



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA
INDOAMÉRICA
DIRECCIÓN DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN EDUCACIÓN MENCIÓN INNOVACIÓN Y
LIDERAZGO EDUCATIVO**

TEMA:

**LIDERAZGO EDUCATIVO: ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO
PROFESIONAL DIRECTIVO EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS**

Trabajo de investigación previo a la obtención del título de Magister en Educación mención innovación y liderazgo educativo

Autor(a)

Quishpe Mosquera Kleber David

Tutor(a)

Ing. Cevallos Benavides Diana E. MSc

QUITO – ECUADOR

2021

**AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL AUTOR PARA LA CONSULTA,
REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA
DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

Yo, Kleber David Quishpe Mosquera, declaro ser autor del Trabajo de investigación con el nombre **“LIDERAZGO EDUCATIVO: ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO PROFESIONAL DIRECTIVO EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS”**, como requisito para optar al grado de Magister en Educación Mención Innovación y Liderazgo Educativo y autorizo al Sistema de Bibliotecas de la Universidad Tecnológica Indoamérica, para que con fines netamente académicos divulgue esta obra a través del Repositorio Digital Institucional (RDI-UTI).

Los usuarios del RDI-UTI podrán consultar el contenido de este trabajo en las redes de información del país y del exterior, con las cuales la Universidad tenga convenios. La Universidad Tecnológica Indoamérica no se hace responsable por el plagio o copia del contenido parcial o total de este trabajo.

Del mismo modo, acepto que los Derechos de Autor, Morales y Patrimoniales, sobre esta obra, serán compartidos entre mi persona y la Universidad Tecnológica Indoamérica, y que no tramitaré la publicación de esta obra en ningún otro medio, sin autorización expresa de la misma. En caso de que exista el potencial de generación de beneficios económicos o patentes, producto de este trabajo, acepto que se deberán firmar convenios específicos adicionales, donde se acuerden los términos de adjudicación de dichos beneficios.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Quito, a los 30 días del mes de noviembre de 2021, firmo conforme:

Autor: Kleber David Quishpe Mosquera

Firma:

Número de cédula: 1714208541

Dirección: Pichincha, Quito, Amaguaña, Pucará.

Correo electrónico: klevidpc@hotmail.com

Teléfono: 0998108304

APROBACIÓN DE TUTOR

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Titulación **“LIDERAZGO DIRECTIVO: ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO PROFESIONAL DIRECTIVO EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS”** presentado por Quishpe Mosquera Kleber David para optar por el título de Magister en Educación Mención Innovación y Liderazgo Educativo,

CERTIFICO

Que dicho trabajo de investigación ha sido revisado en todas sus partes y considero que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del Tribunal Examinador que se designe.

Quito, 30 de noviembre de 2021

MSc. Diana Elizabeth Cevallos Benavides

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Quien suscribe, declaro que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente trabajo de investigación, como requerimiento previo para la obtención del Título de Magister en Educación Mención Innovación y Liderazgo Educativo, son absolutamente originales, auténticos y personales y de exclusiva responsabilidad legal y académica del autor.

Quito, 30 de noviembre de 2021



Quishpe Mosquera Kleber David

1714208541

APROBACIÓN TRIBUNAL

El Trabajo de Titulación, ha sido revisado, aprobado y autorizada su impresión y empastado sobre el Tema: **LIDERAZGO DIRECTIVO: ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO PROFESIONAL DIRECTIVO EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS**, previo a la obtención del Título de Magister en Educación Mención Innovación y Liderazgo Educativo, reúne los requisitos de fondo y forma para que el estudiante pueda presentarse a la sustentación del trabajo de titulación.

Quito, 30 de noviembre de 2021

MSc. Ángel Marcelo Ramírez Eras.
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

MSc. Diana Elizabeth Cevallos Benavides
VOCAL

MSc. Mónica Patricia Vinueza Granda.
VOCAL

“Todo tiene su tiempo, y todo lo que se quiere debajo del cielo tiene su hora”. Eclesiastés 3.

DEDICATORIA

A Dios por todas sus gracias, a mi esposa Carmita, a mi madre María Mercedes, a toda mi familia por su gentil confianza. A los compañeros MEILE7 y las amistades que se formaron.

De manera especial a la memoria de mi padre: César A. Quishpe S. (+) que no pudo disfrutar de este logro académico, pero fue quien dejó la semilla inicial del amor a los libros. A ti padre éstas palabras que nacieron en absoluto silencio al recordarte: *“con un poco de risa, y un bastante de llanto”*.

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Indoamérica por la experiencia académica brindada en estos casi tres años de estudio, a sus docentes por su profesionalismo, a mi tutora Ing. Diana Cevallos por su carisma, paciencia y preocupación. A Dr. Ricardo Ávila Pinzón y Dra. María Fernanda Sánchez, por su colaboración y experiencia como líderes educativos. A las instituciones que brindaron las facilidades necesarias para la investigación. A mi familia por estar pendiente de mis triunfos y tropiezos.

De manera especial a mi esposa Carmita, isla de paz, ancla en tempestades, generadora y motivo de ser mejor persona; por tus oraciones...

Gracias.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Autorización por parte del autor	ii
Aprobación de tutor	iii
Declaración de autenticidad.....	iv
Aprobación tribunal.....	v
Dedicatoria.....	vi
Agradecimiento	vii
Índice de contenidos	¡Error! Marcador no definido.
Índice de tablas	xi
Índice de gráficos.....	xvi
Índice de fórmulas	xxi
Índice de anexos	xxii
Resumen ejecutivo.....	xxiv
Abstract.....	xxv
Introducción.....	1
Importancia y actualidad	1
Planteamiento del problema	7
Pregunta de investigación.....	9
Preguntas específicas	9
Destinatarios del proyecto	9
Objetivo general	10
Objetivos específicos.....	10
CAPÍTULO I.....	11
Marco teórico.....	11
Fundamentación teórica del tema.....	11
Antecedentes de la investigación (estado del arte).....	11
Variables de investigación.....	19
Desarrollo teórico del objeto y campo.....	21
Liderazgo educativo	22
Origen y evolución del liderazgo educativo	27
Importancia del liderazgo en el contexto educativo actual.....	30
El liderazgo transformacional propuesto por el mineduc	33

Liderazgo distribuido.....	36
Liderazgo dialógico: una propuesta de participación colectiva.....	40
Liderazgo sostenible	44
Enfoques del liderazgo educativo.....	47
Liderazgo enfocado en el talento humano	48
Liderazgo enfocado en los procesos	49
Liderazgo enfocado en los resultados.....	51
Desempeño profesional directivo	53
Perfil de selección de los directivos en el ecuador	55
Perfil profesional directivo	57
Funciones administrativas	59
Funciones pedagógicas	63
Factores que influyen en el desempeño profesional directivo.....	66
Encargo de funciones.....	66
El docente como directivo, el directivo como docente.....	68
Nivel de autonomía de las instituciones educativas	70
El sueldo del personal directivo.....	73
Estándares de desempeño profesional directivo	74
Gestión administrativa.....	76
Gestión pedagógica.....	77
Convivencia y participación escolar.....	78
Seguridad escolar.....	78
CAPÍTULO II.....	80
Diseño metodológico.....	80
Enfoque de la investigación.....	80
Tipo documental.....	82
Técnicas e instrumentos para la recolección de datos	82
Descripción de la muestra y el contexto de la investigación.....	83
Población y muestra	83
Proceso de recolección de datos	85
Procesamiento y análisis de la información	92
Encuesta.....	92

Entrevista.....	93
Validez y confiabilidad.....	93
Análisis e interpretación de resultados	95
Encuestas realizadas a directivos.....	95
Encuestas realizadas a docentes	123
Análisis e interpretación de datos	153
Análisis general de predominancias	161
Institución fiscal	161
Institución fiscomisional	164
Institución municipal	167
Institución particular.....	170
Fuente: entrevista a expertos	188
CAPITULO III	189
Producto.....	189
Nombre de la propuesta.....	189
Definición del producto	189
Datos informativos	189
Antecedentes de la propuesta	189
Justificación de la propuesta.....	190
Factibilidad	190
Descripción del taller.....	191
Objetivos.....	191
Objetivo general	191
Objetivos.....	191
Introducción.....	193

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Estudios efectuados por Directivos	7
Tabla 2. Resumen de hallazgo de auditoria educativa en el desempeño profesional directivo	8
Tabla 3. Liderazgo a través de la Historia: Civilizaciones Antiguas.....	27
Tabla 4. Síntesis del ejercicio de liderazgo Transformacional	34
Tabla 5. Ventajas y desventajas del liderazgo Transformacional	35
Tabla 6. Tipos de cargos directivos en Ecuador	55
Tabla 7. Estilos de liderazgo según la característica del Director	60
Tabla 8. Áreas de intervención de los Directivos	64
Tabla 9. Carga horaria de docentes y directivos.....	69
Tabla 10. Distribución horaria gestión docente.....	69
Tabla 11. Sueldos docentes sector público	72
Tabla 12. Sueldos docentes sector público.....	74
Tabla 13. Estándares de Desempeño profesional Directivo	75
Tabla 14. Estándares de Gestión Administrativa.....	77
Tabla 15. Estándares de Gestión Pedagógica	78
Tabla 16. Estándares de Convivencia y participación escolar.....	78
Tabla 17. Estándar de Seguridad Escolar	79
Tabla 18. Nivel de medición de correlación entre variables	81
Tabla 19. Población y muestra de directivos	83
Tabla 20. Población y muestra de docentes.....	83
Tabla 21. Técnicas e instrumentos para la recolección de datos	84
Tabla 22. Operacionalización de la variable independiente (campo de estudio)	85
Tabla 23. Operacionalización de la variable dependiente (objeto de estudio)	88
Tabla 24. Estructura de la encuesta variable independiente	92
Tabla 25. Estructura de la encuesta variable dependiente	92
Tabla 26. Estructura de la entrevista	93
Tabla 27. Alfa de Crombach: instrumento a directivos.....	94
Tabla 28. Alfa de Crombach: instrumento a docentes	94
Tabla 29. Gestión enfocada en la misión, visión, objetivos o metas institucionales.....	95
Tabla 30. Actitudes profesionales como ejemplo motivacional.....	96

Tabla 31. Estímulo del desempeño para elevar su rendimiento	97
Tabla 32. Afronta de manera personal los problemas institucionales	98
Tabla 33. Uso de carisma para llegar a acuerdos	99
Tabla 34. El intelecto como fortaleza para la gestión institucional.....	100
Tabla 35. Los miembros de la institución educativa son líderes en potencia.....	101
Tabla 36. Desarrollo de actividades de profesionalización para la generación de nuevos líderes	102
Tabla 37. Delegación de responsabilidades para el cumplimiento de objetivos	103
Tabla 38. Construcción de acuerdos con agentes internos en base al diálogo	104
Tabla 39. Construcción de acuerdos con agentes externos en base al diálogo.....	106
Tabla 40. Aporte académico de los padres de familia.....	107
Tabla 41. Impulso de actividades para el desarrollo económico local	108
Tabla 42. Impulso de actividades institucionales mediante el cuidado del medio ambiente	109
Tabla 43. Actividades de gestión y Objetivos de Desarrollo Sostenible.....	110
Tabla 44. Identificación de posibilidades para modificar o mantener la oferta educativa institucional	111
Tabla 45. Evaluación del Proyecto Educativo Institucional (PEI)	112
Tabla 46. Reajuste del acompañamiento pedagógico.....	113
Tabla 47. Sistema de seguimiento a los logros alcanzados por el personal de la institución	114
Tabla 48. Generación de espacios de retroalimentación a partir de la rendición de cuentas	116
Tabla 49. Orientación de uso óptimo de la infraestructura en relación a los objetivos de aprendizaje.....	117
Tabla 50. Evaluación de los servicios complementarios.....	118
Tabla 51. Retroalimentación al profesorado en PCA, PCI y PUD.....	119
Tabla 52. Mejoramiento del proceso de evaluación institucional con base en los resultados de logro del aprendizaje	120
Tabla 53. Retroalimentación de las actividades DECE, organismos instituciones y Código de Convivencia	121
Tabla 54. Distribución de puntajes para 12 encuestados.....	122
Tabla 55. Resumen de resultados estilos de liderazgo. Encuesta a directivos	122
Tabla 56. Gestión del directivo enfocada en la misión, visión, objetivos o metas	

institucionales.....	123
Tabla 57. Actitudes profesionales del directivo como ejemplo motivacional.....	125
Tabla 58. Estimulo del directivo al desempeño para elevar su rendimiento	126
Tabla 59. El directivo afronta de manera personal los problemas institucionales	127
Tabla 60. Uso de carisma del directivo para llegar a acuerdos	129
Tabla 61. El intelecto del directivo como fortaleza para la gestión institucional.....	130
Tabla 62. El directivo considera a los miembros de la institución educativa son líderes en potencia.....	131
Tabla 63. Desarrollo de actividades de profesionalización para la generación de nuevos líderes por parte de los directivos.	132
Tabla 64. Delegación de responsabilidades para el cumplimiento de objetivos por parte de los directivos.....	133
Tabla 65. Construcción de acuerdos con agentes internos en base al diálogo	135
Tabla 66. Construcción de acuerdos con agentes externos en base al diálogo.....	136
Tabla 67. Aporte académico de los padres de familia.....	137
Tabla 68. Apoyo del directivo a actividades para el desarrollo económico local	138
Tabla 69. Apoyo del directivo a actividades de cuidado del medio ambiente	139
Tabla 70. Actividades de gestión y Objetivos de Desarrollo Sostenible por parte del directivo	140
Tabla 71. Identificación de posibilidades para modificar o mantener la oferta educativa institucional por parte del directivo	142
Tabla 72. Evaluación del Proyecto Educativo Institucional (PEI) por parte del directivo	143
Tabla 73. Reajuste del acompañamiento pedagógico por parte del directivo	144
Tabla 74. Sistema de seguimiento del directivo a los logros alcanzados por el personal de la institución.....	145
Tabla 75. Generación de espacios de retroalimentación a partir de la rendición de cuentas por parte de directivos	146
Tabla 76. Orientación del directivo al uso óptimo de la infraestructura en relación a los objetivos de aprendizaje	147
Tabla 77. Evaluación de los servicios complementarios por parte del directivo	148
Tabla 78. Retroalimentación al profesorado en PCA, PCI y PUD por parte del directivo	149
Tabla 79. Mejoramiento del proceso de evaluación institucional con base en los resultados de logro del aprendizaje por parte del directivo	150

Tabla 80. Retroalimentación de las actividades DECE, organismos instituciones y Código de Convivencia por parte del directivo	151
Tabla 81. Distribución de puntajes para 152 encuestados	152
Tabla 82. Resumen de resultados estilos de liderazgo. Encuesta a directivos	152
Tabla 83. Nivel de medición de correlación entre variables	153
Tabla 84. Resultados de la correlación de Pearson aplicado a las respuestas de Directivos	153
Tabla 85. Resultados de la correlación de Pearson aplicado a las respuestas de Docentes	154
Tabla 86. Correlación de Pearson entre dimensiones de variables independiente y dependiente	156
Tabla 87. Matriz de correlaciones de resultados de docentes.....	159
Tabla 88. Pregunta 1: ¿Qué estrategias deberían aplicar los directivos para potencializar el talento de los miembros de la comunidad educativa?	171
Tabla 89. Pregunta 2: ¿Con qué frecuencia el directivo debe transmitir la misión y visión institucional para ayudar a que los miembros de la institución se enfoquen? ...	172
Tabla 90. Pregunta 3: ¿Es favorable la delegación de responsabilidades hacia otros líderes institucionales para la consecución de metas y objetivos?	173
Tabla 91. Pregunta 4: ¿Qué estrategias aplican los directivos para identificar problemas o necesidades de los docentes y adaptar las exigencias a las mismas?	174
Tabla 92. Pregunta 5: ¿Cómo se relacionan los planteles que tienen los mejores resultados de auditoría con instituciones públicas o privadas del entorno?	175
Tabla 93. Pregunta 6: ¿Cuál es la experiencia en cuanto a la participación de los padres de familia como apoyo para alcanzar estándares educativos?.....	176
Tabla 94. Pregunta 7: ¿Qué elementos deberían plantear los directivos dentro de sus planes de mejora como imprescindibles para el cumplimiento de indicadores de calidad?	177
Tabla 95. Pregunta 8: ¿Cómo debe estar orientada la planificación estratégica para la gestión educativa?.....	178
Tabla 96. Pregunta 9: ¿Qué tipo de “líder educativo” necesita el Ecuador?.....	179
Tabla 97. Pregunta 10: ¿Qué caracteriza a un directivo/autoridad de calidad en el sistema educativo ecuatoriano?	180
Tabla 98. Pregunta 11: ¿Cómo se deberían ejecutar las actividades de desarrollo profesional al interior de las instituciones educativas?	181
Tabla 99. Pregunta 12: ¿Cuáles son las dificultades más notorias en cuanto a indicadores de planificación e implementación del currículo?	182

Tabla 100. Pregunta 13: ¿Qué dificultades se aprecian como reiterativas en la aplicación de los lineamientos de evaluación?	183
Tabla 101. Pregunta 14: ¿Cómo se debe llevar a cabo el refuerzo académico, en una institución, para alcanzar buenos resultados?	184
Tabla 102. Pregunta 15: ¿Cómo aplicar de manera efectiva los compromisos del Código de Convivencia institucional?.....	185
Tabla 103. Pregunta 16: ¿Cómo deben generarse las alianzas interinstitucionales con establecimientos públicos o privados?	186
Tabla 104. Pregunta 17: ¿Cómo debe ser el acompañamiento a las actividades descritas en los manuales de gestión de riesgos institucionales?	187

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1. Factores que influyen en el aprendizaje de los estudiantes.....	6
Gráfico N° 2. Árbol de problemas.....	9
Gráfico N° 3. Mandala de las variables de investigación.....	19
Gráfico N° 4. Red conceptual variable independiente	20
Gráfico N° 5. Red conceptual variable dependiente	20
Gráfico N° 6. Dimensiones del liderazgo educativo según Gurr	25
Gráfico N° 7. Dimensiones del liderazgo educativo según Gajardo	25
Gráfico N° 8. Evolución de las teorías de Liderazgo	29
Gráfico N° 9. Efectos del liderazgo escolar	32
Gráfico N° 10. Claves para fortalecer el liderazgo distribuido	37
Gráfico N° 11. Criterios para evaluar la eficacia en la distribución del liderazgo	39
Gráfico N° 12. Comunidades de aprendizaje	42
Gráfico N° 13. Una comunidad de aprendizaje.....	43
Gráfico N° 14. Comunidades de aprendizaje profesional de maestros	43
Gráfico N° 15. Modelo de sostenibilidad. The Global Compact.....	46
Gráfico N° 16. Modelo de sostenibilidad UNESCO	47
Gráfico N° 18. Acciones del Liderazgo basado en resultados	52
Gráfico N° 19. Articulación de los estándares de desempeño profesional directivo	54
Gráfico N° 20. Ponderación de instrumentos para cargos directivos	57
Gráfico N° 21. Ponderación de instrumentos para cargos directivos	57
Gráfico N° 22. Etapas de la Administración	61
Gráfico N° 23. Gestión pedagógica en el Sistema Escolar.	64
Gráfico N° 24. Niveles de concreción Curricular.	71
Gráfico N° 25. Remuneraciones para cargo de Director - Rector	74
Gráfico N° 26. Indicadores de Calidad Educativa.....	75
Gráfico No. 27. Ítem 1. ¿Desarrolla su gestión enfocado en la misión, visión, objetivos o metas institucionales?.....	95
Gráfico No. 28. Ítem 2. ¿Sus actitudes profesionales sirven de ejemplo motivacional para el equipo?.....	96
Gráfico No. 29. Ítem 3. ¿Estimula el desempeño de los miembros del equipo para elevar su rendimiento?	97
Gráfico No. 30. Ítem 4. ¿Afronta de manera personal los problemas institucionales? ..	98

