisiones basadas en la democracia y en la aprobación de al menos la mayoría de involucrados en cada proceso, donde se requiere tomar decisiones en beneficio de toda la comunidad educativa.</p>
<p>Comisiones de Trabajo</p>	<p>Diálogo abierto, todos participemos y lleguemos a una sola decisión, buena manera, distribuía en diferentes grupos, organiza, trabajo en equipo es bastante complicado, trabajo en equipo, proyectos interdisciplinarios, trabajar en conjunto con las demás áreas, criterios, puntos de vista, impulsar el trabajo en equipo, han</p>	<p>Las comisiones de trabajo dentro de una institución educativa son fundamentales para abordar tareas o proyectos particulares de una forma más eficiente, ya que divide del trabajo de acuerdo con las capacidades particulares de los miembros del equipo, además de que se promueve la colaboración y el intercambio de ideas, con lo que consigue una mayor productividad,</p>	<p>Los docentes coinciden en que sus directivos promueven el trabajo en equipo en las instituciones educativas, buscando el bien común y el abordaje de tareas de una manera más rápida y eficiente. Sin embargo, los docentes coinciden que los directivos no han logrado la cohesión de todos los miembros de la comunidad</p>

	<p>dado fruto, buenas cosas, docentes debemos dar el ejemplo, en equipo pues vamos a poder entre todos, remar para un solo lado, colaboración, entre todos, Hay comisiones de trabajo.</p>	<p>encontrando soluciones innovadoras, al aprovechar las habilidades y conocimientos diversos de los miembros de cada equipo (Gutiérrez Arias, L.; 2020).</p>	<p>educativa, porque no logran gestionar adecuadamente las opiniones diversas de cada uno de los miembros y en lugar de conseguir la aceptación de todos, se consigue únicamente tomar decisiones basados en la mayoría.</p>
Gestión Contradictoria	<p>Sí es bien, es bien movida, le gusta trabajar mucho, utiliza técnicas tradicionales, no tener mucho acceso a tecnologías, la pobreza en sí, gestionando con autoridades, NO tanto, que NO es tan innovadora y tan creativa, de NADA sirve una buena idea si NO hay quien la ejecute, no hay la aceptación, se niegan absolutamente a todo, Sí. Sí, si, método Montessori, beneficioso para los niños, nuevas técnicas, nuevas, didácticas, cambios positivos en beneficio de los estudiantes, mejorado algunos aspectos dentro del aspecto físico de la institución educativa.</p>	<p>La gestión innovadora y creativa comprende la implementación de nuevas ideas y enfoques para resolver problemas y mejorar los procesos en la institución educativa, fomentando la experimentación, la colaboración, la apertura al cambio y buscando constantemente nuevas formas de hacer cada tarea. La creatividad se utiliza para generar soluciones originales, mientras que la innovación se encarga de llevar esas ideas a la práctica de manera efectiva, impulsando el crecimiento y la competitividad de la institución educativa (Rolin Díaz, C. D.; 2021).</p>	<p>Todos los informantes, respecto a la pregunta de la si la gestión de sus directivos es innovadora y creativa, no pudieron coincidir, ya que se pudo notar que depende mucho del número de personas que tiene a cargo cada autoridad educativa, además mencionaron la capacidad de la autoridad en cuanto al manejo de la tecnología y a la capacidad que las autoridades tienen para adaptarse a los cambios constantes en la normativa y en los avances tecnológicos.</p>
Rutas y Protocolos	<p>Código de convivencia, reuniones, decisiones que vayan en bien de la comunidad educativa, código de convivencia, pegados a lo que señala el código de convivencia, equipo de</p>	<p>Las rutas y protocolos son elementos fundamentales para el desarrollo de cualquier proceso dentro de las instituciones educativas, ya que las rutas determinan el camino que se seguirá en</p>	<p>Los entrevistados coinciden en que la autoridad educativa se basa en las rutas y protocolos establecidos en el Código de Convivencia, en lo que</p>

	<p>resolución de conflictos, seguir simplemente rutas y protocolos, docentes nos encargamos de hacer la resolución en el aula, el director ya realiza el protocolo pertinente, diálogo, escuchar ambas partes de los conflictos.</p>	<p>las situaciones que se presenten y los protocolos establecen las reglas y procedimientos que se deben considerar en dichas situaciones, como, por ejemplo, lo que se debe hacer y cómo hacerlo, en caso de acoso sexual en el aula (Martín Moreno, E.; 2020).</p>	<p>corresponde a resolución de cualquier conflicto dentro de la institución educativa, con lo que se constata la importancia que tiene la habilidad del directivo, en cuanto a la resolución de conflictos basados en la normativa y en los acuerdos detallados en el Código de Convivencia.</p>
<p>Competencias Gerenciales Actualizadas</p>	<p>Estándares de calidad, doble trabajo, como docente y al mismo tiempo administrativo, niños, en este caso, ellos son los perjudicados, cumplir esas dos funciones, se va a seguir una maestría en Administración o algo así, si le falta bastante, para tomar decisiones, las toma muy a la ligera sin analizarlas, constante capacitación, sí, es importantísimo, en el tema de la innovación, del trabajo en equipo, estar a La Vanguardia de todo, vendría bien una capacitación, vendría bien una capacitación en cuanto a liderazgo y tal vez resolución de conflictos, resolución de conflictos, capacitación constante, todo va renovando, todos necesitamos estar a La Vanguardia.</p>	<p>Las Competencias Gerenciales Actualizadas son un conjunto de habilidades y características esenciales que los líderes y gerentes deben poseer para liderar y gestionar efectivamente los recursos humanos y económicos en una organización. Estas competencias incluyen habilidades como liderazgo, comunicación, toma de decisiones, resolución de problemas, trabajo en equipo, adaptabilidad, innovación, gestión del cambio, entre otras (Trómpiz Sánchez, I.; 2024).</p>	<p>Todos los docentes coincidieron en que los directivos de las instituciones educativas deben mantenerse a la vanguardia y con conocimientos específicos en temas de habilidades gerenciales como lo son trabajo en equipo, resolución de conflictos, toma de decisiones e innovación. Además todos comparten la idea de que el ser humano nunca deja de aprender y que un directivo debe tener sus conocimientos actualizados para realizar una buena gestión en cuanto a las tareas administrativas que representa el estar al frente de una institución educativa.</p>