Gráfico No. 31. Ítem 5. ¿Se apoya en su carisma para llegar a acuerdos?	99
Gráfico No. 32. Ítem 6. ¿La mayor fortaleza para la gestión institucional es su intelecto?	100
Gráfico No. 33. Ítem 7. ¿Considera usted que todos los miembros de la institución educativa son líderes en potencia?.....	101
Gráfico No. 34. Ítem 8. ¿Desarrolla actividades de profesionalización para la generación de nuevos líderes?.....	102
Gráfico No. 35. Ítem 9. ¿Delega responsabilidades a los miembros del equipo para efectivizar el cumplimiento de objetivos?	103
Gráfico No. 36. Ítem 10. ¿Construye acuerdos en base al diálogo con agentes internos de la institución? (Consejo Ejecutivo, Gobierno Escolar, Comité Central de Padres de Familia, Junta Académica)	104
Gráfico No. 37. Ítem 11. ¿Construye acuerdos en base al diálogo con agentes externos a la institución? (Convenios Interinstitucionales con otros establecimientos, instituciones estatales y/o privadas).....	106
Gráfico No. 38. Ítem 12. ¿Los padres de familia aportan académicamente desde la experiencia personal?	107
Gráfico No. 39. Ítem 13. ¿Impulsa actividades para el desarrollo económico local? ..	108
Gráfico No. 40. Ítem 14. ¿Impulsa actividades institucionales mediante el enfoque del cuidado del medio ambiente?	109
Gráfico No. 41. Ítem 15. ¿Basa sus actividades de gestión en los Objetivos de Desarrollo Sostenible?.....	110
Gráfico No. 42. Ítem 16. ¿Identifica las posibilidades de la institución para modificar o mantener la oferta educativa?	111
Gráfico No. 43. Ítem 17. ¿Evalúa periódicamente el Proyecto Educativo Institucional (PEI) para detectar opciones de mejora?	112
Gráfico No. 44. Ítem 18. ¿Reajusta el plan de apoyo y acompañamiento pedagógico con base en los resultados de su seguimiento?.....	113
Gráfico No. 45. Ítem 19. ¿Mantiene un sistema de seguimiento a los logros alcanzados por el personal de la institución?	114
Gráfico No. 46. Ítem 20. ¿Genera espacios de retroalimentación con actores de la comunidad educativa a partir de la rendición de cuentas de autoridades y organismos institucionales?	116
Gráfico No. 47. Ítem 21. ¿Orienta la utilización óptima de la infraestructura en relación a los objetivos de aprendizaje planteados por los docentes?	117
Gráfico No. 48. Ítem 22. ¿Evalúa la prestación de los servicios complementarios y sugiere acciones para su mejora? (DECE, Uniformes, Alimentación, Textos).....	118

Gráfico No. 49. Ítem 23. ¿Retroalimenta al profesorado para que el PCA, PCI y PUD tengan relación con el Currículo Nacional?	119
Gráfico No. 50. Ítem 24. ¿Mejora el proceso de evaluación institucional con base en los resultados de logro del aprendizaje?.....	120
Gráfico No. 51. Ítem 25. ¿Retroalimenta la ejecución de las actividades DECE, organismos instituciones y Código de Convivencia para mejorarlos?	121
Gráfico No. 52. Estilo de liderazgo según la percepción directiva	122
Gráfico No. 53. Ítem 1. ¿Las autoridades desarrollan su gestión enfocado en la visión, objetivos o metas institucionales?	123
Gráfico No. 54. Ítem 2. ¿Las actitudes profesionales de los directivos sirven de ejemplo motivacional para el equipo de docentes?	125
Gráfico No. 55. Ítem 3. ¿Las autoridades estimulan el desempeño de los docentes para mejorar su rendimiento?	126
Gráfico No. 56. Ítem 4. ¿El directivo afronta de manera personal los problemas institucionales?	127
Gráfico No. 57. Ítem 5. ¿Los directivos se apoyan en su carisma para llegar a acuerdos?	129
Gráfico No. 58. Ítem 6. ¿Considera que el intelecto del directivo es una fortaleza para la gestión institucional?	130
Gráfico No. 59. Ítem 7. ¿La autoridad trata a los miembros de la institución educativa como líderes en potencia?.....	131
Gráfico No. 60. Ítem 8. ¿Desarrollan actividades de profesionalización para la generación de nuevos líderes?	132
Gráfico No. 61. Ítem 9. ¿Delega responsabilidades a los miembros del equipo para efectivizar el cumplimiento de objetivos?	133
Gráfico No. 62. Ítem 10. ¿Construye acuerdos en base al diálogo con agentes internos de la institución? (Consejo Ejecutivo, Gobierno Escolar, Comité Central de Padres de Familia, Junta Académica)	135
Gráfico No. 63. Ítem 11. ¿Construye acuerdos en base al diálogo con agentes externos a la institución? (Convenios Interinstitucionales con otros establecimientos, instituciones estatales y/o privadas).....	136
Gráfico No. 64. Ítem 12. ¿La autoridad viabiliza la participación de los padres de familia como aporte académico desde su experiencia personal?	137
Gráfico No. 65. Ítem 13. ¿El directivo impulsa actividades para el desarrollo económico local?.....	138
Gráfico No. 66. Ítem 14. ¿El directivo impulsa actividades institucionales mediante el enfoque del cuidado del medio ambiente?	139

Gráfico No. 67. Ítem 15. ¿Las actividades de gestión del directivo se basan en los Objetivos de Desarrollo Sostenible?.....	140
Gráfico No. 68. Ítem 16. ¿El directivo identifica las posibilidades de la institución para modificar o mantener la oferta educativa?	142
Gráfico No. 69. Ítem 17. ¿La autoridad evalúa periódicamente el Proyecto Educativo Institucional (PEI) para detectar opciones de mejora?	143
Gráfico No. 70. Ítem 18. ¿Reajusta el plan de apoyo y acompañamiento pedagógico con base en los resultados de su seguimiento?.....	144
Gráfico No. 71. Ítem 19. ¿Mantiene un sistema de seguimiento a los logros alcanzados por el personal de la institución?	145
Gráfico No. 72. Ítem 20. ¿El directivo genera espacios de retroalimentación con actores de la comunidad educativa a partir de la rendición de cuentas de autoridades y organismos institucionales?.....	146
Gráfico No. 73. Ítem 21. ¿Orienta la utilización óptima de la infraestructura en relación a los objetivos de aprendizaje planteados por los docentes?.....	147
Gráfico No. 74. Ítem 22. ¿La autoridad evalúa la prestación de los servicios complementarios y sugiere acciones para su mejora? (DECE, Uniformes, Alimentación, Textos).....	148
Gráfico No. 75. Ítem 23. ¿Retroalimenta al profesorado para que el PCA, PCI y PUD tengan relación con el Currículo Nacional?	149
Gráfico No. 76. Ítem 24. ¿Mejora el proceso de evaluación institucional con base en los resultados de logro del aprendizaje?.....	150
Gráfico No. 77. Ítem 25. ¿El directivo retroalimenta la ejecución de las actividades DECE, organismos instituciones y Código de Convivencia para mejorarlos?.....	151
Gráfico No. 78. Estilo de liderazgo según la percepción docente.....	152
Gráfico No. 80. Portada de propuesta.....	194
Gráfico No. 81. Portada: Módulo de Liderazgo escolar directivo.....	195
Gráfico No. 82. Liderazgo Escolar Directivo.....	196
Gráfico No. 83. Liderazgo Directivo: claves para una mejor escuela.....	197
Gráfico No. 84. Portada del Manual de implementación de estándares.....	198
Gráfico No. 85. Estándar D1.C1.DI2	199
Gráfico No. 86. Proyecto Educativo Institucional para la Convivencia Armónica.....	199
Gráfico No. 100. Estándar C3.P2.DI20	217
Gráfico No. 101. Portada: Módulo de Liderazgo Sostenible	220
Gráfico No. 102. Propósito, innovación y liderazgo sostenible	221

Gráfico No. 103. Calidad y Liderazgo Sostenible.....	222
Gráfico No. 104. Estándar D1.C2.DI5	223
Gráfico No. 105. Agenda 2030, Objetivos de Desarrollo Sostenible.....	224

ÍNDICE DE FÓRMULAS

Fórmula 1. Muestreo probabilístico	84
Fórmula 2. Correlación de Pearson	94

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1. Ficha de Validación para encuesta a directivos.....	238
Cuestionario para Directivos	238
ANEXO 2. Ficha de Validación para encuesta a docentes.....	241
ANEXO 3. Ficha de Validación de entrevista: Estilo de liderazgo.....	244
ANEXO 4. Ficha de Validación para entrevista a expertos Desempeño profesional ..	246
ANEXO 5. Encuesta aplicada a directivos – Google Forms	248
ANEXO 6. Encuesta aplicada a docentes – Google Forms.....	250
ANEXO 7. Matriz de correlaciones de resultados de directivos general	252
ANEXO 8. Matriz de correlaciones de resultados de docentes general.....	254
ANEXO 9. Entrevista a expertos – Criterios Dr. Ricardo Ávila Pinzón MSc.	256
ANEXO 10. Entrevista a expertos – Criterios Dra. María Fernanda Sánchez.....	257
ANEXO 11. Matriz de correlaciones de resultados de directivos	258
ANEXO 12. Matriz de correlaciones de resultados de directivos	260
ANEXO 13. Informe Correlación de la Institución Fiscal	262
ANEXO 14. Informe Correlación de la Institución Fiscomisional	265
ANEXO 15. Informe Correlación de la Institución Municipal	268
ANEXO 16. Informe Correlación de la Institución Particular	272
ANEXO 17. Informe Correlación de Directivos de Institución Fiscal.....	275
ANEXO 18. Informe de Correlación de Directivos de Institución Fiscomisonal	278
ANEXO 19. Informe de Correlación de Directivos de Institución Municipal	282
ANEXO 20. Informe de Correlación de Directivos de Institución Particular.....	285
ANEXO 21. Predominancia en las correlaciones entre la dimensión de Estilos de Liderazgo y dimensión de desempeño profesional directivo. Directivos de institución Fiscal.....	289
ANEXO 22. Predominancia en las correlaciones entre la dimensión de Estilos de Liderazgo y dimensión de desempeño profesional directivo. Directivos de institución Fiscomisional.....	292
ANEXO 23. Predominancia en las correlaciones entre la dimensión de Estilos de Liderazgo y dimensión de desempeño profesional directivo. Directivos de institución Municipal.....	294
ANEXO 25. Predominancia en las correlaciones entre la dimensión de Estilos de Liderazgo y dimensión de desempeño profesional directivo. Docentes Institución Fiscal	305

ANEXO 26. Predominancia en las correlaciones entre la dimensión de Estilos de Liderazgo y dimensión de desempeño profesional directivo. Docentes Institución Fiscomisional.....	308
ANEXO 27. Predominancia en las correlaciones entre la dimensión de Estilos de Liderazgo y dimensión de desempeño profesional directivo. Docentes Institución Municipal.....	313
ANEXO 28. Predominancia en las correlaciones entre la dimensión de Estilos de Liderazgo y dimensión de desempeño profesional directivo. Docentes Institución Particular.....	315
ANEXO 29. Matriz de triangulación para conclusiones y recomendaciones	316
ANEXO 30. Valoración de la propuesta por experto.....	325
ANEXO 31. Valoración de la propuesta por usuario institución Fiscomisonal	327
ANEXO 32. Valoración de la propuesta por usuario Institución Particular	328
ANEXO 33. Resultado de auditoría institución Fiscal.....	329
ANEXO 36. Resultado de auditoría institución Particular.....	337

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA
DIRECCIÓN DE POSGRADO
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN**

**TEMA: LIDERAZGO EDUCATIVO: ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO
PROFESIONAL DIRECTIVO EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS**

AUTOR: Quishpe Mosquera Kleber David

TUTORA: MSc. Cevallos Benavides Diana Elizabeth

RESUMEN EJECUTIVO

Este proyecto de investigación se basa en el estudio del estilo de liderazgo de cuatro instituciones educativas, una por cada tipo de sostenimiento: fiscal, fiscomisional, municipal y particular, en las cuales los procesos de auditoría por parte del MINEDUC mostraron resultados poco efectivos en cuanto al desempeño profesional directivo de los estándares de calidad educativa, el objetivo de esta investigación es analizar e identificar la relación del liderazgo educativo en el desempeño profesional directivo. La fundamentación teórica se desarrolla en torno a los estilos de liderazgo: transformacional, distribuido, dialógico y sostenible; y las dimensiones de desempeño profesional directivo: gestión administrativa, gestión pedagógica, convivencia y participación; y, seguridad escolar, para lo cual se utilizó material bibliográfico actualizado y pertinente. En el diseño metodológico, se utilizó el enfoque mixto, documental y de campo. Para la recolección de información se utilizaron encuestas dirigidas a directivos y docentes, validado por medio de coeficiente de Alfa de Cronbach, se desarrollaron entrevistas a los expertos. Se trabajó con una muestra probabilística de 152 docentes de las instituciones referidas, 12 directivos y 2 expertos en desempeño profesional directivo, funcionarios del Distrito Educativo 17D08-Los Chillos. Del análisis de resultados, se concluyó que los estilos de liderazgo directivo: transformacional, distribuido, dialógico y sostenible, presentan una relación significativa muy alta con las dimensiones de desempeño profesional directivo, se conoció además que, en opinión de los expertos, los directivos deben fortalecer su gestión con un alto componente del estilo de liderazgo pedagógico. Por ello, se diseñó un taller de perfeccionamiento directivo de estilos de liderazgo efectivos para consecución de estándares de calidad educativa de desempeño profesional directivo, que incluye actividades que se enfocan en los resultados de correlación entre variable independiente y variable dependiente; y, que presentaron menores puntajes en el proceso de auditoría.

DESCRIPTORES: Liderazgo educativo, desempeño profesional directivo, estándares de calidad educativa.

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA
DIRECCIÓN DE POSGRADO
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN**

**THEME: EDUCATIONAL LEADERSHIP: ANALYSIS OG MANAGERIAL
PROFESSIONAL PERFORMANCE IN EDUCATIONAL INSTITUTIONS**

AUTHOR: Quishpe Mosquera Kleber David.

TUTOR: MSc. Cevallos Benavides Diana Elizabeth.

ABSTRACT

This research project is based on the study of the leadership style of four educational institutions, one for each type of support: public, public/religious, municipal and private, in which the auditing processes by MINEDUC showed ineffective results in terms of professional management performance of educational quality standards, this research is aimed to analyze and identify the relationship of educational leadership in managerial professional performance. The theoretical foundation is developed around leadership styles: transformational, distributive, dialogic and sustainable and the dimensions of managerial professional performance: administrative management, pedagogical management, coexistence and participation and school security, using up-to-date and relevant literature. In the methodological design, the mixed, documentary and field approach was used. For gathering information, we used surveys aimed at managers and teachers, validated by means of Cronbach's Alpha coefficient, we developed interviews with experts. We worked with a probabilistic sample of 152 teachers from the aforementioned institutions, 12 managers and 2 experts in managerial professional performance, officials of the Educational District 17D08-Los Chillos. As a result of the analysis, it was concluded that the managerial leadership styles: transformational, distributive, dialogic and sustainable, have a very high significant relationship with the dimensions of professional managerial performance and it was also found that. It was also learned that, in the opinion of the experts, managers should strengthen their management with a high component of the pedagogical leadership style. For this reason, a managerial improvement workshop on effective leadership styles was proposed to achieve educational quality standards for managerial professional performance, which includes activities that focus on the results of connections between the independent variable and the dependent variable; and, which presented lower scores in the audit process.

KEYWORDS: Educational leadership, managerial professional

INTRODUCCIÓN

Importancia y actualidad

La globalización mundial permite acceder de manera inmediata a realidades sociales y educativas que permiten valorar los procedimientos exitosos que han sido adoptados por diferentes comunidades educativas y compararlos con la gestión que se desarrollan dentro de nuestra realidad local. El tema del liderazgo ha sido motivo de múltiples estudios, al igual que el análisis de la calidad educativa en el componente de desempeño profesional directivo, ya que influyen influye de manera directa en el desempeño académico de los estudiantes. El presente trabajo titulado: Liderazgo educativo: análisis del desempeño profesional directivo en instituciones educativas, busca ser una fuente de consulta actualizada, en relación a este importante tema que tiene relación directa con la línea de investigación “Liderazgo”, ya que procura justificar desde su base teórica y desde el recolección de información los estilos de liderazgo educativo aplicados en las instituciones educativas investigadas; se enmarca dentro de la sub línea de “Gestión” ya que, a le vez se analiza la influencia del estilo de liderazgo y su incidencia en los resultados de desempeño profesional directivo de las auditorías realizadas. Para el desarrollo de la presente investigación se trabajará los ejes transversales de Interculturalidad, Ciudadanía y Equidad de género, que propone la Universidad Indoamérica para los proyectos de titulación de los programas de posgrado (Universidad Tecnológica Indoamérica [UTI], 2020, p. 37).

La búsqueda de soluciones para resolver problemas concernientes a la administración estratégica y alcanzar resultados de calidad de gobiernos, empresas, negocios, e instituciones, es muy importante. Para diagnosticar y describir la realidad de manera objetiva e imparcial, los gobiernos acuden a la observación externa de instituciones especializadas en investigación. Mckinsey and Company es considerada como una de las empresas más reconocidas en temas de consultoría, y cuyo prestigio, en la validez de sus informes, están respaldados por el talento humano de sus investigadores, pues es conocida por contratar a los individuos más brillantes del mundo. En el 2007 esta empresa de consultoría internacional publicó un informe sobre las investigaciones que realizaron en el campo educativo, específicamente en los países

con mejor excelencia educativa. Posteriormente, para el segundo informe se enfocaron en el análisis de veinte sistemas educativos con las mayores mejoras en su desempeño. Es importante indicar que en dicho informe se presentan ocho conclusiones, entre las cuales se destacan la segunda, que hace referencia a que la mejora del desempeño de un sistema requiere mejorar la forma en la que los directores dirigen y los profesores enseñan. En complemento, la séptima y octava conclusión hablan del liderazgo dentro del sistema educativo, y las abordan desde la óptica del cambio de liderazgo; y, de la continuidad del liderazgo como elemento esencial para la mejora de los sistemas educativos (Crisol, 2010).

Los siguientes documentos normativos explican la pertinencia de la investigación del liderazgo educativo y del análisis del desempeño profesional directivo en instituciones educativas. La República del Ecuador como estado de derechos, mediante la Constitución de la República del Ecuador (2008), garantiza el derecho a una educación de calidad y calidez, es por ello que este trabajo se fundamenta de manera legal mediante la Constitución de la República del Ecuador (2008) con el siguiente artículo:

Art. 27.- “La educación se centrará en el ser humano y garantizará su desarrollo holístico, en el marco del respeto a los derechos humanos, al medio ambiente sustentable y a la democracia; será participativa, obligatoria, intercultural, democrática, incluyente y diversa, de calidad y calidez...” (p. 23).

El artículo en mención establece que la educación se ejecute dentro de un marco de calidad, con sentido crítico, centrando su accionar en el ser humano para concebir una persona holística, es por ello que, con el fin de alcanzar ese principio de calidad, se realizará un análisis con sentido crítico del liderazgo directivo y del desempeño profesional directivo que desarrollan las autoridades en las instituciones educativas propuestas.

Considerando que la educación es un derecho de todas las personas, que constituye un área prioritaria de la política estatal y que responde al interés público, se puede citar otro artículo de la Constitución que hace alusión al desempeño profesional, así:

Art. 349.- El Estado garantizará al personal docente, en todos los niveles y modalidades, estabilidad, actualización, formación continua y mejoramiento pedagógico y académico; una remuneración justa, de

acuerdo a la profesionalización, desempeño y méritos académicos. La ley regulará la carrera docente y el escalafón; establecerá un sistema nacional de evaluación del desempeño... (Constitución de la República del Ecuador, 2008, p. 158).

El Estado ejecuta la rectoría del sistema nacional educativo a través del Ministerio de Educación (MINEDUC); institución mediante la cual se tutelan los derechos ciudadanos en aplicación de la Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI, 2011) en cuanto a las competencias de la Autoridad Educativa Nacional, el Art. 22, literal dd; indica que se centrará en la formulación de políticas nacionales y que dentro de sus atribuciones se encuentra definir los estándares e indicadores de calidad educativa de la siguiente manera: “Los estándares serán al menos de dos tipos: curricular, referidos al rendimiento académico estudiantil y alineados con el currículo nacional obligatorio; profesionales, referidos al desempeño de las y los docentes y del personal directivo de los establecimiento educativo” (p. 36).