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

La educación, a lo largo de la historia ha estado centrada en resolver los problemas de la sociedad a través del conocimiento de nuevas formas y métodos para desarrollar las actividades y tareas de los individuos. Es así que dependiendo de la época evolutiva del ser humano, la educación ha resuelto todos los inconvenientes de la humanidad, enfocados siempre al bienestar de las personas, como en su momento se enfocó en facilitar la alimentación de las personas a través de la caza y la pesca, luego abordó la necesidad del poder administrativo dentro de las sociedades, por consiguiente se necesitó la forma de encontrar la manera formal de transmitir los conocimientos entre personas, con lo que se crearon las instituciones formales de educación donde se fomentaba la ciencia y donde nacieron diferentes tipos de instituciones educativas tanto fiscales como también laicas, enfocadas a transmitir conocimientos y pensamientos humanistas a la comunidad.

Continuando a través de la historia, en la época industrial, donde la educación estuvo enfocada a resolver las necesidades industriales, que se enfocaban en poder contar con personal con habilidades prácticas y científicas, con educación específica, que se desarrollaron adecuadamente en la revolución de las industrias de aquel entonces. Luego, ya en el siglo XX, la educación se inicia a enfocar en la equidad y en la igualdad en la transmisión de los conocimientos, con la finalidad de formar a sociedades más justas y solidarias.

En la actualidad, la educación se enfoca en brindar a la sociedad a personas formadas integralmente, tanto en conocimientos científicos, como en habilidades blandas, que ayuden a cada persona a ser parte de una sociedad donde todos tenemos las mismas posibilidades de aprendizaje y donde todos podemos acceder a los mismos servicios, sin distinción de sexo,

raza o preferencias religiosas. Por esta razón, el sistema educativo hoy en día necesita abordar las nuevas formas de adquirir el conocimiento a través de la tecnología y a través de la personalización de la enseñanza, ajustándose a las diferentes formas de percibir el conocimiento, de acuerdo con las capacidades particulares de cada individuo.

En una institución educativa, la calidad educativa que se brinda a la sociedad depende mucho del personal docente y administrativo que conforma dicha institución educativa (Martínez Chairez, G. I.; et al., 2016), por lo que esta investigación se centró en investigar a través de la ruta cualitativa, las capacidades gerenciales que tienen los directivos de instituciones educativas fiscales de la ciudad de Loja-Ecuador, ya que se ha podido detectar que el Ministerio de Educación no tiene directrices establecidas, que demanden de capacidades gerenciales desarrolladas en los docentes que se designan como directivos de las instituciones educativas en el régimen fiscal (Ley Orgánica de Educación Intercultural del Ecuador, 2015).

Es así que, la investigación pudo evidenciar que los directivos de las instituciones educativas fiscales de la ciudad de Loja-Ecuador, no tienen la formación académica adecuada para gerenciar o dirigir un grupo de personas, esto debido a que su formación académica siempre la han enfocado al desarrollo de capacidades educativas, como lo son en su mayoría, la formación de cuarto nivel en pedagogía y en ningún caso mencionaron haber tenido alguna capacitación o algún curso acerca del desarrollo de sus habilidades gerenciales, que les permitan poder gestionar eficazmente al personal docentes, administrativo, padres de familia y estudiantes, que componen la comunidad educativa de cada institución educativa.

Además, se pudo evidenciar que el pensamiento innovador de los directivos se enfoca únicamente al tener o no equipamiento tecnológico de última generación en sus instituciones y se sienten frustrados y limitados por los recursos económicos con los que cuentan hoy en

día las instituciones educativas fiscales, que no les permiten tener la infraestructura tecnológica con la que pudieran desarrollar proyectos innovadores con los estudiantes. También se evidenció que los directivos tienen vacíos en lo que respecta a capacidades gerenciales para la resolución de conflictos internamente en las instituciones educativas, capacidades para la gestión de recursos de forma autónoma, falta de conocimientos en cuanto a la comunicación asertiva y a la toma de decisiones, entre otras habilidades gerenciales que se requieren en el líder educativo, para lograr tener una institución educativa equitativa y que ofrezca a la sociedad una educación de calidad, centrada en los valores personales fundamentales de una persona, como lo son la humildad, la puntualidad, el respeto, la tolerancia, la empatía, la integridad, entre otros que también aportan a tener ciudadanos integrales que aporten positivamente a la sociedad y a su evolución hacia una sociedad más justa, equitativa y que busca tener igualdad de condiciones para todos.

Finalmente, se menciona que la técnica usada en la investigación fue la entrevista semiestructurada, con la que se pudo obtener las experiencias y vivencias de los directivos de una forma libre, pero enfocada a conocer la falta de desarrollo de las capacidades gerenciales en los directivos de las instituciones educativas fiscales de la ciudad de Loja-Ecuador, que al analizar las respuestas de cada uno de ellos, se conoce que el principal problema es la falta de planes de capacitación en competencias gerenciales para aquellos docentes que cumplen con los requisitos establecidos en la Ley Orgánica de Educación Intercultural (2015), para llegar a ser directivos de una institución educativa, que como ya se ha mencionado, ninguno de esos requisitos está enfocado en que el docente tenga o no una preparación académica mínima en desarrollo de competencias gerenciales.

LA PROPUESTA

Título: Estrategias innovadoras para el desarrollo de habilidades gerenciales.

Propósito

Desarrollar habilidades gerenciales en líderes educativos con formación académica con el fin de mejorar la gestión a través de estrategias innovadoras.

Justificación

El líder educativo es un ente al servicio del bienestar de toda la comunidad que persigue un propósito y un fin en común, el cual se concreta en la búsqueda de la excelencia y la formación del futuro ciudadano para la sociedad.

En este sentido, la propuesta de este trabajo de investigación surge de los hallazgos obtenidos a través de la interpretación de la información recabada mediante entrevistas a diferentes informantes clave que constituyeron el estudio. Dentro de las evidencias registradas, se destaca la carencia de información en temas álgidos e importantes como el liderazgo, la comunicación asertiva, las habilidades gerenciales y la normativa educativa, ya que, al formular las preguntas a los diferentes líderes, sus respuestas no atendían al propósito y dirección de las interrogantes y, por el contrario, respondían con discursos que carecían del sentido y del enfoque en conocimientos estructurados de la gerencia.

Atendiendo a estas ideas expuestas, se justifica y cobra relevancia la capacitación propuesta, ya que estos profesionales de la educación, que se desempeñan como líderes y gerentes, tienen una formación académica orientada a la enseñanza, pero no cuentan con una formación gerencial. Por ello, a través de los diferentes talleres y módulos que se proponen, se puede optimizar el desarrollo de las habilidades gerenciales que requieren estos profesionales abnegados del liderazgo educativo.

En conclusión, la capacitación que se propone, es esencial para suplir la falta de formación gerencial en los líderes educativos, al dotarlos de las herramientas y conocimientos necesarios para mejorar no solo su desempeño personal, sino también el bienestar y el

desarrollo de toda la comunidad educativa, ya que, la formación continua y específica en habilidades gerenciales permitirá que estos líderes para que contribuyan de manera más efectiva a la construcción de una sociedad más justa, solidaria y preparada para los desafíos del futuro.

Estructura de la Propuesta

La propuesta tiene como objetivo mejorar las habilidades gerenciales de los líderes educativos a través de una capacitación integral que se desarrollará en cuatro fases que a continuación, se detalla cada una de ellas:

Selección de los Talleres: En esta fase se realizará la identificación de las necesidades de capacitación específicas de los líderes educativos, en base a los resultados de la investigación y a través de talleres se proporcionará al líder educativo el conocimiento necesario para el desarrollo de sus habilidades gerenciales.

Planificación: La planificación de los talleres, incluye la definición de objetivos específicos, la elaboración de contenidos, la selección de facilitadores expertos y la programación de fechas y horarios, además de, coordinar los recursos logísticos necesarios para garantizar el éxito de la capacitación.

Ejecución de Talleres: En esta fase, se llevarán a cabo los talleres según lo planificado y los participantes asistirán a sesiones teóricas y prácticas donde podrán aplicar ir aplicando con la práctica, todos los conocimientos teóricos en un ambiente participativo y colaborativo, fomentando el intercambio de experiencias y la resolución de casos prácticos.

Evaluación y Seguimiento: Una vez concluidos los talleres iniciales, se realizará una evaluación para medir el impacto de la capacitación en los participantes, a través de herramientas como encuestas de satisfacción, pruebas de conocimiento y observaciones directas. Además, se establecerá un plan de seguimiento para asegurar que los líderes educativos continúen

aplicando las habilidades gerenciales adquiridas en su práctica diaria y se ofrecerá apoyo continuo para resolver las dudas y consolidar los aprendizajes adquiridos.

Además, luego de concluidos los talleres programados antes del inicio del año escolar, se ejecutará el plan de seguimiento continuo a los directivos, con lo que se podrá planificar la segunda y tercera fase de capacitación en competencias gerenciales, que serán programadas para los intervalos donde las instituciones educativas se encuentran sin estudiantes al concluir el segundo y tercer trimestre de año lectivo 2024-2025.

Finalmente, la propuesta está enfocada en potenciar los conocimientos en liderazgo, comunicación asertiva, competencias gerenciales y normativa legal, con lo que, se contribuirá al desarrollo profesional de los líderes educativos, fortaleciendo sus capacidades gerenciales y, en última instancia, beneficiando a toda la comunidad educativa.

Diagrama de la Estructura de la Propuesta

Imagen 2:

Fases del Plan de Acción



Fuente: El autor, 2024.

PLAN DE ACCIÓN

Tabla 4

Plan de acción propuesto para el desarrollo de habilidades gerenciales

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACTIVIDAD	RESPONSABLES	PERÍODO / TIEMPO	RECURSOS
Selección de Talleres				
Definir los talleres específicos para capacitar a los directivos, en competencias gerenciales.	Análisis de resultados de las entrevistas realizadas a los Directivos de las instituciones educativas seleccionadas para el estudio.	Rober Carrión	Del 1 al 12 de Julio de 2024.	- Grabaciones de entrevistas en audio. - Computador. - Software de ofimática.
Planificación de Talleres				
Elaborar pénsum de contenidos para cada taller.	Planificación de los contenidos y elaboración de proyectos para desarrollo de capacidades de liderazgo. (Técnica: Aprendizaje basado en Proyectos - ABP).	Rober Carrión	El 15 y 16 de Julio de 2024.	- Computador. - Software de ofimática.
	Planificación de los contenidos para mejorar las capacidades de comunicación asertiva. (Técnica: Mindfulness y Bienestar)		El 17 de Julio de 2024.	
	Planificación de los contenidos y actividades		El 18 de Julio de 2024.	

		para potenciar las capacidades gerenciales. (Técnica: Rotación de Puestos)			
		Planificación de los contenidos y actividades referentes a la Normativa Educativa.		El 19 de Julio de 2024.	
Definir objetivos de cada taller.	Análisis y redactar los objetivos que se pretenden conseguir con cada taller.	Rober Carrión	Del 22 al 26 de Julio de 2024.	- Lista de talleres a desarrollar. - Computador. - Software de ofimática.	
Establecer las fechas y horarios de cada Taller.	Planificación los días y horarios para desarrollar los talleres, de acuerdo con su importancia.	Funcionario de Talento Humano de la Dirección Distrital.	Del 29 al 31 de Julio de 2024.	- Lista de talleres a desarrollar con cantidad de horas por taller. - Computador. - Software de ofimática.	
Coordinar recursos logísticos.	Selección de espacios y mobiliario necesario para desarrollar los talleres propuestos.	Funcionario de Talento Humano de la Dirección Distrital.	Del 01 al 02 de Agosto de 2024.	- Lista de Directivos. - Computador. - Software de ofimática.	
Ejecución de Talleres					
Desarrollar talleres según lo planificado.	Realización de sesiones teóricas, prácticas y resolución de casos prácticos sobre liderazgo.	Rober Carrión y Asesores Educativos.	Del 12 al 14 de Agosto de 2024.	- Proyector. - Computador. - Software de ofimática. - Lista de Directivos.	