El MINEDUC articula las políticas de evaluación educativa, para lo cual se apoya en el Instituto Nacional de Evaluación Educativa, INEVAL, y cuya función de evaluación se indica a continuación:

Art. 68.- Sistema Nacional de Evaluación y sus componentes. - El Instituto realizará la evaluación integral interna y externa del Sistema Nacional de Educación y establecerá los indicadores de la calidad de la educación, que se aplicarán a través de la evaluación continua de los siguientes componentes: [...] desempeño de los directivos y docentes, gestión escolar, desempeño institucional, (LOEI, 2011, p. 57).

El Reglamento General a la LOEI (2013) en el artículo 19, numeral 2, establece de manera específica que los componentes que serán evaluados por el INEVAL, son: Aprendizaje, basado en la aplicación del currículo, la gestión de establecimientos educativos y el “Desempeño de profesionales de la educación, que incluye el desempeño de docentes y de autoridades educativas y directivos (rectores, vicerrectores, directores, subdirectores, inspectores, subinspectores y otras autoridades de establecimientos educativos)” (p. 7).

El liderazgo escolar se ha convertido en un tema de estudio y análisis prioritario de las organizaciones que generan política educativa a nivel mundial,

ejemplo de ello citaremos a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2009), institución que mediante el libro “Mejorar el Liderazgo Escolar” Volumen 1: política y práctica, genera un aporte documental de la investigación desarrollada en 22 sistemas educativos, cuyos informes y estudios de casos particulares sirven de sustento para esta recopilación académica. El trabajo de la OCDE aborda temas como el concepto de liderazgo escolar, su prioridad política en entornos cambiantes y su realidad. La autonomía, la distribución de funciones, y el desarrollo de habilidades para un liderazgo escolar eficaz son temas que los desarrollan desde la perspectiva de los sistemas educativos investigados. (OCDE, 2009, pp. 9-13). Y concluye indicando que “un conjunto reciente de literatura sobre los efectos del liderazgo proporciona evidencia adicional de que el liderazgo escolar influye en el aprendizaje estudiantil” (p. 34).

Otro macro estudio que sirve de referencia es el desarrollado por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), quien en el 2014 publicaría “El liderazgo escolar en América Latina y el Caribe, Un estado del arte con base en ocho sistemas escolares de gestión” nos introduce a tema indicando que el liderazgo directivo “constituyéndose en un tema estratégico dentro de las políticas educativas. La investigación especializada ha constatado el fuerte peso del liderazgo en la eficacia y en la mejora de las escuelas, siendo considerado el segundo factor intra-escolar de mayor trascendencia” (UNESCO, 2014, p. 5). Analiza la influencia de la presencia femenina en cargos directivos, así como el rango etario de inicio que va desde los 39 años como es el caso de Guatemala, o 53 en el caso de Chile. El documento concluye con una descripción pormenorizada del avance hacia la formulación y desarrollo de estándares o marcos de acción específicos a la función directiva, así como de construir participativamente instrumentos de evaluación del desempeño, orientados fuertemente al liderazgo pedagógico” (UNESCO, 2014, p. 53).

El Centro de Estudios de Políticas y Prácticas en Educación (CEPPE, 2009), centro de investigación educativa de Santiago de Chile, realiza una reflexión en el que se describe al liderazgo directivo en los siguientes términos: “La incidencia que tiene este liderazgo es tal, que se ha planteado que el director sería la segunda variable interna a la escuela más influyente en los resultados de los estudiantes, después de los propios docentes” (p. 20). De estos antecedentes se puede concluir que la capacidad de acción del personal directivo para alcanzar un servicio de calidad es superada únicamente por

la gestión de aula, actividad propia y más cercana al proceso de enseñanza aprendizaje, y en tal sentido; es de suma importancia análisis y estudio de los elementos intrínsecos a las actividades directivas de centros educativos, a la aplicación del estilo de liderazgo educativo más adaptado a su contexto, para llegar a elevar al criterio de destacado los indicadores de gestión en el desempeño profesional directivo.

A nivel local, en Ecuador se pueden encontrar trabajos académicos que se refieren a las variables de liderazgo educativo y desempeño profesional directivo bajo las políticas y normativas específicas de nuestro país. Iniciaremos el análisis de este material con los aportes que realiza Morales et al (2018), quienes en su artículo titulado “El liderazgo educativo de la Universidad de Guayaquil”, describen los elementos que intervienen en el progreso de la educación, estableciendo la influencia directa de la infraestructura, el material pedagógico, la capacidad docente, pero sobre todo del interés, nivel y tipo de liderazgo del administrador del establecimiento educativo; trabajo del cual se concluye que “el estilo transaccional aparece como el más conveniente en el caso presentado y se establece una evaluación anual a cargo del gobierno ecuatoriano con el Ministerio” (Morales et al., 2018, p. 115).

Otro trabajo que aporta a los estilos de liderazgo aplicados en el ámbito educativo es el desarrollado por Balda y Guzmán (2015), quienes en el artículo “Liderazgo educativo transformacional como necesidad de las instituciones educativas en la república del Ecuador”, desarrollan un análisis del liderazgo en colegios fiscales rurales del cantón Portoviejo de la provincia Manabí, en el que manifiesta de manera prevalente la aplicación del estilo de liderazgo tradicional basado en la cadena de mando.

Se evidencian algunos casos de liderazgo transaccional donde el líder realiza transacciones con sus subordinados mediante recompensas o penalizaciones. Sostienen además que la participación de los actores educativos no debe limitarse exclusivamente al interior de la institución, sino que debe promoverse el involucramiento activo de la comunidad educativa exterior para concluir con un objetivo social, como lo señalan Balda y Guzmán (2015) en una de sus conclusiones: “En el desarrollo del liderazgo pedagógico de los miembros de una comunidad educativa juega un papel central la relación sociedad institución docente que se concreta desde diversas vertientes y constituye una tarea que responde a las necesidades de una sociedad” (p. 119). “Desempeña un papel clave en la mejora de los

resultados escolares al influir en las motivaciones y capacidades de los maestros, así como en el entorno y situación en los cuales trabajan. El liderazgo escolar eficaz es esencial para mejorar la eficacia y la equidad de la educación” (OCDE, 2009, p. 33).

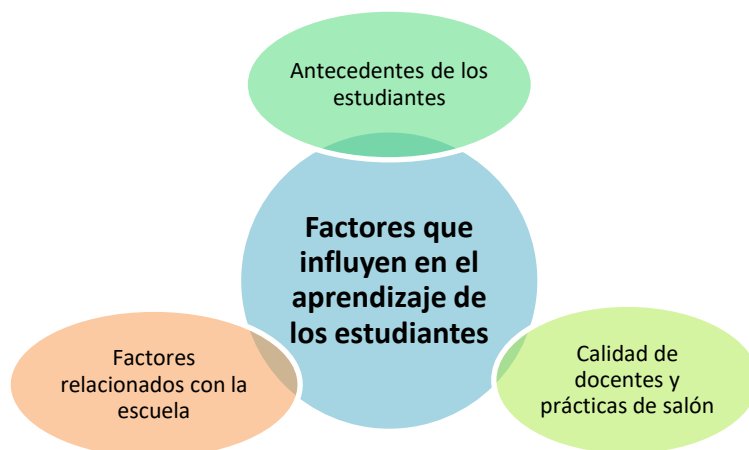


Gráfico N° 1. Factores que influyen en el aprendizaje de los estudiantes
Elaborado por: Kleber Quishpe
Fuente: OCDE (2009)

Los factores que están más cercanos al aprendizaje estudiantil, como la calidad de los docentes y las prácticas del salón de clase, tienden a tener la repercusión más fuerte en el logro estudiantil. La conclusión general surgida de los más de 40 estudios considerados en estas revisiones es que los líderes escolares ejercen una influencia medible, en su mayor parte indirecta, sobre los resultados del aprendizaje. Esto significa que el impacto de los líderes escolares en el aprendizaje estudiantil por lo general es mediado por otras personas, eventos y factores organizacionales, como maestros, prácticas del salón de clase y ambiente de la escuela (OCDE 2009, p. 34). En tal sentido, el liderazgo educativo puede influir en los resultados de los estudiantes al crear ambientes adecuados para que los maestros mejoren la práctica en el salón de clase.

Una vez desarrollado el proceso de auditoría educativa institucional, la situación concreta que se presenta en el acta final del estado situacional de las instituciones objeto de estudio es el siguiente: institución fiscal 56,56%, institución fiscomisional 71,35%, institución municipal 36,38%; e, institución particular 68,96%, lo que evidencia que los establecimientos educativos tienen una baja puntuación en el cumplimiento de los estándares de calidad educativa con respecto al desempeño profesional directivo.

Planteamiento del problema

El docente y consultor especializado en investigación, Educado Fabara Garzón, comparte sus reflexiones sobre la formación y el trabajo docente en Ecuador y América Latina, en el que describe la situación de los directivos de las instituciones educativas en el Ecuador, mediante la narración de las condiciones académicas de los actuales directivos, con datos del Archivo Maestro de Instituciones Educativas (AMIE), destaca que para el año 2012 se contabilizaron 29 142 directivos institucionales de educación, de los cuales, el 71,47% eran directores de Educación Inicial y/o Básica, el 14,33% rectores de colegios y el 14,21% restante eran vicerrectores de esos planteles (Fabara, 2012, p. 241). De esa población en cuanto a los estudios efectuados por quienes ejecutan funciones directivas se resume en el siguiente cuadro.

Tabla 1. Estudios efectuados por Directivos

Títulos de Directivos	%
Cuarto Nivel	5%
Licenciados en Ciencias de la Educación	53%
ISPED	20%
Bachilleres en educación	11%
Títulos no docentes	7%
Otros	4%

Elaborado por: Kleber Quishpe

Fuente: Fabara (2015).

De lo cual se puede deducir que gran parte de los directores no cuenta con una preparación que les permita asumir el liderazgo educativo, a la vez que genera bajos resultados en la valoración de los indicadores de calidad en los estándares de desempeño profesional directivo. En tal sentido, es importante el papel del liderazgo en los directores para poder guiar a los miembros de la organización educativa hacia la consecución del cumplimiento de metas y objetivos. El estudio del liderazgo no es un tema nuevo y sobre él se presentan estudios que van desde el campo de las teorías administrativas, antropológicas, y para nuestro caso, desde la visión pedagógica. Sin embargo, la novedad del estudio radica en que por primera vez se analizará el estilo de liderazgo educativo y su relación en el cumplimiento de los estándares de desempeño profesional directivo, planteados por el MINEDUC.

Un director líder es aquel que compromete su conocimiento y experiencia de manera profesional y utiliza todos los mecanismos necesarios para alcanzar las metas de manera colectiva e individual, para nuestro caso el cumplimiento de los estándares de calidad educativa institucional, y obtener los mejores resultados en los procesos de auditoría educativa.

Los estándares de desempeño profesional directivo se estructuran mediante cuatro dimensiones de la siguiente manera: Gestión administrativa (11), Gestión pedagógica (6), Convivencia participación escolar y cooperación (3), y; Seguridad escolar (1).

Para el presente estudio se han seleccionado cuatro instituciones educativas, una por cada tipo de sostenimiento: fiscal, particular, fiscomisional, y municipal. En los establecimientos educativos, objeto de estudio, se observa como situación concreta una baja puntuación en el desempeño profesional directivo en los resultados de la auditoría educativa aplicada, como se lo representa en la siguiente tabla.

Tabla 2. Resumen de hallazgo de auditoria educativa en el desempeño profesional directivo

Tipo de institución	Estándares de calidad educativa SATISFACTORIO Verde	Estándares de calidad educativa EN PROCESO Amarillo	Estándares de calidad educativa NO CUMPLIDOS Rojo
Fiscal	1	19	1
Particular	4	11	6
Fiscomisional	11	8	2
Municipal	1	10	10

Elaborado por: Kleber Quishpe

Fuente: Construcción propia a partir de los informes de

De manera general se aprecia que existen un alto número de estándares calificados en el nivel “en proceso” o en el de “no cumplidos”. Al ser el equipo directivo el principal gestor de las políticas estatales hacia la ejecución en las actividades educativas de la institución, hay que analizar detalladamente los factores que posibilitan los mejores resultados de los indicadores evaluados. Con la misma importancia, es indispensable identificar las prácticas que perjudican la consecución de los estándares de calidad educativa en los componentes de gestión escolar, desempeño profesional docente y desempeño profesional directivo, que es el campo de investigación del presente trabajo.

De esta realidad surge la pregunta: ¿De qué manera los estilos de liderazgo educativo influyen en el desempeño profesional directivo?, para este planteamiento se ha utilizado como herramienta de análisis del problema científico, el árbol de problemas que se presenta en el espacio destinado a anexos.

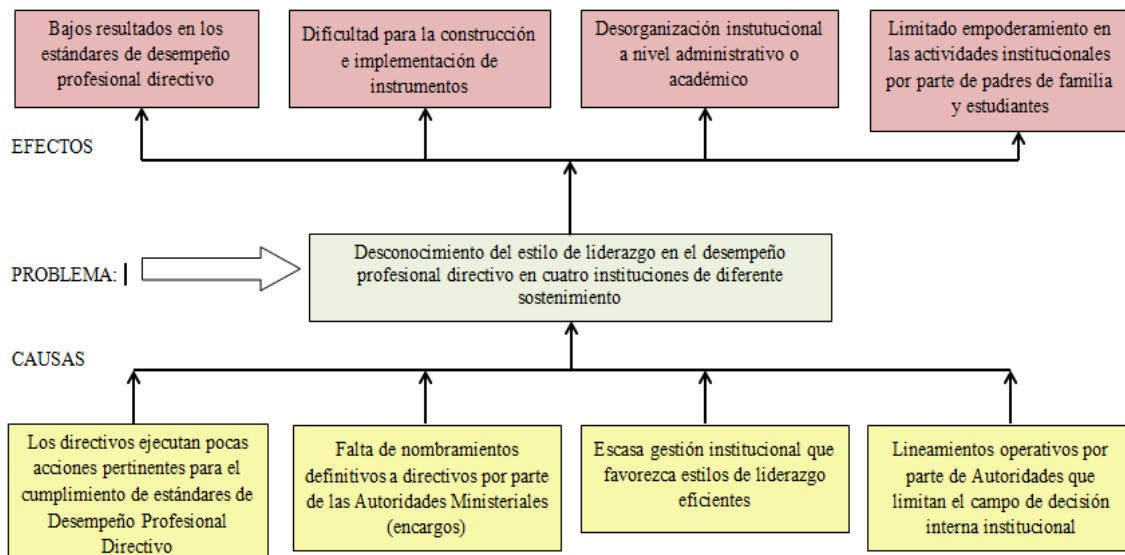


Gráfico N° 2. Árbol de problemas
Elaborado por: Kleber Quishpe
Fuente: Planteamiento del problema

Pregunta de investigación

- ¿De qué manera los estilos de liderazgo educativo influyen en el desempeño profesional directivo?

Preguntas específicas

- ¿Qué estilos de liderazgo educativo se aplican en las instituciones educativas investigadas?
- ¿Cuáles son los resultados de desempeño profesional directivo en las auditorías de las instituciones educativas objeto de estudio?
- ¿Cuál es la relación del estilo de liderazgo con respecto al desempeño profesional directivo?
- ¿Cómo se mejorarían los resultados de desempeño profesional directivo mediante participación de los directivos a un taller de perfeccionamiento directivo de estilos de liderazgo efectivos?

Destinatarios del Proyecto

Esta investigación contribuye a proponer la mejora en la aplicación del liderazgo educativo en la gestión institucional, enfocada en elevar los resultados de los indicadores de calidad institucional. Esta investigación es importante ya que, al determinar la aplicación del estilo de liderazgo más eficiente, la gestión bajo ese tipo de liderazgo permitirá alcanzar los indicadores de “satisfactorio” y “destacado” de los estándares de desempeño profesional directivo con beneficio directo a los estudiantes. Según varios enfoques entre los beneficiarios tendremos a la institución, ya que mejora el resultado de los indicadores de calidad en todo el proceso de auditoría. A los directivos, ya que permitirá analizar el desempeño profesional directivo para plantear propuestas para elevar la calidad de su cumplimiento. A los docentes, ya que serán los son quienes comparten de manera directa la aplicación del liderazgo educativo que incide en los indicadores de desempeño profesional docente, y; finalmente, los estudiantes, que como eje central del proceso educativa se verán beneficiado en la mejora de procesos de gestión hasta visualizarlos en los procesos de aprendizaje.

Objetivo General

- Analizar la incidencia del liderazgo educativo en el desempeño profesional directivo en cuatro instituciones por su sostenimiento: fiscal, fiscomisional, particular y municipal.

Objetivos específicos

- Fundamentar teóricamente los diferentes estilos de liderazgo: transformacional, dialógico, distribuido y sostenible en la gestión directiva.
- Determinar el estilo de liderazgo aplicado por los directivos de las instituciones educativas investigadas y los resultados de auditoria educativa en el desempeño profesional directivo.
- Identificar la relación del estilo de liderazgo con respecto al desempeño profesional directivo
- Diseñar un taller de perfeccionamiento directivo teórico práctico de estilos de liderazgo efectivos, para elevar los resultados de los estándares de desempeño profesional directivo.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

Fundamentación teórica del tema

Antecedentes de la investigación (estado del arte)

El análisis del estado del arte que se presenta a continuación se divide en dos ejes de investigación, el primero en el que se describen los aportes realizados sobre los estilos de liderazgo educativo y el segundo que se refiere a investigaciones referentes al desempeño profesional directivo en las instituciones educativas.

En cuanto a la relación de la variable “Gestión educativa” y su relación con los estilos de “Liderazgo”, nos podemos referir al estudio realizado por Valencia Vargas (2017), en su tesis, quien presenta el tema de “La Gestión Educativa y su relación con el liderazgo de los directores en las instituciones educativas iniciales de la Red N° 09 Ate Vitarte – 2016”. Tesis desarrollada en la Universidad Nacional de Educación de Perú. Para ello desarrolla preguntas guías en torno a: En qué medida la gestión educativa se relaciona con el liderazgo de los directores en las instituciones educativas iniciales, de qué manera la planificación se relaciona con el estilo de liderazgo, cuál es el vínculo de la organización con el liderazgo participativo; y, cómo el Aprendizaje de Calidad se relaciona con el estilo de liderazgo. Plantea como hipótesis general determinar si existe una relación significativa entre la Gestión Educativa y el liderazgo de los directores, para lo cual trabajó con una población de 25 docentes, a quienes se les aplicó los instrumentos de recolección de datos.

La investigación presenta un diseño correlacional y los resultados que se obtuvieron indican que existe una relación positiva muy fuerte entre la Gestión Educativa y el liderazgo de los directores de las Instituciones Educativas, pues el coeficiente de correlación de Pearson, presenta un valor $r = 0,993$. También se indica

que existe una relación positiva fuerte entre la planificación con el estilo consultivo del liderazgo de los directores al presentar un $r = 0,765$. Finalmente indica que existe una relación positiva moderada entre la organización con el liderazgo participativo pues presenta un $r = 0,700$. El trabajo termina manifestando como recomendación que los directores deben desarrollar el estilo de liderazgo participativo en la organización de la institución educativa, pues dicho estilo contribuirá a realizar una mejor gestión educativa. Mediante la aplicación de acciones inmediatas, a mediano y largo plazo, con la participación de todos los integrantes de la comunidad educativa.

Al respecto de este estudio, se puede evidenciar la relación directa entre las variables gestión educativa y liderazgo, la cual muestra una correlación directa positiva, indica que las actividades de planificación se relacionan con el estilo de liderazgo el cuál es el vínculo de la organización con el liderazgo participativo. En cuanto al estilo de liderazgo, se aprecia que el autor eleva una característica de los estilos de liderazgo transformacional, dialógico, distribuido y sostenible a una categoría superior, es decir no lo considera como un rasgo más, sino como un estilo de liderazgo, el trabajo se enfoca en uno de los factores relacionados a la calidad educativa: la gestión; omitiendo otros componentes importantes en el ambiente educativo como los resultados pedagógicos y la calidad de las competencias docentes.