Realización de sesiones teóricas, prácticas y resolución de casos prácticos sobre comunicación asertiva.	Rober Carrión y Asesores Educativos.	Del 15 al 19 de Agosto de 2024 (no incluye sábado y domingo).
Realización de sesiones teóricas, prácticas y resolución de casos prácticos sobre capacidades gerenciales.	Rober Carrión y Asesores Educativos.	Del 20 al 22 de Agosto de 2024.
Realización de sesiones teóricas, prácticas y resolución de casos prácticos sobre normativa educativa.	Audidores Educativos de la Dirección Distrital.	El 23 de Agosto de 2024.

Evaluación y Seguimiento

Evaluar los conocimientos de los directivos.	Realización de encuestas de satisfacción.	Rober Carrión y personal de Talento Humano de la Dirección Distrital.	El 26 de Agosto de 2024, en la mañana.	- Encuesta de satisfacción. - Test elaborado para conocimientos adquiridos.
	Realización de pruebas de conocimientos adquiridos.			
Analizar las pruebas de conocimientos realizadas.	Análisis de resultados obtenidos.	Rober Carrión, Asesores y Audidores Educativos de la Dirección Distrital.	El 26 de Agosto de 2024, en la tarde.	- Test realizados. - Computador. - Software de ofimática.
	Planificación de refuerzos y			

	feedback de talleres.			
Desarrollar talleres y actividades de refuerzo y feedback para desarrollo de habilidades gerenciales.	Realización de talleres prácticos de refuerzo y feedback sobre competencias gerenciales para reforzar debilidades detectadas en las pruebas realizadas.	Rober Carrión, Asesores y Auditores Educativos de la Dirección Distrital.	Del 27 al 30 de Agosto de 2024.	- Debilidades detectadas en las pruebas realizadas. - Proyector. - Computador. - Casos prácticos a realizar.
Planificar etapas de seguimiento en las instituciones educativas.	Elaboración de cronograma de vistas y seguimiento para las instituciones educativas.	Asesores y Auditores Educativos de la Dirección Distrital.	Del 16 al 27 de Septiembre de 2024.	- Listado de instituciones educativas, clasificadas por circuito educativo. - Computador. - Software de ofimática.
Planificar los contenidos para la segunda etapa de capacitación para los directivos.	Análisis de talleres sobre competencias gerenciales, segunda etapa.	Asesores y Auditores Educativos de la Dirección Distrital.	Del 06 al 17 de Enero de 2025.	- Computador. - Software de ofimática.
Planificar días y horarios a desarrollar talleres de capacitación sobre competencias gerenciales.	Planificación de días y horarios para desarrollar talleres de capacitación, segunda etapa.	Delegado de Talento Humano de la Dirección Distrital.	Del 20 al 24 de Enero de 2025.	- Computador. - Software de ofimática.
Coordinar espacios y recursos para desarrollar	Contactar a responsables de espacios y mobiliario	Delegado de Talento Humano de la	Del 27 al 30 de Enero de 2025.	- Teléfono. - Computador.

talleres de capacitación, segunda etapa.	requerido para realizar talleres de capacitación.	Dirección Distrital.		
Desarrollar talleres de capacitación sobre competencias gerenciales según la planificación.	Desarrollo de talleres sobre capacidades gerenciales.	Asesores y Auditores Educativos de la Dirección Distrital.	Del 17 al 28 de Febrero de 2025.	<ul style="list-style-type: none"> - Proyector. - Computador. - Software de ofimática. - Lista de Directivos

Factibilidad de la Propuesta

La factibilidad, se refiere a la posibilidad de llevar a cabo la propuesta, considerando aspectos como la viabilidad técnica, económica, operativa y temporal (Angulo Quintanilla, Á. S.; Soria Tixe, J. E.; 2024), de tal manera que no se afecte el calendario académico planificado para el periodo académico 2024-2025. Este análisis es crucial para asegurar que la propuesta no solo sea teóricamente sólida, sino que también se pueda llevar a cabo en beneficio de la comunidad educativa Loja.

En el contexto del plan de acción para el desarrollo de capacidades gerenciales en la Dirección Distrital de Educación de Loja, es factible, porque, los talleres necesarios para el desarrollo de competencias gerenciales serán desarrollados por el investigador de forma gratuita y por los asesores y auditores educativos del distrito, en coordinación con el personal de Talento Humano que estará encargado de la convocatoria y de coordinación de la logística necesaria para el desarrollo de los talleres de capacitación planificados.

Además, es importante tomar en cuenta que la propuesta es factible por la presencia de profesionales que garantizan la viabilidad técnica del plan, dado su conocimiento y experiencia en el área educativa, como es el caso de los auditores y asesores educativos.

Asimismo, la logística de la capacitación, como el uso de instalaciones y materiales, puede ser gestionada dentro de los recursos actuales de la Dirección Distrital, evitando gastos que impliquen esfuerzos económicos de los participantes.

En conclusión, la propuesta de capacitación en capacidades gerenciales para los líderes educativos de la Dirección Distrital de Educación de Loja es factible desde las perspectivas técnica, económica, operativa y temporal, porque se utilizarán los recursos humanos y económicos destinados para este mismo tipo de actividades durante el inicio y desarrollo del año lectivo 2024-2025.