Otra investigación latinoamericana que se ha encontrado es la desarrollada por Lugo y Villasmil (2019) para la revista electrónica de Ciencias de la Educación, Humanidades, Artes y Bellas Artes de Venezuela, quienes presentan un artículo científico bajo el título de “Liderazgo directivo como factor de mejoramiento en la calidad educativa”; investigación realizada en una institución educativa de Ecuador, cuyo objetivo es analizar el papel que ejerce el liderazgo educativo de los directivos para conducir al cumplimiento de los objetivos previstos por la institución en atención a la realidad de su entorno. Para ello se presenta una investigación descriptiva, con una población estructurada por 22 docentes, a quienes se les aplicó una encuesta tipo escala Likert de cinco alternativas de respuestas con la finalidad de conocer las percepciones sobre el estilo de liderazgo y la calidad educativa.

Entre los resultados se puede apreciar al consultar sobre los estilos: autocrático, democrático y laissez faire, se presenta que el 59% de docentes considera que el estilo que asume el personal directivo en la práctica es de un líder laissez faire. Entre las conclusiones se puede citar que, como consecuencia de la aplicación de ese estilo de

liderazgo, la institución presenta limitaciones en el cumplimiento de los estándares de calidad correspondientes en la dimensión pedagógica de la calidad educativa. Ya que la gestión directiva se limita a la observación y supervisión del cumplimiento del currículo nacional, pero no se promueve el trabajo colaborativo, ni planes de atención a estudiantes con necesidades educativas especiales, como se puede apreciar cuando afirma:

El personal directivo se caracteriza por un estilo de liderazgo liberal (*laissez faire*) acompañado por rasgos de liderazgo autocrático, que, aunque pareciera contradictorio se manifiesta en la praxis gerencial, donde pudiera inferir la ausencia de un compromiso real con la gestión y la necesidad de imponer en búsqueda de respeto. No obstante, quedan relegados los elementos relacionados con el liderazgo pedagógico, los cuales se orientan al mejoramiento de la calidad educativa, porque este tipo de liderazgo promueve el logro de estándares en la educación que se lleva a cabo en la institución; además que promueve el enriquecimiento curricular a través de la actualización de contenidos y estrategias (Lugo, 2019, p.26).

Esta investigación engloba dentro del término “liderazgo educativo” a las características de distintos tipos de liderazgo, centra su análisis en estilos ampliamente estudiados y analizados como son: liderazgo autocrático, democrático y *laissez faire*, que si bien es cierto son los más difundidos y conocidos, no por ello son los únicos. Por ese detalle, este trabajo omite el liderazgo transformacional que es el más difundido por el MINEDUC o estilos que sin ser nuevos, están tomando mayor fuerza como el liderazgo distribuido, el liderazgo dialógico o el liderazgo sostenible. Algo importante que rescatar es la importancia que desarrolla al aspecto pedagógico y al valorar los elementos en torno a estándares de calidad educativa, pero afirma que en las instituciones investigadas el resultado es poco eficiente.

Una investigación titulada “Liderazgo directivo y su impacto en el aprendizaje estudiantil en instituciones educativas”, desarrollada por Yangali y Torres (2020) permite tener una visión del impacto directo de la gestión directiva sobre el aprendizaje, en párrafos anteriores se había indicado que el nivel de incidencia del liderazgo directivo era más plausible sobre el desempeño docente, y este a su vez, influía en el rendimiento académico; este estudio lo corrobora en sus conclusiones finales. El objetivo general de la investigación citada fue determinar la correlación

entre la percepción del liderazgo directivo y el aprendizaje estudiantil en instituciones educativas de Callao en Perú, para ello se plantea el desarrollo de la metodología mediante el enfoque cuantitativo, prospectivo, de corte transversal, de alcance correlacional y diseño no experimental. En el estudio intervinieron 20 docentes y 20 estudiantes de sexto grado de educación primaria. Los datos fueron recolectados mediante un cuestionario sobre estilos de liderazgo y mediante el registro de notas estandarizado, para el análisis estadístico utilizó el software SPSS. La hipótesis que se plantean los autores es determinar relación directa y significativa entre la percepción del liderazgo directivo y el aprendizaje estudiantil en las instituciones educativas del Callao, misma que obtuvo como resultados que el nivel bilateral de significancia era de 0.05, es decir a un 95% de confianza.

En tal sentido, y debido a que el nivel crítico del resultado obtenido es inferior al nivel de significación establecido, se concluye el rechazar la hipótesis general ya que no existe impacto directo ni significativo entre el liderazgo directivo y el aprendizaje estudiantil. Finalmente, los autores enfatizan que el aprendizaje estudiantil está asociado a factores múltiples como: el desempeño laboral docente, situación económica familiar, motivación estudiantil, etc. Asimismo, los estilos de liderazgo directivo: autoritario coercitivo, autoritario benevolente, consultivo, y participativo; no inciden en el aprendizaje estudiantil e indican además que Se debe de fomentar el estilo de transformacional con mayor énfasis en todos los directores de las instituciones educativas a nivel nacional puesto que, ha demostrado ser el que presenta resultados óptimos en las instituciones educativas (Yangali et al., 2020, p. 73).

En este estudio los autores analizan los estilos de liderazgo: autoritario coercitivo, autoritario benevolente, consultivo, y participativo; mismos que corresponden a los tipos tradicionales de liderazgo: autocrático, paternalista, democrático, y laissez faire. Al inicio plantean como hipótesis la relación de liderazgo directivo sobre el aprendizaje, pero una vez analizados los resultados la descartan pues existen factores de relación más directos como: desempeño docente, situación económica familiar, motivación estudiantil, solo al final hace referencia como propuesta la aplicación del estilo de liderazgo transformacional, dejando de lado otras propuestas como el liderazgo distribuido, el dialógico o el sostenible.

En el ámbito local una de las investigaciones a destacar es la realizada por Barba y Delgado (2021), quienes presentan un artículo científico titulado “Gestión

Escolar y liderazgo del directivo: aporte para la calidad educativa”; el cual se enfoca en evaluar la relación existente entre el liderazgo pedagógico y gestión escolar del directivo para determinar la incidencia en la calidad educativa, este estudio se lo realizó en instituciones fiscales del Distrito Metropolitano de Quito, en cuanto al diseño metodológico se estructura bajo el paradigma positivista, con un enfoque cuantitativo de nivel descriptivo correlacional. La población de estudio fue de 217 instituciones educativas fiscales, con sus respectivas autoridades y una muestra de 374 docentes; en cuanto a las variables investigadas plantea como variable independiente el liderazgo pedagógico, con las dimensiones de rasgos: innovador, ético, comprometido, responsabilidad compartida, respetuoso, inspirador, y motivador; y plantea como estilos de liderazgo predominantes: instruccional, transformacional y distribuido. En cuanto a la variable dependiente plantea a la calidad educativa con las dimensiones: ambientes de aprendizaje, enseñanza, aprendizaje, docente, convivencia y participación; y reconocimiento social de la institución educativa.

Entre las conclusiones a las que llega el estudio está el aportar con el diseño de un instrumento válido y confiable que permita correlacionar la situación de las variables gestión escolar, liderazgo pedagógico y calidad educativa al interior de las instituciones; otra conclusión es que labor del directivo no pudo evaluarse de forma individual o aislada a todas las dimensiones de la gestión escolar, en este sentido, un instrumento debe responder a la normativa y estándares educativos.

Este estudio al plantear un instrumento validado que permita relacionar las dimensiones del liderazgo pedagógico en torno a la calidad educativa, ambientes de enseñanza y aprendizaje, desarrollo docente, convivencia y participación; y reconocimiento social de la institución educativa engloba de manera coherente las dimensiones propuestas por el MINEDUC en cuanto a gestión administrativa, gestión pedagógica, convivencia, participación escolar y cooperación; y, seguridad escolar. El considerar como estilos de liderazgo predominantes al instruccional, transformacional y distribuido, contribuye de manera teórica científica al cual habría que enriquecerlo con los estilos dialógico y sostenible.

Otro trabajo de investigación que aporta sus conclusiones como base de reflexión es la presentada bajo el título: “El liderazgo directivo y su incidencia en el clima institucional” como tesis de grado de Angulo (2016) auspiciada por la Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Este estudio se desarrolló en la Unidad Educativa

del Milenio “Profesora Consuelo Benavidez”, del Cantón San Lorenzo, de la Provincia de Esmeraldas. La investigación se centra en el análisis de las relaciones interpersonales de planteles educativos que ofertan Educación Técnica en el Cantón San Lorenzo. El trabajo busca analizar la gestión del directivo dentro del clima institucional, determinar el grado de relación entre los miembros de la comunidad educativa en el clima de trabajo de una institución; y diseñar una propuesta que promueva en la comunidad educativa un clima institucional favorable.

Para ello utiliza un diseño metodológico sustentado en el paradigma de investigación con enfoque cuantitativo, y los lineamientos de la investigación descriptiva ya que hace uso de instrumentos de recolección de datos que le sirven de soporte para analizar la relación del liderazgo directivo y la generación del clima organizacional, en cuanto al universo de investigación se enfoca en 570 estudiantes, 457 padres de familias, 30 docentes; y, 6 directivos. La encuesta para docentes fue en un cuestionario de 12 preguntas, en tanto que para los estudiantes y padres de familia fue un cuestionario de 7 preguntas. Del trabajo desarrollado el autor concluye que las instituciones educativas requieren de autoridades que manejen procesos de liderazgo basados en el trabajo en equipo; donde se propicie un ambiente de cordialidad y respeto, una segunda conclusión es que la forma de conducir una institución educativa influye en el clima laboral de sus miembros.

Finalmente plantea como recomendaciones que las autoridades educativas deben emplear estilos de liderazgo que promuevan la integración entre los miembros de la comunidad educativa para que perfilen la misión institucional y se llegue a la consecución de los elementos propuestos, la autoridad con liderazgo participativo fortalezca y promueva la integración a través de la demostración de cualidades de un líder a través de procesos de persuasión. Esta tesis se enfoca en uno de los estilos de liderazgo en particular: el participativo, sobre una de las dimensiones de ejecución: el clima institucional. Si bien se puede deducir que la relación es directa entre estas dos variables, deja de lado el análisis sobre elementos como la gestión administrativa e incluso sobre la gestión pedagógica, de la misma manera excluye otros estilos de liderazgo.

Una tercera obra que aborda el tema de liderazgo en el contexto local es el presentado por Lamiña, (2020), en la Maestría en Innovación en Educación de la Universidad Andina Simón Bolívar titulada: “El liderazgo pedagógico hacia la mejora

de la calidad de los aprendizajes”. La autora plantea como objetivo central determinar los aspectos más importantes de la teoría del liderazgo transformacional y la personalidad del líder transformacional, enuncia entre las características un enfoque altamente pedagógico. Otro objetivo que manifiesta es establecer las dimensiones más determinantes del liderazgo pedagógico y los roles que demandan la gestión del líder pedagógico para la mejora institucional; finalmente, se plantea contrastar los aportes de la teoría de liderazgo transformacional con los aportes del liderazgo pedagógico.

El diseño metodológico de la investigación se fundamenta en el tipo bibliográfico, y responde al diseño investigación de tipo cualitativo, la exploración electrónica de la información se centró en el liderazgo educativo y gestión de la calidad de la educación para acreditar las dimensiones, habilidades y roles más determinantes del liderazgo pedagógico del director. Como conclusiones manifiesta que el liderazgo transformacional se preocupa más por aspectos de tipo administrativos y socio afectivos que en el desarrollo pedagógico de la institución, sostiene también que el liderazgo pedagógico centra su atención en el aprendizaje del estudiante, ya que se lo concibe como un tipo de liderazgo que crea condiciones para el aprendizaje pero en la actualidad el liderazgo pedagógico ejercido por los directivos en instituciones educativas es un tipo de liderazgo burocrático.

Considera que la convergencia coherente entre el liderazgo transformacional y el liderazgo pedagógico, permiten alcanzar una forma de liderazgo educativo integral y eficaz con un mayor impacto tanto en el liderazgo directivo, desempeño docente, como en el rendimiento académico de los estudiantes. Con respecto a esta tesis, es importante destacar la fundamentación en cuanto a los estilos de liderazgo: transformacional y pedagógico, dejando de lado los estilos tradicionalistas, pero careciendo de otros estilos como el dialógico, el distributivo o el sostenible. Por otra parte, al trabajar sobre dos dimensiones: gestión pedagógica y participación escolar, descuida el análisis sobre la gestión administrativa y la seguridad escolar.

Finalmente, una obra que aporta al tema del Liderazgo dentro de las instituciones educativas en el Ecuador es la desarrollada por Martínez (2019), quien presenta como tesis de maestría en educación inicial y líder pedagógico de la Universidad Casa Grande de Guayaquil, el tema: “Estudio descriptivo fenomenológico de las prácticas de liderazgo pedagógico de los directores de tres establecimientos religiosos que ofertan educación inicial en la ciudad de Guayaquil”. La autora

identifica y describe las competencias y funciones del director del centro educativo como líder pedagógico en torno a las experiencias de tres directores o coordinadores de centros infantiles religiosos de la Ciudad de Guayaquil. Para ello se fundamenta en las experiencias de tres directores de centros infantiles religiosos sobre el liderazgo pedagógico ejercido en su vida profesional, analiza las competencias sobre liderazgo pedagógico percibidas por los directores, docentes y padres de familia.

En cuanto al diseño metodológico, la investigación se realiza con un enfoque exploratorio-descriptivo ya que, según la autora, se examina un tema o problema de investigación poco estudiado como son las prácticas de liderazgo pedagógico. En cuanto a la población del estudio, estuvo integrada por todos los directores de centros infantiles religiosos de la ciudad de Guayaquil, del sector Sur de la ciudad, cuya muestra fue de tres directores; indica, además, que se utilizó el tipo de muestreo no probabilístico “intencional”, utilizando tres entrevistas que fueron aplicadas a los directores. Una de las conclusiones a las que llega la autora es que existen dificultades que se presentan al momento de ejercer un liderazgo pedagógico, una de ellas es la poca preparación en temas de dirección, además de que existe una escasa oferta educativa en gestión directiva o estudios afines que puedan fortalecer y orientar la práctica del liderazgo. Indica, además, que en este aspecto el MINEDUC exige que los directores deban tener un estudio de cuarto nivel, sin embargo; este título no necesariamente se relaciona con la temática del liderazgo o la gestión directiva.

Otra conclusión es que los directores asignan el tema educativo, como los planes, programas, metodologías etc., a un segundo al mando, especialmente a un subdirector o vicerrector. Ante esta tesis podemos indicar que la investigación se centra exclusivamente en el liderazgo pedagógico omitiendo otros tipos como el transformacional, el dialógico, el distribuido o el sostenible. Deja pendiente la relación entre el liderazgo pedagógico con la calidad, y con la calidad de gestión que ejercen los directivos en las dimensiones planteadas por el MINEDUC.

Luego del trabajo de investigación documental que sustenta el presente estado del arte, se puede concluir que, si bien es cierto, la fundamentación bibliográfica en torno al tema de liderazgo es abundante se consideran estilos de liderazgos tradicionales y profundamente estudiados, como: autocrático, el paternalista, el democrático participativo, y el *laissez faire*; existen referencias investigativas al estilo de liderazgo pedagógico, que centra su gestión en el aspecto de resultados de

aprendizaje. Pocos trabajos fundamentan el aporte liderazgo transformacional y el liderazgo distribuido en aspectos educativos, y es nula la fundamentación de otros estilos de liderazgo como el liderazgo dialógico y el sostenible. En cuanto a la segunda variable, el material consultado centra sus estudios sobre la relación con la gestión de manera general, con los resultados de aprendizaje o con el clima institucional, pero ninguno de los trabajos realiza la comparación sobre las cuatro dimensiones que ejecuta un directivo: Gestión Administrativa, Gestión Pedagógica, Convivencia, Participación Escolar y Cooperación; y, Seguridad Escolar. Con este análisis previo, la investigación procura fundamentar de manera científica los estilos de liderazgo más efectivos en torno a la consecución de altos resultados en las auditorías educativas de las dimensiones descritas, centrándonos en el contexto educativo ecuatoriano, regulado a través de los Estándares de Desempeño Profesional Directivo del Manual de implementación de Estándares de Calidad Educativa. En tal sentido se procede a desarrollar las bases teóricas que comprenden los conceptos y definiciones de las variables investigadas.

VARIABLES DE INVESTIGACIÓN

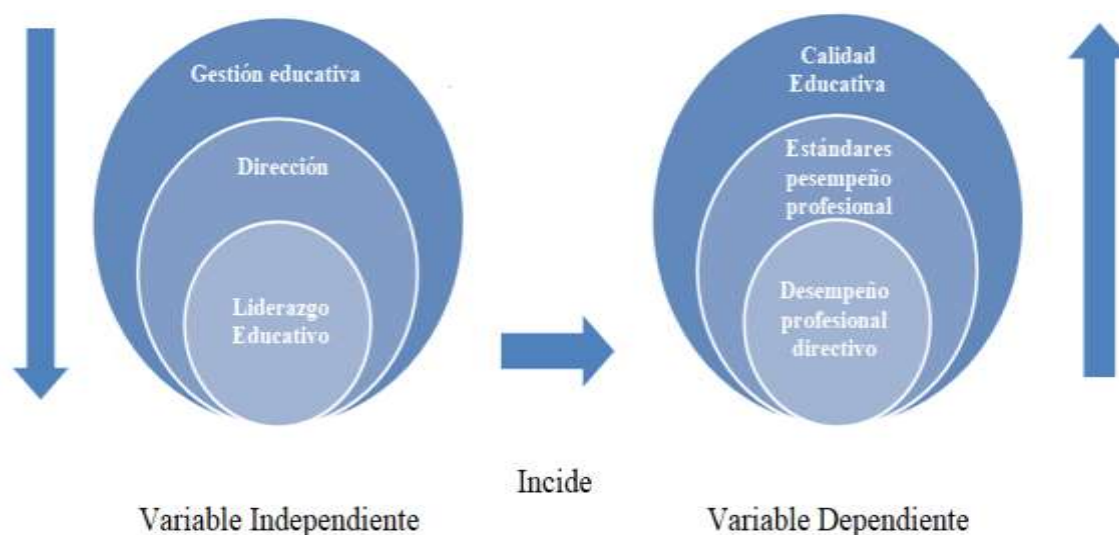


Gráfico N° 3. Mandala de las variables de investigación
Elaborado por: Kleber Quishpe
Fuente: Planteamiento del problema

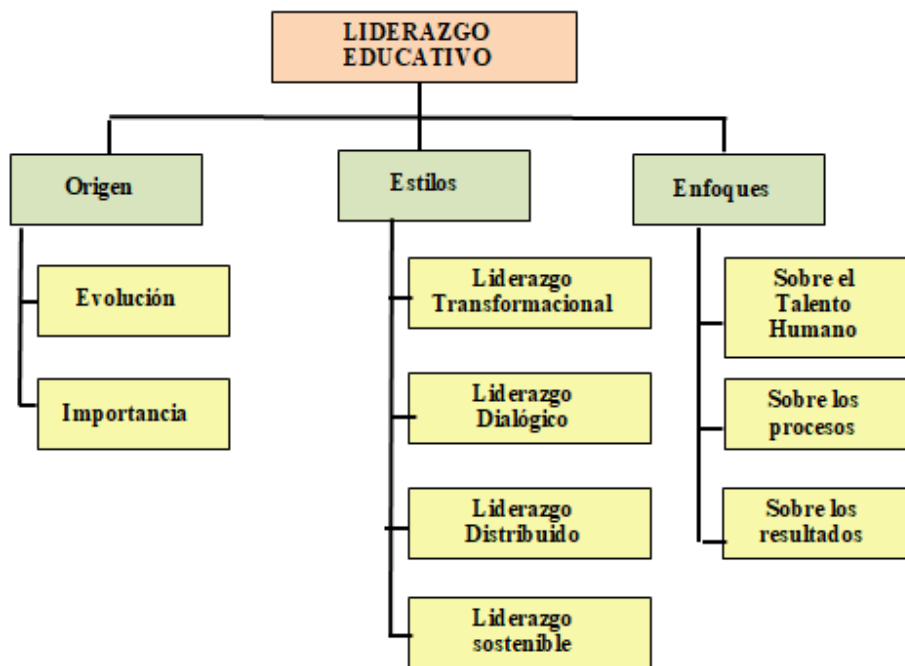


Gráfico N° 4. Red conceptual variable independiente
 Elaborado por: Kleber Quishpe
 Fuente: Planteamiento del problema



Gráfico N° 5. Red conceptual variable dependiente
 Elaborado por: Kleber Quishpe
 Fuente: Planteamiento del problema

Desarrollo teórico del objeto y campo

La educación como cualquier otra actividad de participación colectiva requiere del planteamiento de objetivos medibles y alcanzables, para ello el rol que desempeñan cada uno de los agentes involucrados es importante. Así como en una automóvil todas las piezas por sí mismas son importantes, pues nadie discutiría el valor de un buen sistema de frenos, de la perfección de un volante o de la capacidad técnica de un motor, por sí solos no permiten la movilidad sino es con la presencia de un agente que permite que dichos componentes trabajen de manera armónica. Ese trabajo armónico, dentro de una institución educativa, lo realiza el líder educativo, quien, mediante la administración de los recursos y la aplicación de un liderazgo eficaz, procura el cumplimiento de las metas educativas.

El papel del directivo es guiar a la institución educativa a hacia alcanzar metas, y para ello el diseño de actividades coherentes permite que cada agente educativo aporte a los propósitos establecidos, este proceso requiere de competencias administrativas, que según Certo (2000), se compone de cuatro elementos básicos:

- La planeación, que incluye la selección de tareas, la indicación de tiempos, y provisión de recursos.
- La organización, donde se realiza la designación de responsabilidades de manera individual o grupal. La participación de cada persona contribuye al éxito de todos.
- La influencia, llamada también, motivación dirección o liderazgo, cuyo propósito es aumentar la posibilidad de éxito en las actividades planificadas.
- El control, que cumple tres procesos internos: el diagnosticar desempeños mediante la información recogida, contrastar dichos resultados con estándares preestablecidos; y, finalmente, determinar la modificación positiva de acciones para alcanzar dichos estándares. (p. 7)

Si bien es cierto que los elementos descritos forman una estructura sistémica que debería fluir de manera imperceptible en el mejor de los casos, no es menos cierto que en muchas instituciones los resultados son poco favorables si tomamos como referencia los Estándares de Calidad Educativa planteados por el MINEDUC. Por ello que centraremos el desarrollo del objeto de estudio en el liderazgo como proceso de influencia para la consecución de metas educativas.

“Los líderes escolares influyen en las motivaciones, capacidades y condiciones de trabajo de los docentes, quienes a su vez moldean la práctica en el salón de clase y el aprendizaje estudiantil”

(OCDE, 2009, p. 35)

Liderazgo educativo

Al liderazgo se lo ha estudiado desde hace mucho tiempo y se ha escrito infinidad de textos relacionados a sus características, efectos, estilos, etc. Y se lo utiliza con tanta frecuencia en aspectos cotidianos o en relación a distintas disciplinas que una investigación, pese a plantearse desde una rigurosidad académica bibliográfica, siempre resultará limitada. En este caso definiremos al liderazgo educativo desde la acepción de los términos que lo componen.

Definiremos en primera instancia al liderazgo como “el proceso de orientar actividades del personal de la organización en las direcciones apropiadas que conducen al logro de objetivos del sistema administrativo” (Certo, 2000, p. 304). Como se aprecia se procura dirigir la conducta o comportamiento de otras personas hacia el alcance de algún objetivo o meta, cabe realizar el análisis de dicha influencia debe ser hacia direcciones apropiadas, entendiéndose como tal la influencia positiva, pues como es sabido, dentro de una organización se puede ejercer también influencia negativa que lo que hace es entorpecer los procesos productivos.

Otra definición que realiza Certo (2000), en cuanto al liderazgo manifiesta que es “el proceso de dirigir la conducta de otros hacia el alcance de algún objetivo, Dirigir en este sentido, significa hacer que los individuos actúen de cierta manera o sigan un rumbo particular” (p. 326), es por ello que el papel del directivo como factor de influencia es importante para la consecución de metas educativas, ya que desde su función de líder tiene un efecto directo en las metas de la comunidad, pues muchas veces su acción consiste en dirigir los pensamientos y el actuar de las personas para hacerlos más efectivos. (Leithwood, 2009, p. 19).

Dentro de esta investigación y ya en el ámbito educativo el vocablo liderazgo se adhiere a otros términos dando como resultado algunas expresiones como: liderazgo educativo, liderazgo escolar, liderazgo directivo, liderazgo académico, liderazgo pedagógico; locuciones que guardan como similitud el referirse a la gestión de los

elementos del sistema educativo, y presentan mínimas diferencias que los distinguen a uno de otros. Es por ello que se abordará de manera general al liderazgo educativo como la generalidad, sin embargo, se desarrollará los aportes bibliográficos de cada una de las acepciones descritas, manteniendo la premisa que el liderazgo educativo:

... está orientado a la gestión de los centros educativos, buscando potenciar el apoyo que el director puede brindar a la labor docente e ir más allá de las labores administrativas que se asocian a su rol, caracteriza que el liderazgo instruccional se centra en la organización de buenas prácticas en la escuela y en el incremento de los resultados de aprendizaje, involucrándose más en el desarrollo profesional de los docentes y en las tareas relacionadas a la pedagogía. Es decir, su foco se orienta a la mejora del proceso de enseñanza-aprendizaje (Ministerio de Educación de Chile, 2019, p. 30).

El liderazgo escolar se define como “la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela” (Leithwood, 2009, p. 20). Cabe indicar que el término liderazgo escolar suele utilizarse de manera sinónima con el de administración escolar o gestión escolar. Al respecto la OCDE, (2009). Identifica cuatro áreas principales de responsabilidad para que “el liderazgo escolar mejore la enseñanza y el aprendizaje dentro de sus escuelas: apoyar y desarrollar la calidad docente, definir las metas y medir los avances, administrar recursos estratégicos y colaborar con otras escuelas” (p.21).

En cuanto al liderazgo pedagógico, se puede afirmar que es un liderazgo centrado mayoritariamente en el aprendizaje, en el comportamiento de los docentes y su relación con las actividades que afectan directamente el aprendizaje de los estudiantes, y busca asegurar la calidad de la enseñanza, se sostiene que:

El liderazgo pedagógico directo, se focaliza en la calidad de la práctica docente, vale decir, tanto de la calidad del currículum, la enseñanza y la evaluación, como del desarrollo profesional docente. El liderazgo pedagógico indirecto, en cambio, se focaliza en crear las condiciones para una buena enseñanza y aprendizaje (Gajardo et al, 2016, p. 6).

Como se aprecia el enfoque altamente pedagógico se concentra en incorporar una amplia gama de acciones de liderazgo para sostener el aprendizaje y sus resultados.

Se puede asegurar que liderazgo pedagógico enfatiza en un estilo de liderazgo educativo que tiene propósitos académicos tales como establecer objetivos educativos, diseñar planificaciones didácticas acorde a lineamientos curriculares, evaluación a los docentes, evaluación al proceso de enseñanza; y, promover el desarrollo profesional de los docentes (Gajardo et al., 2016, p. 5).

Un ejemplo del enfoque académico y del nivel de personalización del proceso educativo es el caso del sistema escolar australiano, en la que cada escuela debe desarrollar un programa para asegurar que cada estudiante que no consiguió alcanzar los objetivos del currículum reciba una educación adecuadamente individualizada. De forma similar, en Dinamarca, las escuelas de educación primaria y secundaria deben desarrollar un plan de estudios para cada alumno. (OCDE, 2009, p. 26).

Volviendo al concepto integrador de liderazgo educativo, los aportes de varias investigaciones concuerdan en que para alcanzar el éxito educativo en los establecimientos educativos se deben fortalecer cinco dimensiones:

1. Promover y participar en el aprendizaje y desarrollo profesional del profesorado,
2. Establecer metas y expectativas,
3. Planificar, coordinar y evaluar la enseñanza del currículum,
4. Emplear los recursos en forma estratégica; y,
5. Asegurar un entorno ordenado de apoyo.

La participación del equipo directivo como ente orientador es fundamental, ya que el equipo directivo debe generar las condiciones necesarias mediante la aplicación de estilos de liderazgo efectivos que apoyen y acompañen la labor educativa, sin descuidar las labores administrativas, identificando y difundiendo las buenas prácticas pedagógicas en la escuela. Debe existir un involucramiento con profundidad y énfasis en el desarrollo profesional de sus docentes y en los procesos de enseñanza-aprendizaje (Ministerio de Educación de Chile, 2019, p. 35).

El líder educativo, desde las funciones de rector o director, vicerrector o subdirector, inspectores o coordinadores tiene la injerencia sobre varias dimensiones, las cuales deben regular en base a su constante automotivación, y sobre todo con la aplicación de los conocimientos de los procesos en los que se desea influir. En

palabras de Murillo (2006), el líder educativo: utiliza sus conocimientos y acciones de profesional experto para diagnosticar problemas educativos, orienta a los profesores, promueve la supervisión, la evaluación, el desarrollo del personal y se preocupa por el desarrollo del currículo (p. 5).

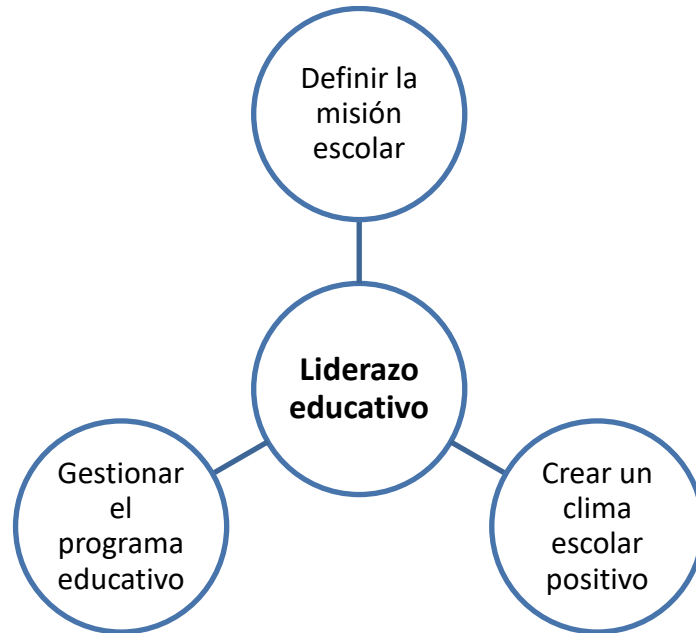


Gráfico N° 6. Dimensiones del liderazgo educativo según Gurr
Elaborado por: Kleber Quishpe
Fuente: Construcción propia a partir de Gurr et al. (2019)

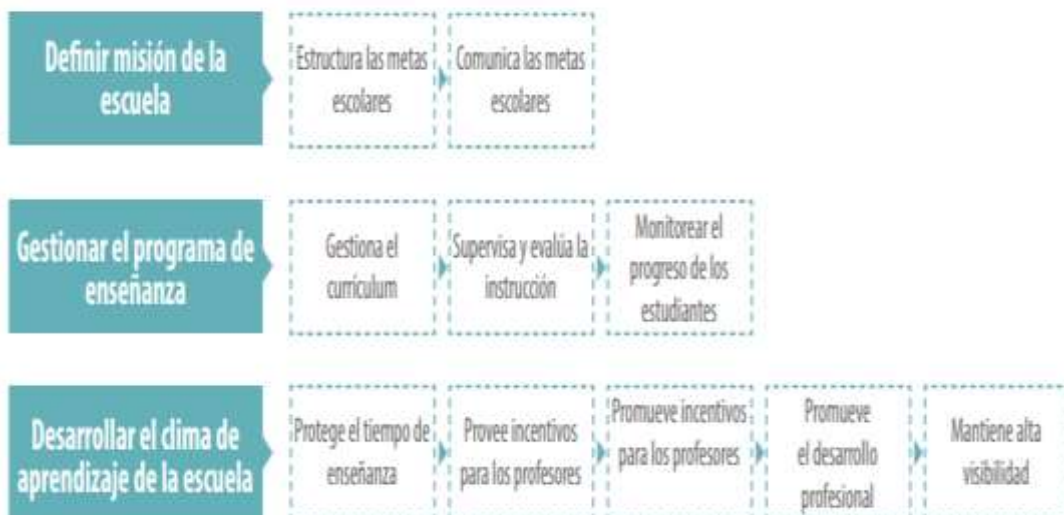


Fig. 3. Dimensiones y funciones del liderazgo instruccional (Hallinger et al., 2015)

Gráfico N° 7. Dimensiones del liderazgo educativo según Gajardo
Elaborador por: Gajardo (2016)
Fuente: Gajardo (2016)

En cuanto a la gestión del liderazgo educativo, los profesionales en las escuelas de alto rendimiento dedican más tiempo a fortalecer y coordinar el currículum con su equipo de docentes que los líderes en escuelas de un rendimiento más bajo y similares en otros aspectos. A la vez que varias investigaciones señalan que la participación del líder escolar en la observación y retroalimentación está relacionada con un mejor rendimiento de los alumnos (OCDE, 2009, p. 47).

Los líderes escolares más exitosos utilizan gran parte del tiempo a actividades de retroalimentación a los maestros acerca de su trabajo, cambiando completamente el rol del directivo que era centrado en el poder y la autoridad, tendiente a ignorar a otros líderes, o bien, en la práctica, tiende a centrarse en acciones vinculadas al liderazgo transaccional (Gajardo et al., 2016, p. 5).

Finalmente, se asume como nuestra la afirmación de la OCDE (2009), al referirse a los estilos de liderazgo como la panacea para la resolución de problemas institucionales al indicar que:

No hay un solo modelo de liderazgo que pueda transferirse con facilidad entre diferentes contextos de nivel escolar y nivel sistémico. Los contextos específicos en los cuales operan las escuelas pueden limitar el espacio para maniobrar del líder escolar, o brindar oportunidades para diferentes tipos de liderazgo. Dependiendo de los contextos escolares en los que trabajen, los líderes escolares enfrentan conjuntos muy diferentes de desafíos (p. 33).

La aplicación de un estilo de liderazgo único, que sirva como varita mágica para alcanzar el éxito educativo, el cumplimiento de metas establecidas, alcanzar o sobrepasar los estándares de calidad educativa, es una utopía. Es por ello que mientras mayores herramientas o solvencia en estilos de liderazgo aplicables al ambiente educativo tengan los directivos de los establecimientos, podrán hacer uso del estilo que más les favorezca, en torno a su contexto y realidad institucional.

La capacidad operativa de mejorar un establecimiento educativo, desde el enfoque académico pedagógico depende de manera profunda, del compromiso del equipo directivo que contribuyen a crear centros educativo más dinámicos, mediante el apoyo permanente al equipo de docentes, mediante su papel de motivador hacia el

desarrollo profesional para construir una sólida de cultura de aprendizaje interna que va más allá del mero aprendizaje exclusivo de los estudiantes.

“Las decisiones deben basarse en la probabilidad y no sólo en la necesidad lógica. El líder debe aceptar la incertidumbre y planear de manera que pueda minimizarla”

(Estrada, 2007, p. 3)

Origen y evolución del liderazgo educativo

La evolución del liderazgo de manera independiente al del contexto educativo. Podemos afirmar que la aplicación del liderazgo se ha visto evidenciado desde el origen de la sociedad como producto de la construcción de relaciones sociales, mucho más palpable en la época de las civilizaciones antiguas como Sumeria, Egipto, Babilonia, China, Grecia, Roma y Hebreá, a través de emperadores y reyes, muchos de los cuales, gracias a los resultados de su influencia sobre personas y sociedades han escrito sus nombres en la anales de la historia de la humanidad, siendo sus vidas, características físicas e intelectuales fuente de estudio para temas de organización, administración y liderazgo.

Tabla 3. Liderazgo a través de la Historia: Civilizaciones Antiguas

Grupo social	Temporalidad	Argumento
Civilización Sumeria	Siglo L y XLIX a.C.	Los sacerdotes reunían y administraban grandes sumas de bienes y valores producto del sistema tributario.
Egipto	Siglo XXV a.C.	La pirámide de Keops se construyó con trabajadores comandados por capataces de considerables conocimientos en geometría.
Ptah-hopet	Siglo XX a.C.	Escribió el libro de instrucciones donde orienta a su hijo acerca del comportamiento del líder.
Babilonia	Siglo XX a.C.	Código Acadiano de Eshnunna donde se establecen responsabilidades para los ciudadanos con relación a los posibles crímenes.
Ciudades del valle del Tigres y Eufrates	Siglos XX al XVII	Elaboran el Código de Hammurabi (texto legislativo), donde se visualizaba la importancia de controlar a las personas y los procesos.
Moisés	Siglo XII a.C.	Escogió hombres capaces en todo Israel y delegó su autoridad para que fueran sus representantes en grupos reducidos.
Nabucodonosor II	Siglo VII a.C.	Liderazgo en la conquista de Judá y Jerusalén.
China	Siglo XI a.C.	Constitución de Chow: un catálogo que incluía a los servidores civiles del Emperador, desde el primer ministro hasta el servicio doméstico, donde se describía la capacidad analítica, la conformación de equipos de trabajo.
Confucio	Siglo VI a.C.	Escribió las reglas sobre organización, funciones, procedimientos, labores de rutina, controles, castigos y registros.
Mencius o Mo-ti	Siglo V,	Las leyes por sí solas no bastaban para dirigir los negocios, sino que toda empresa debe adherir a una norma operativa (sistemas estándares).

Elaborado por: Kleber Quishpe

Fuente: Construcción propia a partir de: Estrada (2007).

El ambiente militar una de los lineamientos que aún se mantiene como fuente de liderazgo es la unidad de mando, el cual propone que cada subordinado solo tiene un superior, a quien rendir cuentas de sus actuaciones, fortalecido con el criterio de que a cada persona se le debe asignar las tareas de acuerdo a su grado de capacidad específica; dando mucha importancia al trabajo de equipo, a la coordinación, y a la unidad de objetivos; más adelante “los métodos militares de Alejandro, la organización y el liderazgo de sus hombres, influyeron en las ideas de Aníbal (siglo I a.C.), César (siglo I) y Napoleón (siglo XVIII)” (Estrada, 2007, p. 3), hasta consolidar la división de actividades operativas de las de inteligencia. Ya para el siglo XIX, el general prusiano Carl Von Clausewitz, escribió un tratado en el que ilustraba cómo liderar a los ejércitos en periodos de guerra, y tenía a la disciplina como elemento indispensable para una buena organización.

La religión católica, al ser una de las más representativas e influyentes del planeta, no puede quedar fuera de esta descripción histórica del liderazgo. Su estructura organizacional es muestra de ello, pues ha priorizado la jerarquía de mando basado en los títulos eclesiásticos: episcopado, presbiterado, diaconado, obispos, arzobispos, cardenales, hasta depositar todo el poder de liderazgo en el Papa. El estilo de organización, al igual que el de otras religiones, se basa en la unificación ideológica de bienestar personal, de interiorización de manifestaciones espirituales y de servicio social o comunitario.

Producto de la participación de la iglesia en los procesos sociales, ya en el feudalismo, y luego de la delegación de la autoridad a los vasallos que controlaban sus feudos por el juramento de lealtad, sistema que dejaría una pirámide de dominio similar en los nacientes sistemas de producción agrícola y manufacturera, donde el liderazgo lo ejercían por conocimiento los maestros de oficio sobre sus obreros o aprendices; este sistema social administrativo sería reemplazado por el sistema capitalista mediante la revolución industrial, que con la presencia de la burguesía y los obreros se consolida el estilo de liderazgo autocrático productivo, con la explotación del trabajo en condiciones deplorables donde los trabajadores laboraban hasta 14 horas seguidas, incluso manejando maquinaria peligrosa para su salud e integridad física.

En la actualidad se observa el aporte de la investigación para conseguir el abaratamiento de productos, y que estos sean más ligeros y resistentes mediante el uso de fibra óptica, fibra de vidrio, nuevas cerámicas, y optimizando materiales como el aluminio, acero, cobre, mercurio, entre otros; el liderazgo que los protagonistas se basa en la consecución de metas, en la adaptabilidad y en la constante renovación de conocimientos de su profesión.