BIBLIOGRAFÍA

Abella Barreto, S., Bejarano Martínez, L., Buitrago Castellanos, O. Y., Burbano Lasso, J. P., Castro Sánchez, J. A., Flórez Comba, M. A., Galvis Montagut, A., Gil Puentes, W. T., Gómez Jaimes, M. L., Herrera Ramírez, E. F., Hurtado, L. P., Jiménez Rodríguez, A. M., Masmela Galiano, I. Y., Meneses Pedroza, S. M., Murcia Ruiz, J. L., Pérez Villarreal, M. J., Ríos Bernal, F. del P., Rodríguez Álvarez, O. A., Sánchez Ospina, L. M., & Castillo Llanos, A. A. (2023). *Los estilos de liderazgo y su influencia en el desempeño profesional en instituciones Educativas públicas de la Región Andina*. <https://repository.uniminuto.edu/handle/10656/19120>

Alatriza Oblitas, G. I. (2020). Importancia del liderazgo en los equipos de trabajo. *Gestión en el Tercer Milenio*, 89–98.

Alegre Brítez, M. A., & Kwan Chung, C. K. (2021). Gestión directiva y estilos de liderazgo en educación superior. Una revisión de la

- literatura. *Revista de Análisis y Difusión de Perspectivas Educativas y Empresariales-RADEE*, 1–NUM2, 65–73. <https://doi.org/10.56216/radee012022jun.a06>
- Alvarado Melitón, D. (2021). Beneficios del trabajo en equipo durante la formación académica entre áreas de la salud. *Revista Cientific*, 6(20), 311–326. <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2021.6.20.17.311-326>
- Angulo Quintanilla, Á. S., & Soria Tixe, J. E. (2024). Estudio de factibilidad para la instalación de una empresa de partes para vehículos livianos en el cantón la Maná. *UTC. La Maná*, 153. <https://repositorio.utc.edu.ec/handle/27000/11790>
- Asanza Capa, N. B. (2020). La comunicación asertiva y su incidencia en la gestión educativa. *Ciencia y Educación*, 1(3), 20–31. <https://doi.org/10.48169/ecuatesis/0103202015>
- Atiaja Atiaja, L. N., & García Martínez, A. (2020). Los MOOC: Una alternativa para la formación continua. *Revista Cientific*, 5(18), 120–136. <https://doi.org/10.29394/scientific.issn.2542-2987.2020.5.18.6.120-136>
- Bajaña Alvarado, N. K., Prieto López, Y., Bravo Unda, A. J., & Bonilla Mora, M. del C. (2022). Plan de gestión administrativa aplicable en el clima laboral para la obtención de un liderazgo transformacional. *Máster En Gestión Educativa, de La Universidad de Especialidades Espíritu Santo*, 75–92. <https://doi.org/10.33386/593dp.2022.4-2.1137>
- Borgholthaus, C. J., Iyer, D. N., & O'Brien, J. P. (2021). The effects of firm aspirational performance on changes in leadership structure. *Journal of Business Research*, 129, 319–327. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.03.009>

- Carranza Hernández, K. M., Salazar Leyva, M., Hinojosa Hernández, M. (2023). Gerencia educativa desde la metodología integrada input-output del modelo dinámico. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 832–854.
- Carrasco Valencia, J. E., Cayllahue Huaman, M. L., Gonzales Sanchez, A. B. (2023). INTELIGENCIA EMOCIONAL Y COMPETENCIAS GERENCIALES DEL LIDERAZGO DIRECTIVO EN DOCENTES Y DIRECTORES DE ESCUELAS PÚBLICAS Y PRIVADAS. *Revista Agustina de Educación - RAE*.
<https://revistas.unsa.edu.pe/index.php/rae/article/view/111/138>
- Cerrillo, R., López Bueno, H., & Hidalgo, N. (2023). Prácticas de Liderazgo Democrático para la Justicia Social. Un Estudio Cualitativo desde la Perspectiva de la Comunidad Educativa. *Revista Internacional de Educación Para La Justicia Social*, 12, 141–160.
- Coronado Sánchez, C. A. (2023a). El liderazgo Participativo para Afianzar una Cultura de Paz en el Complejo Educativo Inmaculada Concepción. *Revista Internacional de Estudios Abiertos, Independientes y Alternativos*, 3(1), 121-140.
<https://www.aportes.metrouni.us/index.php/Aportes/article/view/34/26>
- Coronado Sánchez, C. A. (2023b). El liderazgo Participativo para Afianzar una Cultura de Paz en el Complejo Educativo Inmaculada Concepción. *Aportes | Revista Internacional de Estudios Abiertos, Independientes y Alternativos.*, 3(1), 121–140.
<https://orcid.org/0009-0001-8925-1193>
- Delgado Denham, F. O. (2020). Gestión de la planificación estratégica participativa de la comunidad educativa en el proceso de construcción del proyecto educativo de centro. *Boletín Redipe*, 9(5), 221–237. <https://doi.org/10.36260/rbr.v9i5.990>

- Delgado Merchán, M. J. (2021). *Tendencias investigativas de las NIIF en el mundo. Un análisis a partir de redes semánticas* [Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia]. <https://repositorio.uptc.edu.co//handle/001/9681>
- Duarte Ramírez, F. M. (2020). Liderazgo educativo en el siglo XXI. *Revista Digital de Investigación y Postgrado, Vol. 1, N° 2 (Julio -Diciembre, 2020)*, 86–111.
- Fernández Delgado, C. (2022). Las TIC y el aprendizaje cooperativo en el área de ciencias sociales: impacto sobre el rendimiento académico del alumnado que cursa cuarto de Educación Primaria. *Departamento de Didáctica de Las Ciencias Sociales. Universidad de Granada, UNES, 12(1)(ISSN: 2530-1012)*, 38–55.
- Fierro Celis, F. A. (2021). Cambio organizacional: un modelo que dinamiza la transformación. *Revista EAN*. <https://doi.org/10.21158/01208160.n88.2020.2560>
- Flores Limo, F. A., & Mora Santiago, R. J. (2023). *INVESTIGACIÓN CUALITATIVA*. Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle.
- Galarraga, J. S. (2020). Modelo de competencias gerenciales dinamizadoras basadas en la aplicación de las TIC. *SUMMA, 2(2)*, 83–108. <https://aunarcali.edu.co/revistas/index.php/RDCES/article/view/117>
- García, P. D. (2023). Los aportes de la teoría fundamentada y del método comparativo constante al estudio de las políticas educativas en perspectiva comparada. *Revista Latinoamericana de Políticas y Administración de la Educación, 18*, 24–36. <https://revistas.untref.edu.ar/index.php/relapae/article/view/1621>