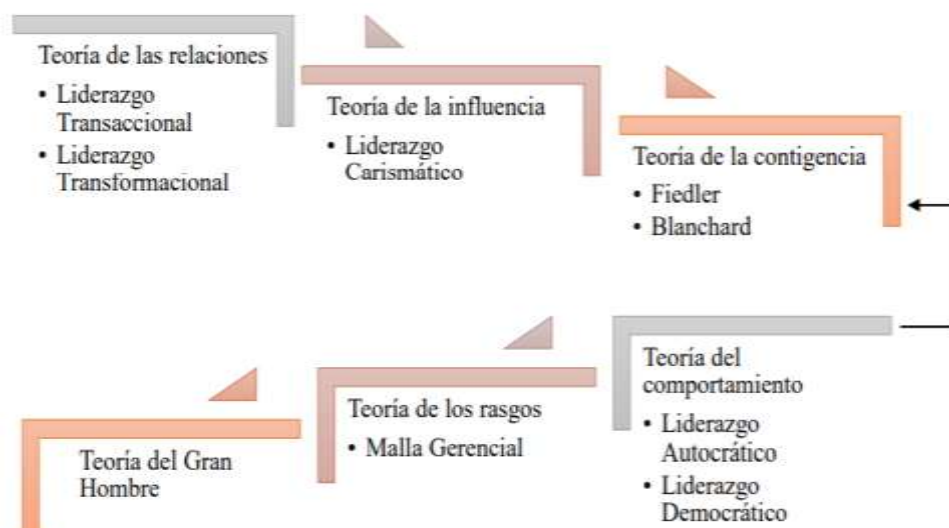


Gráfico N° 8. Evolución de las teorías de Liderazgo
Fuente: Giraldo et al. (2014)

Esta evolución social administrativa y económica, desde un estudio formal, ha permitido clasificar de manera didáctica, los rasgos más predominantes de la administración en teorías del liderazgo. A modo de síntesis de las principales teorías se tiene: La Teoría del Gran Hombre, que basa el liderazgo en cualidad netamente físicas, la Teoría de los rasgos que ubican al líder con base en su personalidad humana, la Teoría del estilo se enfoca en el desarrollo de las cualidades mediante el entrenamiento, la teoría de la contingencia cuyo enfoque se centra en que la situación causa en la efectividad del líder, la teorías del liderazgo identifica al líder como administrador de la organización a través de la visión; aquí se identifican cuatro estilos de liderazgo: transaccional (intercambio entre el líder y el seguidor mediante estímulo-respuesta), transformacional (búsqueda de una meta elevando las capacidades de los seguidores y del líder), carismático (fortalece el autoestima del seguidor), y visionario (ubica la visión como parte central de la administración). (García et al., 2007, p 3).

Actualmente, se estudian las “Teorías Post-Carismáticas y Post-Transformacionales” que basan el liderazgo eficaz en la participación activa de los

miembros del equipo, compartido las responsabilidades; y, cambiando la perspectiva del error, que pasa de ser un resultado poco deseado, a ser un resultado probable pero controlado y que provoca que las instituciones generen una cultura del aprendizaje permanente.

“Me imagino a mi institución como un equipo de volleyball. Hace falta golpear tres veces el balón para que pase por encima de la red; y no importa quién lo golpee.”

(Hesselbein, 2006, p. 42)

Importancia del liderazgo en el contexto educativo actual

La dirección de una institución educativa involucra varios elementos que deben ser atendidos y controlados, el papel de los directivos y su nivel de influencia sobre los miembros de la comunidad educativa permite el cumplimiento de objetivos institucionales mediante la adecuada gestión educativa, entendida como el “fortalecimiento de los proyectos educativos de las instituciones, que ayuda a mantener la autonomía institucional, en el marco de las políticas públicas, y que enriquece los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas locales” (Sierra, 2016, p. 117). Del cual se desprenden dos campos de acción claramente definidos: el direccionamiento y control sobre las responsabilidades educativas de autoridades, docentes, estudiantes, padres de familia y representantes de la localidad; y el mejoramiento continuo de los procesos pedagógicos.

Esta perspectiva de gestión prioriza los aspectos académicos por sobre los temas administrativo, que son importantes y los cuales no deben pasar desapercibidos, pero cuyo nivel de impacto social dista de mejorar sobre el bienestar de la comunidad próxima.

La OCDE (2009), en su estudio en 19 sistemas educativos define cuatro actividades para mejorar el liderazgo escolar como elementos importantes a considerar en procura de aumentar la calidad y sostenibilidad del liderazgo escolar.

- (Re) definir las responsabilidades del liderazgo escolar
- Distribución del liderazgo escolar
- Desarrollo de habilidades para un liderazgo escolar eficaz
- Hacer del liderazgo escolar una profesión atractiva (p. 16).

Para la (Re) definición de las responsabilidades del liderazgo escolar plantea como reto que las instituciones educativas generen más grados de autonomía curricular pues indica que las escuelas que participan más en la toma de decisiones curriculares

demuestran un desempeño más alto de los estudiantes. Aquí el efecto del Director, si bien no es directo sobre los aprendizajes, influye altamente de manera positiva al permitir que los docentes enriquezcan el currículo y prácticas pedagógicas desde su experiencia mediante el apoyo, la evaluación y el desarrollo de la calidad de sus actuaciones.

La segunda área de acción es la distribución del liderazgo escolar, en la que se hace referencia a una repartición de responsabilidades directivas (más adelante se analizará más profundamente este enfoque desde una teoría de liderazgo pos-transformacional), el liderazgo distribuido entre diferentes personas y organizaciones, mandos medios y personas de otras escuelas (redes interdisciplinarias de aprendizaje), incluida la reducción de la carga administrativa de las autoridades de la escuela, para enfocarla en el apoyo a los consejos escolares, en Ecuador llamada Comisión Técnico Pedagógica, para el desempeño de su función.

En cuanto al desarrollo de habilidades para un liderazgo escolar eficaz se centra en la afirmación de que los directores deben desarrollar nuevas habilidades para la administración de instituciones cada vez globalizadas, que incluye:

Orientar la enseñanza y el aprendizaje al aumentar la calidad de los maestros, lo que llevará a mejores resultados de aprendizaje, gestión de recursos, fijación de metas y medición del avance, así como la dirección y la colaboración más allá de los límites de la escuela (OCDE, 2009, p. 23).

El desarrollo del liderazgo interno se obtiene al proporcionar oportunidades a nuevos talentos influyentes, los cuales deben fundamentarse en sólidos conocimientos a través de investigaciones de aprendizaje eficaz, que permita el equilibrio entre el conocimiento teórico y práctico. Una buena práctica desarrollada por muchos países es la del trabajo en grupos de expertos, redes de aprendizaje, instrucción compartida y mentorías de expertos a nóveles, que da como resultado el desarrollo de habilidades en contextos reales fortaleciendo la gestión de aula de los maestros, actores directos y principales influyentes del resultado educativo.

Finalmente, la OCDE (2009) indica como la cuarta área de acción el hacer del liderazgo escolar una profesión atractiva, considerado que existe un gran número de directores que por diversas situaciones han salido (o están próximos a salir) del sistema educativo y el índice de maestros o mandos medios que solicitará dichos puestos vacantes es reducido. Esto en el sistema educativo ecuatoriano es corroborado por Fabara (2015), quien afirma que “normalmente todos los directivos institucionales

deben ser los titulares de su función, pero acontece que, debido a las renunciaciones por separación, jubilación, enfermedad, cambio de establecimiento o de función, se producen los encargos” (p. 246). Esta visión poco atractiva hacia las funciones de liderazgo directivo se da por múltiples factores como: sobre carga de actividades administrativas, poca autonomía en temas de gestión y pedagógicos, remuneraciones poco atractivas, falta de estímulos académicos, poca flexibilidad de desarrollo de carrera, entre otros.

Otras investigaciones exploran las relaciones directas de manera significativa entre las acciones del líder y los resultados del alumnado, en especial en el papel que desarrollan los líderes para crear las condiciones adecuadas de un clima de aprendizaje permanente. Según Mendoza et al. (2014), de las investigaciones al respecto se ha identificado cinco dimensiones que tiene un impacto significativo en el aprendizaje de los estudiantes, ordenados del de mayor a menor influencia tenemos:

1. Promover y participar en el aprendizaje y desarrollo profesional del profesorado.
2. Planificar, coordinar y evaluar la enseñanza y el currículo
3. Establecer metas y expectativas
4. Empleo estratégico de recursos
5. Asegurar un entorno ordenado de apoyo. (p. 4)

Los resultados esperados en los estudiantes abarcan los elementos cognitivos, afectivos y prácticos.

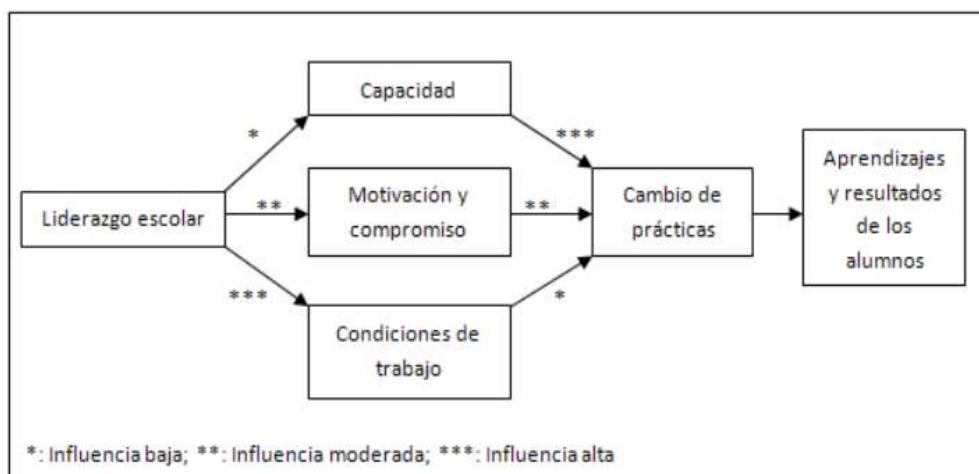


Gráfico N° 9. Efectos del liderazgo escolar
Fuente: Mendoza et al. (2014).

Para concluir se puede afirmar que la importancia de la aplicación de un

liderazgo escolar eficaz radica en que ejerce control sobre factor interno altamente influyente del proceso educativo, ya que su nivel injerencia en otros factores como el capital cultural familiar o la realidad socio económica de los estudiantes son elementos que quedan fuera de la jurisdicción de su actuación de líder.

“La tarea del líder es asegurarse de que los individuos o los grupos son competentes para ejercer la responsabilidad que se le asigna, para comprender los objetivos de la organización y para que se comprometan con ellos”

(Hesselbein, 2006, p. 33)

El liderazgo transformacional propuesto por el MINEDUC

El estilo de liderazgo transformacional se fundamenta en las teorías de la relaciones, en las cuales el predominio de la relación autoridad – equipo de trabajo es muy importante. Para Burns (1985), es un estilo de liderazgo que lo desarrollan las personas que tiene una fuerte visión y personalidad; por tal motivo son capaces de convencer a los miembros de la institución desde dentro, con la inclusión de expectativas y valores, manteniendo de manera constante una comunicación fluida con los integrantes, para alcanzar los objetivos.

Para Bracho et al. (2011), el liderazgo transformacional comprende un proceso de dirección en el cual la transformación del entorno representa un aspecto fundamental, lo cual es posible a través de la acción del líder quien inspira y motiva a sus seguidores. El poder carismático el líder se ve evidenciado al procurar una participación activa de los integrantes del equipo mediante su mejora continua. Para Velásquez (2006), el liderazgo transformacional es un estilo definido como un proceso de cambio positivo enfocado en los seguidores del líder, que se centra en transformar y mejorar las competencias de los colaboradores aumentando la motivación, la moral y el rendimiento de sus seguidores (p. 4).

Esta participación del seguidor hacia el líder está marcada por la comunión hacia sus ideas y pensamientos ya que como lo dice Lerma (2007) este estilo de liderazgo postula que las personas seguirán a quien los inspire, los seguidores actúan con entusiasmo y energía (p. 49). La participación de las personas, por tanto, es voluntaria, y; al compartir los mismos ideales, el compromiso hacia la consecución de objetivos o metas es mucho más profundo. Según Burns, existe un enfoque positivista transformacional; esto quiere decir que:

El líder crea un cambio significativo en la vida de las personas y las organizaciones; redefine las percepciones, los valores, y cambia las expectativas y las aspiraciones de los empleados; los líderes transformadores son idealizados en el sentido de que son un ejemplo moral de trabajo en beneficio del equipo, la organización y / o la comunidad (Burns et al., 2008, p. 47).

Este estilo de liderazgo brinda un apoyo más motivador y cercano al trabajador, basa su actuación en la transmisión de los objetivos de la empresa, “este enfoque sobre liderazgo apunta fundamentalmente a fomentar el desarrollo de capacidades y un mayor grado de compromiso personal con las metas organizacionales por parte de los colegas de los líderes”. (Leithwood, 2009, p. 37). El trabajo del equipo directivo bajo este estilo potencia el desarrollo profesional, la creatividad e motiva la innovación en sus docentes. Genera altas expectativas en el desempeño de los miembros la comunidad educativa, proyecta autoconfianza en su gestión y confianza en el equipo para el cumplimiento de las metas colectivas propuestas. (Ministerio de Educación de Chile, 2019, p34).

Tabla 4. Síntesis del ejercicio de liderazgo Transformacional

Dimensiones	Actuaciones
Propósito	Desarrolla y comparte una visión de escuela desde la comunidad Consensua prioridades y objetivos de la escuela Tiene altas expectativas
Personas	Presta acompañamiento individual Desarrolla el estímulo intelectual Presenta modelos de buen ejercicio profesional Distribuye la responsabilidad Comparte la autoridad del liderazgo
Estructura	Permite la autonomía en las funciones docentes Posibilita el tiempo para actividades de planificación Estimula la propuesta de iniciativas
Cultura	Favorece una cultura escolar Estimula la expresión de valores mediante símbolos y rituales

Elaborado por: Kleber Quishpe

Fuente: Construcción propia a partir Leithwood (1994)

Es importante volver hacia que el fin per se, del sistema educativo, que recaen en el aprendizaje de los estudiantes como resultado de la actualización de los docentes, mediante una investigación del liderazgo directivo en los resultados de estudiantes, desarrollada por el Centro de Innovación en Educación Fundación Chile y Pontificia Universidad Católica de Chile CEPPE, (2012) indica que el Liderazgo transformacional

“es capaz de producir una transformación fundamental en la organización, mostrando comportamientos y prácticas que comunican una visión motivadora, expresando altas expectativas del desempeño de sus colaboradores, y proyectando autoconfianza y confianza en su equipo de trabajo para el cumplimiento de metas colectiva” (p. 30).

De acuerdo a Bass el liderazgo transformacional se caracteriza por: motivar de forma intelectual, individualismo en el seguimiento, inspiración mediante sus propias acciones, y se torna en un modelo a seguir por quienes lo siguen. Por otra parte, se puede especificar más sus características, indicando que en este estilo de liderazgo:

- Se facilita la estimulación intelectual al docente, invitándole a que aporte sus ideas para la mejora de procesos.
- Se motiva e inspira al docente, estudiantes y padres de familia en sus funciones institucionales.
- Se hace partícipe a todas las personas del éxito de la institución.
- Existe verdadera confianza en los docentes y en su trabajo colaborativo.
- Se estimula el crecimiento a largo plazo por sobre los resultados a corto plazo.
- Desarrolla las capacidades de los docentes al hacerlos sentir mejores.
- Hace que los integrantes del equipo sientan como suyos todos los proyectos en que participan.

Tabla 5. Ventajas y desventajas del liderazgo Transformacional

Ventajas	Desventajas
Desarrollo de habilidades y competencias de las personas que forman la institución educativa	Se presume que las personas son fácilmente influenciables, que existe facilidad de motivación.
El líder, por sus cualidades y compromiso, es un ejemplo a seguir.	Los resultados del desarrollo profesional son visibles a largo plazo.
Se aumenta de la autoestima de los docentes, lo que produce mejores resultados pedagógicos.	No todos los líderes pueden ser transformadores
Desarrollo del aprendizaje cooperativo.	A la falta del líder y sus ideales, la institución pierde el norte de sus acciones.
Existe mayor probabilidad de acoger e implementar iniciativas.	

Elaborado por: Kleber Quishpe
Fuente: Construcción propia

El estilo de liderazgo transformacional al fundamentarse en las relaciones interpersonales, donde prevalece el dominio de la relación asertiva autoridad docente, es un estilo que consolida una estructura moral fuerte, basada en el espíritu de cuerpo, en

objetivos a largo plazo, y en los que la presencia del líder es indispensable para mantener al equipo comprometido y alcanzar los objetivos. Lo cual resulta peligroso pues genera una dependencia extrema a la presencia de una o varias personas que sirven como motivación y guía de las actividades institucionales.

“Dado que las funciones y las responsabilidades de los directores han evolucionado, también es necesario modificar los términos y condiciones de servicio. Los directores de hoy deben aprender a adoptar nuevas formas de un liderazgo más distribuido”

(OCDE, 2009, p.32)

Liderazgo distribuido

El liderazgo distribuido se asocia a otros conceptos, como el de liderazgo “compartido”, liderazgo “colaborativo”, o liderazgo “democrático”, cambiando de un enfoque de liderazgo individualista y personal, hacia un enfoque colaborativo y de equipo. El liderazgo ejercido por el director y su equipo de trabajo, procura cambiar la gestión centralizada hacia una gestión compartida, es por ello que las metas institucionales, más allá de la ejecución de un líder con características mesiánicas pues involucra a todos miembros del equipo directivo y docente.

Perspectiva que no se aleja de la realidad, si se considera que, en efecto, la función del director, se encuentra distribuida entre varias personas que desempeñan funciones de liderazgo especializado, como las de subdirector, vicerrector, coordinadores pedagógicos, coordinadores de subnivel, coordinadores de proyectos y programas, "jefes" de área, estos últimos referidos de esa manera, por la propia tradición jerárquica que no ha desaparecido del todo del sistema educativo ecuatoriano. Como lo señala Uribe et al. (2015), el liderazgo distribuido no se enfoca en las características personales del líder, sino de las acciones que se fundamentan en: el conocimiento, habilidades y hábitos, que pueden ser enseñados y aprendidos por los miembros de la organización.

Las instituciones educativas tradicionalmente han mantenido un estilo de liderazgo jerárquico, impulsado por las denominaciones de “autoridad” y “subordinados”, de tan frecuente uso en nuestros planteles. El rol formal que tiene el directivo: Director, Rector, Subdirector, Vicerrector, Inspector General, inspectores de grado o coordinadores, se ha caracterizado por una línea vertical de mando,

encabezada tradicionalmente por el Director o Rector, esto es entendible, ya que al ser el representante legal los triunfos, pero principalmente los errores le son atribuidos como responsabilidad propia y absoluta.

Al respecto, Aldoradin et al. (2019), manifiesta que “el liderazgo se ha considerado como un estado de relaciones interactivas entre el agente de gestión: directivo, coordinador, supervisor; y el agente participante: docente, coordinador, auxiliar educativo”, (p. 27). El liderazgo distribuido plantea un cambio de paradigma de la gestión vertical hacia una gestión horizontal donde varias personas se convierten en líderes de procesos puntuales. Para Ahumada et al. (2017) varios estudios dan cuenta de la dificultad para instaurar un liderazgo distribuido en culturas donde existe una concentración del poder y una visión individual y jerárquica del liderazgo (p. 8).

En tal sentido, el liderazgo distribuido se inicia con un cambio de cultura, donde se promueve la participación democrática y donde la responsabilidad es compartida.