Gloria Solís Galán, M., & Andrada, C. L. (2021). EL APRENDIZAJE-SERVICIO COMO ESTRATEGIA DIDÁCTICA PARA LA PROFESIONALIZACIÓN, LA SOSTENIBILIDAD Y LA TRANSFORMACIÓN SOCIAL. UNA EXPERIENCIA EN EL GRADO DE EDUCACIÓN SOCIAL. *Campo Abierto, Revista de Educación*, 40(1), 73–86. <https://revista-campoabierto.unex.es/index.php/campoabierto/article/view/3699>

González Díaz, R. R., Acevedo Duque, A. E., Guanilo Gómez, S. L., & Cruz Ayala, K. (2021). Ruta de Investigación Cualitativa – Naturalista. *Revista de Ciencias Sociales*, 334–350. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8145525>

Guanoluisa Almache, F. A., Bosquez Remache, J. D., Esparza Pijal, S. B., & Benavides Salazar, C. F. (2023). Apuntes sobre los métodos de investigación y técnicas de recolección de datos utilizadas en la investigación jurídica. *Bibliotecas. Anales de Investigación*, ISSN-e 1683-8947, ISSN 0006-176X, 19, N°. 3, 2. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9285926>

Gutiérrez Arias, L. (2020). Trabajo colaborativo y codocencia: una aproximación a la inclusión educativa. *Revista de Estudios Teóricos y Epistemológicos en Política Educativa*, 5, 1–14. <https://doi.org/10.5212/retepe.v.5.15321.016>

Hernandez Giraldo, D., Tovar Gutiérrez, M. (2022). La gerencia educativa y su influencia en el proceso de enseñanza aprendizaje en la institución educativa rural La Violeta. *La Violeta. 593 Digital Publisher*, 5–16.

Herrera Pavo, M. Á., Orellana Navarrete, V., Espinoza Weaver, Y., & Espinosa Rodríguez, J. D. (2022). Posibilidades y limitaciones de implementación de un nuevo modelo

pedagógico para la educación pública ecuatoriana. *Rehuso*, 7(3), 63–80.

<https://doi.org/10.33936/rehuso.v7i3.5151>

Jaramillo Valencia, B., & Quintero Arrubla, S. (2021). Trabajando en equipo: múltiples perspectivas acerca del trabajo cooperativo y colaborativo. *Educacion y humanismo*, 23(41), 205–233. <https://doi.org/10.17081/eduhum.23.41.4188>

Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI) – Ministerio de Educación. (2015). Dirección Nacional de Normativa Jurídico Educativa.

López Reinoso, H., Mariño Rosero, M., Villegas Palma, A., Palma Palma, M. (2024). Análisis de funciones y responsabilidades de un gestor educativo en centros de escolaridad inconclusa. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 1206–1226.

Manríquez Gutiérrez, K., & Reyes Roa, M. (2021). Liderazgo educativo: una mirada desde el rol del director y la directora en tres niveles del sistema educacional chileno. *REVISTA EDUCACIÓN*, 46, núm. 1, 1–28. <https://doi.org/10.15517/revedu.v46i1.44514>

MANUAL PARA LA IMPLEMENTACIÓN Y EVALUACIÓN DE LOS ESTÁNDARES DE CALIDAD EDUCATIVA. (2017). <https://educacion.gob.ec/estandares/>

Martín Moreno, E. (2020). Protocolos de atención a la violencia de género en las universidades públicas en México. ¿Un Traje a la Medida? *Reencuentro. Análisis de problemas universitarios*, 32(79), 70–94. <https://reencuentro.xoc.uam.mx/index.php/reencuentro/article/view/1044>

- Martínez Chairez, G. I., Guevara Araiza, A., & Valles Ornelas, M. M. (2016). EL DESEMPEÑO DOCENTE Y LA CALIDAD EDUCATIVA. *Uais*, 12(6), 123–134. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7933112>
- Medina Azócar, M. I. (2021). LA HERMENÉUTICA SU APLICACIÓN E INTERPRETACIÓN EN EL CONTEXTO DE LA EDUCACIÓN FÍSICA. *Revista Electrónica Actividad Física y Ciencias*, 13, N°1, 104–119.
- MINEDUC (Ed.). (2021). *Ley Orgánica Reformatoria a la Ley Orgánica de Educación Intercultural*. Registro Oficial Nro. 434.
- MINEDUC. (2022). Construcción del Código de Convivencia. In *COLMENA* (p. 22). 2022.
- Ordóñez Sequera, N. J. (2021). Liderazgo y su incidencia en el desempeño laboral docente de bachillerato de instituciones educativas fiscales de cantón Santa Elena. *Universidad Estatal Península de Santa Elena*, 138p. <https://repositorio.upse.edu.ec/handle/46000/6605>
- Orihuela Alvino, M. D., Menacho Vargas, I., Mauricio Avalos, R. M., & Camarena Mucha, J. L. (2021). Las competencias gerenciales en la gestión del cambio de docentes en la unidad de gestión local 01, Perú. *Horizontes. Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 5(19), 863–871. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v5i19.243>
- Pérez Mirabal, N. (2020). GERENCIA EDUCATIVA: TRANSFORMACION E INNOVACION. *EDUCARE*, 273–292. <https://www.revistas.investigacion-upelipb.com/index.php/educare/article/view/1330/1300>