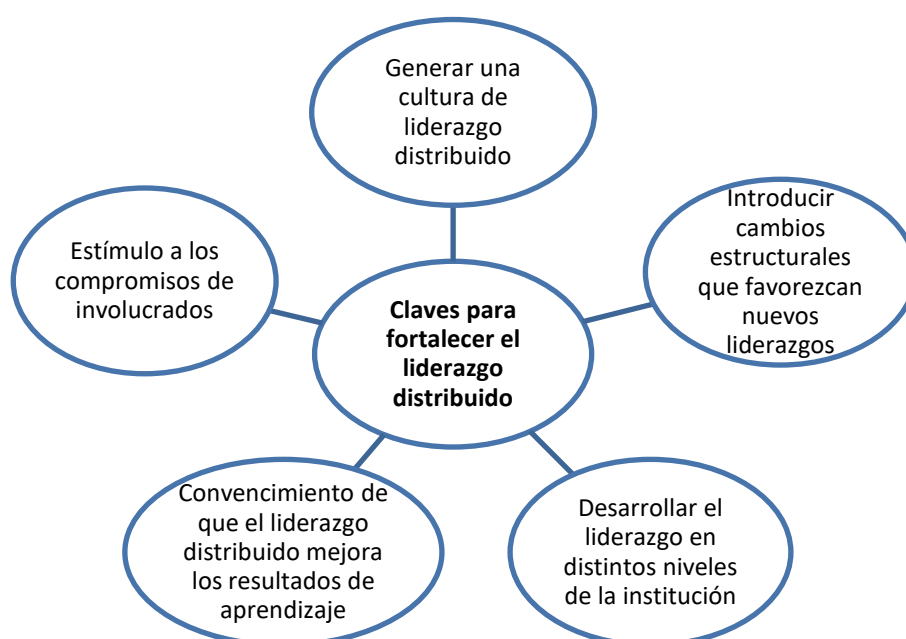


Gráfico N° 10. Claves para fortalecer el liderazgo distribuido
Elaborado por: Kleber Quishpe
Fuente: Construcción propia a partir de Ahumada (2017).

Las condiciones del contexto organizacional de las escuelas junto a las demandas de la sociedad, hacen necesaria la instauración de un liderazgo distribuido, que se consigue mediante la participación en redes de colaborativas internas; y

mediante la apertura al apoyo en las gestiones por parte de líderes innatos que cada establecimiento tiene la responsabilidad de potenciar y guiar. Esta distribución de no debe confundirse con des-responsabilidad de parte del directivo, al delegar funciones o actividades sin el control necesario. La distribución del liderazgo va más allá de la simple delegación de tareas y responsabilidades, pues implica la sólida construcción de lazos de confianza entre directivos y líderes potenciales.

Al respecto se puede adicionar que el equipo directivo que fomenta la participación de los diferentes estamentos en la toma de decisiones mediante la reflexión y el diálogo, promoviendo la colaboración, en lugar de la competencia, como forma de lograr las metas institucionales, obtendrá mejores resultados académicos y sociales (Ministerio de Educación de Chile, 2019, p. 34).

Los líderes escolares necesitan tiempo y capacidad para ocuparse de las actividades que contribuyan en los resultados de aprendizaje. Por tal motivo, es importante que la delegación de responsabilidades se acompañe de una cultura de liderazgo distribuido, de formación y desarrollo para el liderazgo escolar; y, de apoyo e incentivos adecuados (OCDE, 2009, p.44).

El director pasa a ser un agente de cambio que aprovecha las competencias de los miembros de la comunidad educativa en torno a una misión común. Se fortalece la capacidad institucional para resolver problemas, donde la mejora del establecimiento depende de la acción conjunta de los implicados, donde el directivo identifica, establece acuerdos y metas, mediante el estímulo en un clima de colaboración, apertura y confianza. (Ministerio de Educación de Chile, 2019, p. 30). El liderazgo distribuido supone un cambio en la cultura, en el funcionamiento y la gestión de la escuela ya que aprovecha las habilidades de otros en una causa común, de tal forma que el papel del director, en lugar de ser un mero gestor burocrático, pasa a ser agente de cambio que aprovecha las competencias de los miembros de la comunidad educativa.

Algunos de los puntos a tomar en consideración en relación al liderazgo distribuido son:

- Las tareas de liderazgo son compartidas ampliamente en la escuela
- Se promueve la participación en equipos de liderazgo.
- Existen estrategias para preparar líderes que renueven los cargos directivos.
- La rendición de cuentas refleja un trabajo compartido por la dirección

del establecimiento

- Los integrantes de los organismos institucionales tienen oportunidad de desarrollar capacidades de liderazgo.
- Los mandos medios líderes tienen oportunidades de desarrollo de liderazgo
- El liderazgo compartido es reconocido y reforzado en la política pública existente
- Las estructuras de las escuelas fomentan el desarrollo de equipos de liderazgo

Un aspecto que favorece la instauración de una cultura de liderazgo distribuido es la participación, mediante canales formales e informales, de las personas cuyas propuestas tradicionalmente han sido marginadas o ignoradas, mediante la generación de confianza, capacitación y acompañamiento.

Para finalizar, se puede observar los criterios de eficacia utilizados para evaluar la distribución del liderazgo:



Gráfico N° 11. Criterios para evaluar la eficacia en la distribución del liderazgo

Elaborado por: Ahumada

Fuente: Ahumada (2018)

Donde se destaca la sustentabilidad del equipo, conformados por líderes formales, resultado de la búsqueda de nuevos talentos influyentes. La planificación y la evaluación compartida se transforman de una cultura docente individualista hacia una compartida colaborativa; sumadas a la exclusión de prácticas de liderazgo autoritarias que limitan la participación, reflexión y colaboración profesional. Cuando este estilo

de liderazgo alcanza su mayor eficacia, la gente dice: lo hicimos nosotros. Cuando más indirecto es el método de liderazgo, más espacio hay para otros líderes dentro de la institución. (Hesselbein, 2006, p. 14).

“... se inicia el proceso de transformación porque la escuela se inunda de manos para ayudar, de voces para consensuar; en definitiva, de "otros" que sueñan lo mismo. ”
(Choque, 2015)

Liderazgo dialógico: una propuesta de participación colectiva

El liderazgo en la actualidad ha sobrepasado la gestión autónoma de la persona (autoridad, directivo, patrocinador, etc.) y necesariamente requiere de la participación de los actores de la comunidad, que exige interacciones basadas en el diálogo, para ello “resulta fundamental el desarrollo de liderazgos que promuevan cambios en la manera de enseñar y aprender; en especial, para situar al estudiante en el eje central de todo el sistema y hacer partícipe de la educación a la sociedad en su conjunto” (Troya, 2019, p. 21).

El liderazgo dialógico se define como el proceso mediante el cual se estimulan y se apertura la práctica de liderazgo de todos los miembros de la comunidad educativa: docentes, estudiantes, padres de familia, voluntarios, y otros miembros de la comunidad educativa, en armonía con actores externos de la sociedad civil, empresa privada, estado, la familia, y la academia.

A esta interrelación las denominan: comunidades de aprendizaje (CdA), que es un modelo educativo innovador que muestra las interacciones entre las personas, a través del diálogo, como el elemento clave que hace posible que se produzca el aprendizaje, de todos los involucrados (MINEDUC, 2019, p. 10).

Este estilo basa su diseño en la comunicación como eje de acuerdos, aclarando que cuando existe comunicación, puede plantearse desde las pretensiones de poder, del autoritarismo, es decir, mediante la imposición de las ideas en palabras de Choque (2015), desde la óptica de “aquellos que se comunican desde las pretensiones de "su" poder, sea el conocimiento, el status social, la antigüedad, el lugar donde trabaja, o el cargo jerárquico se ostenta”, o; como es la base del método dilógico, puede hacerse con pretensiones de validez, esto quiere decir, validar el mejor argumento para alcanzar consensos, como resultado de la equidad de oportunidades en ambientes de confianza.

Las comunidades de aprendizaje (CdA), enfatizan el aprendizaje de todos los involucrados, no solo centra al estudiante como sujeto y fin del proceso académico, sino

que involucra a todos los miembros, internos y externos para un enriquecimiento mutuo. Las instituciones educativas permiten la apertura de espacios para crear y desarrollar el liderazgo dialógico de toda la comunidad, acogiendo la participación de actores mediante el diálogo igualitario, en el que la importancia de un argumento radica en su impacto social comunitario y no en la función o posición de poder que ocupa la persona que opina. En palabras de Redondo (2014):

Las prácticas del liderazgo en la Escuela no se hacen porque se implican personas con carisma sino porque las personas participantes que antes no habían participado en ningún otro espacio empiezan a participar en igualdad en estos espacios y con el tiempo desarrollan unas habilidades que les hacen contribuir al liderazgo de una forma muy decisiva (p. 448).

Las comunidades de aprendizaje se consideran una oportunidad para fortalecer el liderazgo a través de nuevas formas de dirigir las instituciones educativas, integrándose de manera simbiótica con grupos sociales del contexto, con el fin de mejorar la calidad social del medio. El MINEDUC (2019), en su revista *Pasa la Voz* describe al liderazgo dialógico como motor de cambio en los centros de educación inicial, donde plantea la implementación de siete actuaciones educativas que se describen a continuación:



Gráfico N° 12. Comunidades de aprendizaje

Elaborado por: Kleber Quishpe

Fuente: Construcción propia a partir de: Pasa la Voz (MINEDUC, 2019, p. 11).

El papel de los actores externos al ambiente educativo es maximizado mediante proceso de diálogo igualitario y participativo, es un liderazgo escolar fuera de los límites de la escuela.

Varias tareas de liderazgo fuera de la escuela, en sociedades con otras escuelas, comunidades, agencias sociales, universidades y como responsables de política educativa pueden mejorar el aprendizaje profesional, ampliar la mejora mediante la ayuda mutua y crear mayor cohesión entre todos los interesados en el logro (OCDE, 2009, p.44).

la finalidad en sí es la de trabajar de manera articulada para la transformación del centro educativo y la comunidad en la que se encuentra insertada.

La participación del profesorado es fundamental ya que promueve la participación de los diferentes agentes educativos, favorece la creación del liderazgo dialógico al involucrar de primera mano a la diversidad de miembros de la comunidad en contacto directo con las familias que quieren pueden participar.

Las familias comparten estos procesos con los docentes, creando vínculos de colaboración y trabajo conjunto, mediante la participación en espacios concretos como bibliotecas, tertulias con estudiantes, asambleas generales, entre otros. Finalmente, la participación del “voluntariado”, no queda excluida, ya que se destaca que las personas que impulsan cambios en base al liderazgo dialógico pueden ser diversas.



Gráfico N° 13. Una comunidad de aprendizaje
Elaborado por: CIPPEC
Fuente: CIPPEC (2019)

La OCDE (2009), hace referencia a la importancia de las comunidades de aprendizaje profesional de maestros, y de que los líderes dialógicos fomenten la responsabilidad colectiva mediante metas compartidas, que impulsen el desarrollo profesional mediante prácticas reflexivas con redes de colaboración interinstitucional (p.59), criterio que se esquematizan a continuación:



Gráfico N° 14. Comunidades de aprendizaje profesional de maestros
Elaborado por: Kleber Quishpe
Fuente: Construcción propia a partir de OCDE (2009)

El liderazgo dialógico genera mejoras convirtiendo a las instituciones educativas en espacios de construcción y enriquecimiento de experiencias y conocimiento colectivo. Pese a que, en nuestro país, son pocos los planteles que se han unido a esta iniciativa, 12 según datos de grupo FARO, señalados por Troya (2019), es necesario considerar a este tipo gestión como una alternativa concreta, participativa y comunitaria para la transformación escolar basado en el diálogo.

En palabras de Redondo (2015), el liderazgo dialógico tiene como consecuencia natural el surgimiento de una escuela transformada en comunidad de aprendizaje, cuyas experiencias están demostrando mejorar los resultados académicos y la convivencia en los centros (p. 453). Al ser diversas las personas que se involucran como líderes de estos procesos de transformación se crean escuelas más democráticas. Mediante el aporte de

distintos enfoques de personas diferentes, con inquietudes diversas y perfiles distintos pero que a través del diálogo, se consiguen escuelas cohesionadas e inclusivas que garanticen la transformación y mejora de todos.

“La educación para el desarrollo sostenible EDS es un proceso de aprendizaje a lo largo de toda la vida en favor de la integridad del medio ambiente, la viabilidad de la economía y una sociedad justa”
(UNESCO, 2021).

Liderazgo sostenible

Cuando se habla del término “liderazgo sostenible”, puede hacerse alusión también al “liderazgo sustentable”, mismos que dentro del aspecto educativo se refieren a los enfoques académicos que permiten impulsar maneras más globalizadas de afrontar los problemas actuales. En la actualidad son escasas las investigaciones de este tipo de liderazgo en el ámbito educativo. La sostenibilidad para Catón Mayo (2021), se maneja en distintos ambientes, particularmente en ecología y economía, y lo define como:

Algo que se puede mantener durante largo tiempo sin agotar los recursos o causar grave daño al medio ambiente. También se ha entendido la sostenibilidad como la acción de satisfacer las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las posibilidades de las del futuro para atender sus propias necesidades (p. 80).

Un enfoque del liderazgo sostenible se refiere a la integración equilibrada de los ámbitos económico, ambiental y social; es decir se debe establecer una relación directa entre los aspectos productivos, el impacto ambiental de las gestiones, enmarcado en el contexto social sobre el que se desenvuelven, (De Mello, 2015, p. 210). Este concepto en primera instancia surge en las organizaciones productivas, algunas de las cuales, desarrollan impactos ambientales negativos durante la gestión de sus actividades, pues enfocaban sus intereses al aspecto productivo desentendiéndose de otros aspectos igualmente importantes.

Las instituciones educativas no son ajenas a esta realidad, como ejemplo sencillo podemos indicar que: pese a que dentro de los temas educativos se hace referencia a la sana convivencia con la naturaleza, eso no se evidencia de manera efectiva al ser la escuela uno de los mayores generadores de basura en las localidades. La mejor manera de crear una institución sostenible y que pueda integrarse a la globalidad es que se

desarrolle mediante una visión holística, en la que se considera a la escuela como parte de ese todo llamado comunidad, como entidades que forman parte de un algo mayor llamado “sociedad” y “planeta”. Ese nuevo modelo de liderazgo es parte de una educación basada en lo colectivo y en la conciencia global acerca del medio ambiente y de las cuestiones sociales (De Mello, 2015, p. 211).

Otra visión de sostenibilidad es la que se plantea sobre el manejo de recursos, al respecto Cantón Mayo (2021) indica que entre otras actividades “el líder sostenible está presente en comportamientos observables, vela por los recursos de la organización, adapta y cambia pautas de liderazgo para que sean consistentes con las necesidades cambiantes”, procura optimizar los recursos para el cumplimiento de metas, pero sin comprometer recursos que podrían necesitarse en un futuro, es decir, el líder tiene claro su papel transitorio en la administración, y no compromete recursos de futuras administraciones para solventar las actuales.

La idea de sostenibilidad engloba la dimensión organizativa y la individual de la institución, enlazándolo con principios de la calidad que deben desarrollarse del proceso de mejora continua. El modelo The Global Compact, plantea un proceso cíclico el cual se inicia con el comprometerse con los principios del pacto mundial para el desarrollo sostenible; evaluar riesgos, oportunidades, e impactos; definir los objetivos, políticas y estrategias que hay que conseguir derivados de la evaluación; implementar las estrategias y políticas dentro de la cadena de valor; medir como se progresa en la consecución de los objetivos y comunicar los resultados en vistas a una mejora continua (Cantón Mayo, 2021, p. 84).



Gráfico N° 15. Modelo de sostenibilidad. The Global Compac
Realizado por: The Global Compac
Fuente: Cantón Mayo (2021).

El liderazgo sostenible evidentemente procura una educación para el desarrollo sostenible, enfocado en los 17 objetivos de desarrollo sostenible, pero de manera particular en el objetivo 4 que se refiere a la calidad de la educación. Busca que los estudiantes desarrollen: conocimientos, competencias, actitudes, y valores necesarios para afrontar los desafíos mundiales frente a problemas heredados, tales como: cambio climático, la degradación medioambiental, la pérdida de biodiversidad, la pobreza, corrupción y desigualdades sociales; ante los cuales deben plantear acciones estratégicas para minimizar su impacto.

El liderazgo sustentable se ve reflejado en una educación transformadora, “que permite tomar decisiones fundamentadas y actuar de manera individual y colectiva con miras a cambiar nuestras sociedades y cuidar el planeta” (UNESCO, 2021, p.3).



Gráfico N° 16. Modelo de sostenibilidad UNESCO
Fuente: UNESCO (2021)

El incluir el Liderazgo sostenible como la propuesta de una visión más globalizada a ser adaptado en las instituciones educativas beneficiará a los estudiantes, docentes, padres de familia, quienes tendrán una perspectiva más universal para su involucramiento, para garantizar un cambio de cultura social con actitud colectiva. El liderazgo sostenible genera y mantiene un aprendizaje sostenible, dirige su atención a la justicia social, al cuidado de la diversidad y fortalece el compromiso activo con el entorno.

“Los líderes escolares influyen en las motivaciones, capacidades y condiciones de trabajo de los maestros, quienes a su vez moldean la práctica en la clase y el aprendizaje de los estudiantes”

(OCDE, 2009, p. 19)

Enfoques del liderazgo educativo

Como se ha manifestado en varias ocasiones, el liderazgo es la manera de influir en las personas para la consecución de objetivos, considerando al objetivo como el punto de llegada de la gestión directiva, corresponde determinar la menor manera de aplicar dicha influencia, esta manera de administrar dicha influencia el enfoque, mismo que serán analizados desde tres perspectivas: en el talento humano, en los procesos, y en los resultados.

Liderazgo enfocado en el talento humano

El líder es el primer responsable de conocer a su equipo de trabajo, a su “capital humano”, a quienes orienta y sobre los cuales ejecuta su poder de influencia. Este enfoque prioriza esta relación de conocimiento y empoderamiento del líder hacia su equipo de colaboradores, en conocerlos de manera individual, hasta casi convertirse en un coach persona y grupal; en conocer sus fortalezas y debilidades, en gestionar espacios para el incremento de sus competencias; y, en generar espacios de comunicación asertiva para el intercambio de experiencias y opiniones.

Para Navarro (2014), el ejercicio de la autoridad desde este enfoque se inicia con el sentimiento de empatía sincera hacia el equipo de colaboradores, e indica que el líder debe querer de verdad, a quienes dirige, en todas las funciones, por comprometidas que sean, ya que de esta manera el compromiso hacia las ideas del líder brotan con naturalidad y cordura, y, casi siempre, a la corta o a la larga, los administrados corresponden con gratitud y estima (p. 21), ya que estimula la sensibilidad, la humildad por las personas que lo rodean y procura el bienestar de las personas vinculadas los procesos.

La empatía hacia el equipo de docentes es importante para que todos trabajen motivados, y para ello se requiere que el directivo se interese honestamente por conocer a todos sus colaboradores: “... a cada uno con profundidad, sin necesidad de llegar a sus secretos personales [...] si bien ha de querer a todos, no será amigos de todos en el sentido de compartir gustos, recuerdos y disfrutar de encuentros informarles fuera del trabajo” (Navarro, 2014, p. 21).

Este enfoque desarrolla en el directivo una habilidad de lectura de las personas que lo rodean, que le sirven para determinar el estado de ánimos de sus colaboradores, y se basa en cosas tan sencillas como: la postura del cuerpo, en el nivel de apresuramiento en su caminar, en sus zancadas; cuando mantiene el diálogo directo hace mucho énfasis en observar los mensajes que denotan la comunicación corporal, como el tono de la voz, la mirada, incluso elementos casi imperceptibles como miradas de nostalgia, los suspiros e incluso los silencios. Al ser un liderazgo de apoyo directo, no solo a la gestión docente, sino de preocupación personal se considera como un enfoque basado en un liderazgo humano, en la cual se:

Concede mayor importancia a las relaciones humanas, a la competencia

interpersonal, a las técnicas de motivación instrumental. Se dedica especialmente a apoyar, animar y proporcionar oportunidades de desarrollo profesional a los miembros de la organización. Promueve la creación y mantenimiento de una moral de centro y utiliza este proceso para la toma de decisiones participativas (Murillo, 2006, p. 5).

La administración bajo el enfoque del talento humano incide directamente sobre el clima laboral de la institución, en la forma que directivos, docentes, padres de familia y estudiantes perciben y sienten su entorno natural y cuyas relaciones son saludables y menos conflictivas.

El sentido de reconocimiento hacia las actividades cumplidas satisfactoriamente, el sentido de pertenencia a la institución y de apoyo de la institución hacia su crecimiento personal y profesional; a la larga la mejora de la calidad de vida por el desarrollo en ambientes menos estresantes y de tranquilidad.