- Prieto Muñoz, A. V., Gonzalez Correa, C., Rodríguez Ijaji, C. J., Gómez Samboní, I. D., & Zúñiga Leiton, Y. (12-2022). Plan de mejoramiento para el clima organizacional de la Institución Educativa La Planada en Balboa Cauca para el año 2023. In *Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD*.
<https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/53894/yzunigal.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Reynier I. Ramírez, R. I., Lay, N. D., Sukier, H. B. (2020). Gerencia estratégica para la gestión de personas del sector minero de Venezuela, Colombia y Chile. *CIT Informacion Tecnologica*, 31(1), 133–140. <https://doi.org/10.4067/s0718-07642020000100133>
- Riascos Hinestroza, L. E., & Becerril Arostegui, I. (2021). Liderazgo educativo docente. Un modelo para su estudio, discusión y análisis. *Educación y Educadores*, 24(2), 243–264.
<https://doi.org/10.5294/edu.2021.24.2.4>
- Riofrío, S. M. J. (2022). Gestión educativa y liderazgo educativo; las tic en la mejora de la competitividad. *Neutrosophic Computing and Machine Learning*, 19.
<https://fs.unm.edu/NCML2/index.php/112/article/view/184/578>
- Rolin Díaz, C. D. (2021). El liderazgo innovador como método para enfrentar los nuevos entornos VUCA. *Business Innova Sciences*, 2(1), 53–66.
<https://doi.org/10.58720/bis.v2i1.33>
- Sánchez, I., Sánchez, J. & Pinedo, A. (2020). *Competencias gerenciales. Factor de éxito en empresas de servicios públicos*. <https://revistas.unilibre.edu.co/>
<https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2020v15n2.6716>

- Sánchez Ortega, J. A., Rivas Rivadeneira, R., Echaiz Rodas, C. A., & Hidalgo Romero, I. (2021). Liderazgo democrático y compromiso organizacional en la Dirección Regional de Comercio Exterior, Turismo y Artesanía. *Journal of the Academy*, 6, 66–88. <https://doi.org/10.47058/joa6.5>
- Shurab, W. M. E., Ibrahim, S. A. E., Abdelaalem, M. M., Gabal, S. A. A., & Abdelhady, T. R. M. (2024). Effect of authentic leadership and mindfulness educational program on nursing managers' competencies: a quasi-experimental study. *BMC Nursing*, 23(1). <https://doi.org/10.1186/s12912-024-01976-z>
- Tapia Castilla, Z. C., & Antequera Ripoll, J. M. (2020). El liderazgo transformacional y su incidencia en la toma de decisiones gerenciales en las empresas. *Ad-gnosis*, 9(9), 119–134. <https://doi.org/10.21803/adgnosis.9.9.443>
- Trómpiz Sánchez, I. (2024). Competencias gerenciales e inteligencia emocional: Una aproximación a las instituciones universitarias. *Mount Scopus Journal*, 4(6), 37–46. <https://doi.org/10.17613/bhdx-k537>
- Troncoso, A., Aguayo, G., Acuña, C., & Torres, L. (2022). Creatividad, innovación pedagógica y educativa: análisis de la percepción de un grupo de docentes chilenos. *Universidad de Concepción, Los Ángeles, Chile*, 48. <https://doi.org/10.1590/S1678-4634202248238562>
- Vásquez Ortiz, J. A. (2022). Competencias gerenciales y gestión pública: revisión sistemática. *IGOBERNANZA*, 5(17), 69–89. <https://doi.org/10.47865/igob.vol5.n17.2022.168>

Villarreal Puga, J., & Cid García, M. (2022). La Aplicación de Entrevistas Semiestructuradas en Distintas Modalidades Durante el Contexto de la Pandemia. *Revista Científica Hallazgos*, 52–60. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8474986>

Vives Varelaa, T., & Hamui Sutton, L. (2021). Investigación en Educación Médica. *Facultad de Medicina*, 10, n 40(ISSN 2007-5057). <https://orcid.org/0000-0002-3190-4470>

ANEXOS

Anexo A. Cuadro de categorías previas

Categorías	Subcategorías	Preguntas
Competencias gerenciales	<ul style="list-style-type: none"> -Competencias de Liderazgo. -Competencias de relaciones interpersonales. -Toma de decisiones. -Innovación y Creatividad. 	<p>-¿Conoce Ud. Cuáles son las competencias gerenciales y para que le sirve a un Líder Educativo contar con estas competencias? Intente enumerar al menos 3 competencias.</p> <p>-¿Cuál es la importancia de saber gestionar las relaciones interpersonales en un equipo de trabajo? Explique en que beneficia estas relaciones con la consecución de objetivos de la organización.</p> <p>-¿En qué influye tener habilidad para la toma de decisiones en un equipo de trabajo? Explique por qué es importante ser hábil en la toma de decisiones.</p> <p>-¿Piensa Ud. que la innovación y creatividad son características positivas para el Líder Educativo? Explique las razones.</p> <p>-¿Cree Ud. que los directivos de las instituciones educativas deberían tener habilidades gerenciales para desenvolverse de mejor manera en sus puestos? Explique por qué serías importantes estas habilidades</p>
Formación Docente	<ul style="list-style-type: none"> -Competencias en gestión educativa. -Competencias en relaciones personales. 	<p>-¿Qué tan profunda es la educación en competencias de gestión educativa, en las carreras de Docente? Explique bajo su experiencia personal.</p> <p>-¿En las carreras de Docente, se aprende a gestionar las relaciones personales? Explique bajo su formación de tercer nivel.</p>
Política Educativa para elección de Líderes Educativos	<ul style="list-style-type: none"> -Criterios de selección. -Política y Normativa. 	<p>-¿Conoce Ud. cuáles son los criterios de selección de las autoridades educativas? Explique lo que conoce de</p>

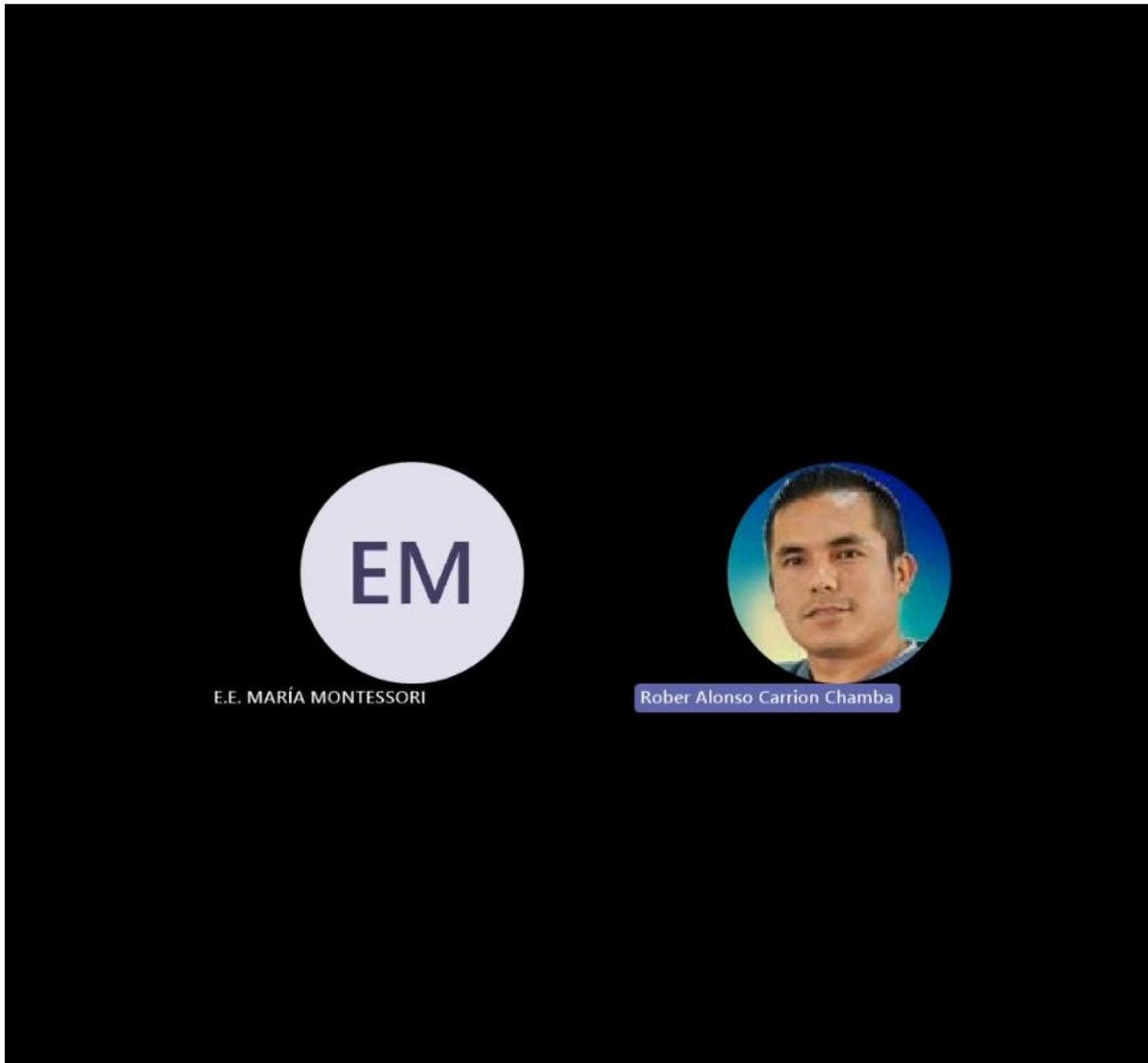
		<p>esta selección, bajo la normativa vigente del Ministerio de Educación.</p> <p>-¿Conoce la política y normativa vigente que aplica el Ministerio de Educación, para la elección de los directivos de las instituciones educativas? Explique según su experiencia.</p>
--	--	---

Anexo B. Preguntas de la entrevista

Categoría	Sub categoría	Preguntas Rector	Preguntas Docente
Competencias Gerenciales	Liderazgo	<p>1. Desde su consideración como rector (a) ¿Cuál es el estilo de liderazgo que pone en práctica en su rol?</p> <p>2. Desde su criterio ¿Cuál es la importancia del liderazgo participativo en el contexto educativo?</p>	<p>1. Desde su consideración como docente (a) ¿Cuál es el estilo de liderazgo que pone en práctica el rector de su institución educativa?</p> <p>2. Desde su criterio ¿Cuál es la importancia del liderazgo participativo en el contexto educativo? Explique si la autoridad lo practica.</p>
	Toma de Decisiones	<p>3. ¿Como se desarrolla en su institución el proceso de toma de decisiones? Explique</p>	<p>3. ¿Como se desarrolla en su institución el proceso de toma de decisiones? Explique</p>
	Trabajo en Equipo	<p>4. ¿Cuál es su concepción de trabajo en equipo que usted tiene como rector de esta institución?</p>	<p>4. Según su apreciación ¿Cómo aborda el trabajo en equipo, el rector de esta institución?</p>
	Innovación y Creatividad	<p>5. ¿Considera usted que su gestión como rector de esta institución educativa, es innovadora y creativa? Explique</p>	<p>5. ¿Considera usted la gestión del rector de esta institución educativa, es innovadora y creativa? Explique</p>
	Resolución de conflictos	<p>6. ¿Cuál es el procedimiento que usted aplica para la resolución de problemas dentro de la institución educativa?</p>	<p>6. ¿Cuál es el procedimiento que el rector aplica para la resolución de problemas dentro de la institución educativa?</p>
		<p>7. ¿Considera usted que necesita capacitación en algunas de las habilidades gerenciales? (Liderazgo, Toma de decisiones, Trabajo en Equipo, Innovación y Creatividad y Resolución de Conflictos) Explique</p>	<p>7. ¿Considera usted que el rector, necesita capacitación en algunas de las habilidades gerenciales? (Liderazgo, Toma de decisiones, Trabajo en</p>

			Equipo, Innovación y Creatividad y Resolución de Conflictos) Explique
--	--	--	---

Anexo C. Evidencias



Nombre	Estado	Fecha de modifi
✓ El mes pasado		
 Directivo 1	 	25/6/2024 19:29
 Directivo 2	 	26/6/2024 10:42
 Directivo 3	 	26/6/2024 13:04
 Directivo 4	 	26/6/2024 13:05
 Directivo 5	 	29/6/2024 10:41
 Docente 1	 	25/6/2024 19:29
 Docente 2	 	26/6/2024 14:20
 Docente 3	 	26/6/2024 15:08
 Docente 4	 	27/6/2024 16:26
 Docente 4	 	27/6/2024 11:47
 Docente 5	 	27/6/2024 12:30