Busca impactar positivamente en la esfera emocional de sus colaboradores, promoviendo sentimientos satisfactorios en ellos/as y busca motivarlos hacia la dirección adecuada y al logro de un propósito común, a partir de un compromiso personal. Este equipo maneja conocimientos o nociones de inteligencia emocional, desarrollando continuamente el autoconocimiento, la autorregulación, la empatía y la confianza en los demás. (Ministerio de Educación de Chile, 2019, p. 35).

“Si uno no puede describir lo que está haciendo como un proceso, no sabe lo que está haciendo”

Edward Deming

Liderazgo enfocado en los procesos

El liderazgo cuyo enfoque radica en los procesos direcciona la atención del líder en la gestión de actividades, asignación de responsabilidades y organización operativa del trabajo institucional. Para ello desempeña ciertas actividades conductuales claramente identificadas que son: planificación, supervisión, solución de problemas, evaluación de roles y objetivos, y valoración de las actividades.

La gestión del líder es más de carácter técnico profesional que motivacional, da mayor importancia al desempeño profesional sin inmiscuir criterios personales, “el líder

técnico: hace hincapié en conceptos como técnicas de planificación y de distribución del tiempo, teorías sobre liderazgo de contingencia y estructuras organizativas. El directivo es el encargado de planificar, organizar, coordinar y establecer el horario de las actividades escolares, de forma que se asegure una eficacia óptima” (Murillo, 2006, p. 5). Es un enfoque donde prevalece una fuerte orientación hacia las actividades del equipo y una débil orientación a las relaciones interpersonales de los colaboradores, en ocasiones se puede incluso descuidar el aspecto humano ejercer presión y conseguir la consecución en el logro de los objetivos.

Los líderes educativos enfocados en los procesos conceden más importancia a la colaboración del equipo en las actividades y a los aspectos académicos y pedagógicos; orientando su gestión hacia procesos más creativos, abiertos y comunicativos, donde se promueve la potenciación de desempeño profesional y el compromiso institucional de los miembros del equipo lo que conlleva mejorar la escuela. “En un contexto escolar hipotético, se puede observar un nivel de desarrollo institucional en el que los individuos trabajan colaborativamente por una meta común de forma autónoma y constructiva, en una cultura escolar que se caracteriza por el respeto profesional y la motivación en sus equipos de trabajo” (Ministerio de Educación de Chile, 2019, p. 31).

Una fuente de administración de este estilo de liderazgo es el que se plantea en el ciclo de mejora continua, propuesto por Edward Deming, cuya propuesta metodológica, que si bien busca los mejores resultados (como toda acción de liderazgo), centra sus componentes netamente en el proceso.

Esta metodología conocida como el modelo de mejora continua PDCA o PHVA de Deming, sigue los pasos: Plan, Do, Check, y Act; en español Planificar (definir), hacer (ejecutar), verificar, y actuar; enfocado en la administración del equipo a la par que en el control de calidad. Deming afirma que en todo proceso existen imponderables variables, y cuanto menor sea su impacto de variación mayor será la calidad del resultado.

CÍRCULO DE DEMING APLICADO A LA GESTIÓN EDUCATIVA

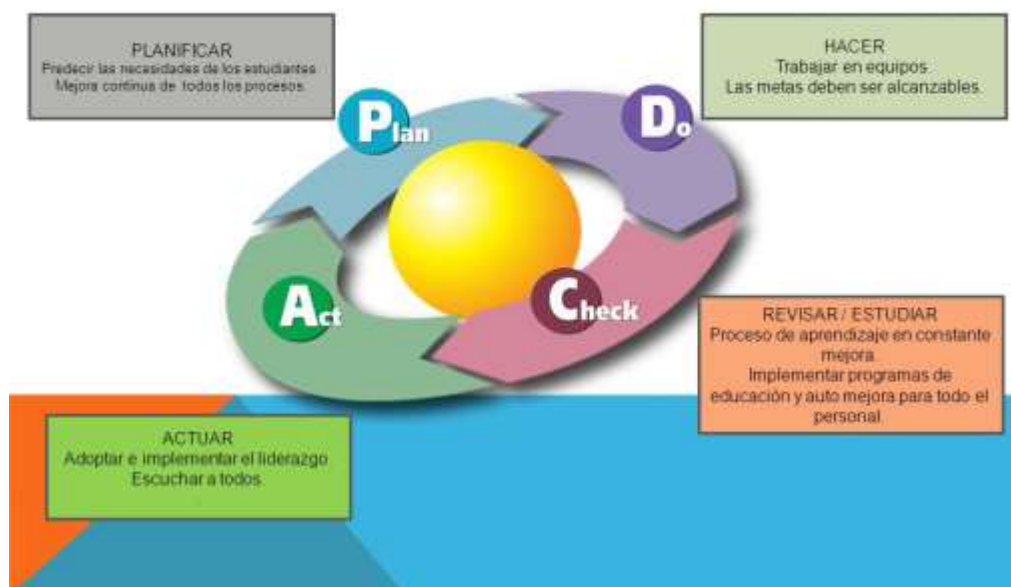


Gráfico N° 17. Ciclo de Deming aplicado a la gestión educativa
Fuente: Lara (2014)

El liderazgo bajo este enfoque consolida los pasos del ciclo de Deming mediante:

- Planificación: Diseño proyectos internos, planes operativos institucionales, planes anuales, de área y de nivel. Designación de tiempos y responsables.
- Ejecución: Selección y priorización de procesos según criterios de impacto, importancia y desempeño; implementación de procesos necesarios.
- Verificación: Medición y análisis de calidad de los procesos mediante indicadores. Auditorías internas.
- Actuar: Evaluación y finalización de proyectos y planes, análisis para corrección y mejora de procesos. Control de calidad del producto de salida.

“El esfuerzo es fundamental, desgraciadamente el mayor esfuerzo, con la gente dando órdenes por aquí y por allá sin la guía de principios, puede ocasionar mucho daño. Piénsese en el caos que surgiría si cada uno hiciese lo mejor posible, pero sin saber qué tiene que hacer”

Edward Deming

Liderazgo enfocado en los resultados

Dentro de la evolución de los estilos de liderazgo se ha observado la prevalencia de las cualidades del líder que mediante influencia personal viabiliza las acciones de los miembros del equipo. Tales cualidades giran en torno a elementos de fuerza interior como: carácter, honradez, energía; otras veces describían lo que los líderes sabían o dominaban: conocimiento técnico, razonamiento estratégico; o, cómo se comportaban al fijar la visión, organización de la institución, y haciendo énfasis en los equipos (Ulrich et al., 2000, p. 12).

Dichas características personales quedarían minimizadas si las acciones en conjunto no son efectivas, es decir no permiten la consecución de metas y objetivos. Por tanto, la efectividad del liderazgo si bien requiere de fuertes enfoques direccionado al talento humano y a los procesos operativos, sería infructuosa si no se logran los resultados que la institución procura alcanzar.

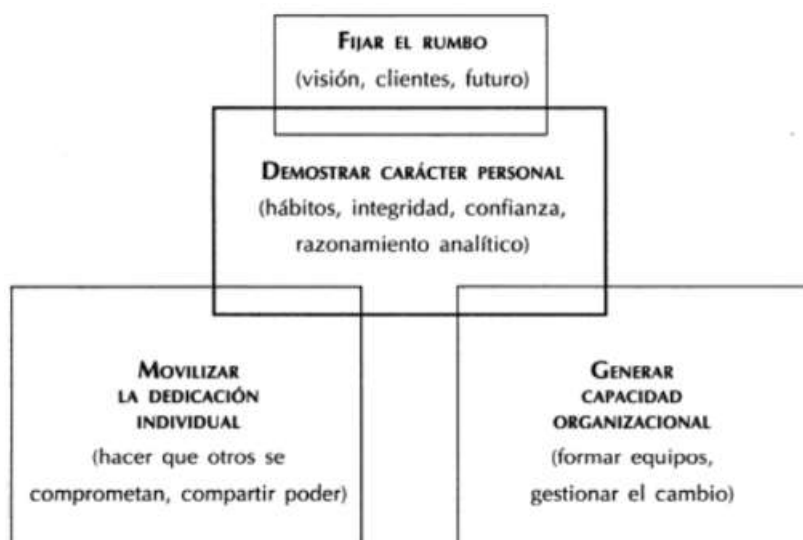


Gráfico N° 18. Acciones del Liderazgo basado en resultados
Fuente: Ulrich et al. (2000)

Ulrich et al., (2000), plantea que “los resultados deseados en toda organización deben centrarse en cuatro agentes, mismos que se encuentran intrínsecamente relacionados: empleados, organización, clientes, y accionistas” (p.21). Agentes que en el sistema educativo se constituirían en: docentes, institución, estudiantes-padres de familia, patrocinadores-estado. Para lo cual los resultados en cuanto a los docentes radican en la inversión en el capital humano, en cuanto a la institución en la creación de capacidades, en cuanto a los estudiantes el desarrollo de su patrimonio intelectual, y finalmente en los patrocinadores en el aumento del valor social. Para el desarrollo de este tipo de enfoque se plantean cuestiones importantes, entre las que se destacan: la importancia de desarrollar el compromiso de los empleados, establecer parámetros y

criterios de evaluación, y utilizar estas herramientas eficazmente para la solución de problemas.

Uno de los componentes en cuanto al capital humano es el compromiso de los empleados, compromiso que significa entrega y dedicación. Docentes identificados con los objetivos de la institución, y orgullosos de pertenecer a ella. El compromiso individual es la autonomía para el desempeño de sus funciones, trabajo realizado más allá de la supervisión o sin necesidad de monitoreo; es trabajar enfocándose con todos los colaboradores para que coincidan con los objetivos institucionales.

Ulrich et al., (207) representan el compromiso de lo colaboradores mediante el acrónimo VOI2C2E, formado por las letras de las palabras:

“Visión (la gente quiere encontrar un propósito o significado en su trabajo),

Oportunidad (la de aprender, crecer, avanzar y ser cada vez mejor);

Incentivos (el dinero puede ser un motivador, mientras sea suficiente y esté ligado a metas específicas);

Impacto (la gente quiere comprobar el impacto de lo que hace);

Comunidad (los empleados están más comprometidos cuando se sienten conectados con las personas con las que trabajan);

Comunicación (la gente incrementa su compromiso cuando está enterada de lo que pasa);

Espíritu emprendedor (redefinido en el contexto de una flexibilización del esquema trabajo-vida personal, como la oportunidad de decidir cómo y dónde realizar una tarea)” (p. 3)

“Optimizar la labor directiva, para asegurar su influencia efectiva en aprendizajes de calidad de todo el estudiantado de las instituciones educativas a su cargo”

(MINEDUC, 2017, p. 14)

Desempeño profesional directivo

El desempeño profesional está definido como la capacidad de la persona para efectuar las actividades inherentes a su profesión de manera efectiva. El desempeño de los trabajadores influye directamente en los resultados de las instituciones, es por ello que se ha visto la necesidad no solo de definirlos, sino de medirlos y de evaluarlos para su mejora. En palabras de Pedraza (2010), “el desempeño son aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y pueden ser medidos en términos de las competencias de cada

individuo y su nivel de contribución a la empresa” (p. 495).

El desempeño va de la mano con la conducta del trabajador. En tal sentido se puede decir que el desempeño profesional, se refiere a las acciones observables que se ejecutan para alcanzar una meta, donde la persona manifiesta la voluntad y la capacidad profesional para ejecutarla, dentro de un contexto favorable para alcanzarlo.

El MINEDUC ha planteado para el sistema educativo ecuatoriano los estándares de desempeño profesional directivo, mismos que

Hacen referencia al liderazgo, a la gestión pedagógica, al talento humano, a recursos, al clima organizacional y a la convivencia escolar; para asegurar su influencia efectiva en el logro de aprendizajes de calidad de todos los estudiantes en las instituciones educativas a su cargo (MINEDUC, 2015, p. 2)

Los estándares de desempeño profesional directivo describen las acciones estrictamente necesarias para mejorar la gestión directiva y contempla los componentes de: gestión administrativa, gestión pedagógica, convivencia y seguridad escolar; elementos que confluyen para asegurar aprendizajes de calidad por parte de los estudiantes (MINEDUC, 2017, p. 13).

Es importante indicar que cuando se refiere a “directivos” se hace alusión a aquellas profesionales que cumplen con las acciones indispensables para optimizar la labor institucional: Director o Rector y el Subdirector o Vicerrector e Inspectores.

El MINEDUC (2017), emite un documento que especifica los Estándares de Calidad Educativa: Aprendizaje, Gestión Escolar, Desempeño profesional e infraestructura. En cuanto al desempeño profesional, diferencia las actividades desarrolladas por el Directivo y las desarrolladas por el docente. Se hace énfasis en que el “líder educativo” debe focalizarse en la gestión pedagógica, el talento humano, los recursos, el clima organizacional y la convivencia escolar (p. 15). El desempeño se articula en base a dimensiones, estándares, estándares específicos y medios de verificación.



Gráfico N° 19. Articulación de los estándares de desempeño profesional directivo
Fuente: MINEDUC (2017)

Entre los estándares generales se tiene:

- A.1 El directivo promueve la creación y el cumplimiento del Proyecto Educativo Institucional y de planes de mejora
- A.2 El directivo ejerce un liderazgo compartido y flexible, y genera altas expectativas en la comunidad educativa
- A.3 El directivo desarrolla procesos de autoevaluación institucional.
- B.1 El directivo gestiona el currículo para cumplir con los estándares educativos.
- B.2 El directivo garantiza que los planes educativos y programas sean de calidad, mediante la atención a la diversidad y al contexto escolar.
- B.3 El directivo organiza, orienta, lidera y evalúa el trabajo técnico-pedagógico de los docentes.
- C.1 El directivo establece condiciones institucionales apropiadas para el desarrollo integral del personal.
- C.2 El directivo planifica y gestiona la obtención y distribución de recursos.
- C.3 El directivo enmarca su gestión en el cumplimiento de la normativa legal.
- C.4 El directivo demuestra en su gestión una sólida formación profesional.
- D.1 El directivo propicia en la institución educativa un ambiente de respeto, cultura de paz y compromiso, sustentado en el Código de Convivencia y en el marco del Buen Vivir.
- D.2 El directivo fortalece lazos con la comunidad, para generar compromisos sustentados en el marco del Buen Vivir. (MINEDUC, 2017, pp. 16-18).

Perfil de selección de los directivos en el Ecuador

El Reglamento General a la LOEI (2015), describe los tipos de cargos directivos en los establecimientos educativos del Ecuador, diferenciándolos según el nivel educativo así:

Tabla 6. Tipos de cargos directivos en Ecuador

Educación Básica	Bachillerato
Director	Rector
Subdirector	Vicerrector

Inspector general	Inspector general
Subinspector general	Subinspector general

Elaborado por: Kleber Quishpe

Fuente: Construcción propia a partir Reglamento a la LOEI (2015)

Dichos cargos directivos dependen del número de estudiantes, pudiendo tener los descritos con una población superior a 500 estudiantes, en cuanto a los establecimientos fiscales con menos de 120 estudiantes no tienen cargos directivos, y las gestiones de liderazgo las realiza el docente con nombramiento con más años de servicio.

Para los cargos directivos en las instituciones educativas públicas se accede exclusivamente a través del concurso de méritos y oposición; por otro lado, para las instituciones educativas particulares, se regula mediante procesos internos de selección de personal que efectúa la institución. Según el artículo 281 sustituido mediante Decreto Ejecutivo No. 811 de 22 de octubre de 2015 y publicado en el Suplemento del Registro Oficial No. 635 de 25 de noviembre de 2015 en los concursos públicos de méritos y oposición para ser directivo de una institución educativa pública incluyen los siguientes requisitos:

“Rector, Director o Vicerrector:

1. Acreditar al menos la categoría D del escalafón docente;
2. Tener título de cuarto nivel, preferentemente en áreas relativas a la gestión de centros educativos; y,
3. Haber aprobado el programa de formación de directivos o su equivalente; se exonerará de este requisito a quien tenga un título de cuarto nivel en dirección de establecimientos educativos o similares.

Subdirector, Inspector general o Subinspector:

1. Estar al menos en la categoría E del escalafón docente; y,
2. Haber aprobado el programa de formación de directivos o su equivalente; se exonerará de este requisito a quien tenga un título de cuarto nivel en dirección de establecimientos educativos o similares” (Reglamento a la LOEI, 2015, p. 77).

De manera más específica el MINEDUC, expidió mediante el ACUERDO Nro. MINEDUC-MINEDUC-2018-00039-A, la normativa para obtener el la calidad elegible; y a la vez que regula el concurso de mérito y oposición para llenar las vacantes a cargos directivos de los establecimientos fiscales, en la que se desarrolla la convocatoria al proceso para la obtención de la elegibilidad , el registro en el sistema de información, la

aplicación de pruebas: psicométrica, de personalidad, de razonamiento, la prueba estandarizada de conocimientos de gestión educativa y el desarrollo de un proyecto de Gestión Educativa; estos dos últimos con un peso puntual que se detalla a continuación:

Oposición	Puntaje mínimo	Puntaje máximo
Pruebas estandarizadas de conocimientos de gestión educativa (Pruebas de elegibilidad)	28,00 puntos	40,00 puntos
Proyecto de Gestión Educativa (Evaluación práctica)	17,50 puntos	25,00 puntos
Puntaje total máximo		65,00 puntos

Gráfico N° 20. Ponderación de instrumentos para cargos directivos
Fuente: MINEDUC (2018)

El desarrollo del Proyecto de Gestión Educativa tiene la duración de hasta dos horas y media; su se refiere a la elaboración del diseño de un perfil de proyecto de gestión educativa, que posteriormente debe ser sustentado en 30 minutos.

Los méritos académicos se encuentran regulados según el siguiente detalle:

Méritos	Puntaje máximo
Títulos académicos	17,50 puntos
Experiencia docente	8,50 puntos
Cursos de capacitación y actualizaciones realizadas	6,00 puntos
Publicaciones e investigaciones	3,00 puntos
Puntaje total máximo	35,00 puntos

Gráfico N° 21. Ponderación de instrumentos para cargos directivos
Fuente: MINEDUC (2018)

En el proceso de postulación y selección para el ejercicio de cargos directivos cuenta con puntuación por bonificación de hasta 5 puntos en consideración a la residencia cercanía al de la vacante, por discapacidad que no impida el ejercicio de funciones, para ex docentes migrantes que hayan renunciado a un nombramiento, y; profesionales que laboren en la modalidad de contrato.

Perfil profesional directivo

El MINEDUC, a través de la Dirección Nacional de Formación Inicial e Inducción Profesional, entidad que regula las políticas de mejoramiento de la formación de profesionales que ingresan al magisterio fiscal. En este sentido define al perfil del profesional en educación del MINEDUC, como el resultado de las “características que reflejan la esencia de la educación como profesión y ofrecen una descripción de las funciones, competencias y requerimientos que un educador debe tener para lograr los

objetivos deseados” (MINEDUC, 2015, p.1).

Cabe señalar que la importancia de definir perfiles radica en que dichas competencias facilitan el alcanzar objetivos comunes de los profesionales de cada establecimiento educativo y de las personas vinculadas al seguimiento y fortalecimiento de la calidad educativa.

Para la construcción del perfil profesional de directivos de las instituciones educativas, según el Consejo de Educación Superior CES (2013), los forman tareas relacionadas con cuatro componentes:

- Componente de identidad profesional
- Componente de desarrollo profesional
- Componente de la Gestión de la enseñanza aprendizaje
- Componente disciplinar

En cuanto al componente de identidad profesional se refiere a la valoración que el docente tiene de sí mismo, de su gestión profesional, de su trabajo profesional, y de la apreciación que considera le da la comunidad en el ejercicio y empoderamiento de su rol profesional. Esta apreciación personal contiene las competencias, principios, valores y actitudes que posee para el ejercicio de la profesión, potencializados por el uso de la tecnología, y la disciplina que imparten. La identidad profesional contiene tres subcomponentes: compromiso ético, cultura del buen vivir y clima Institucional, y; relación con la comunidad educativa y el entorno.

El componente de desarrollo profesional toma en consideración las tareas que el profesional directivo realiza para conseguir su perfeccionamiento y actualización, tanto en la tecnología, disciplina y gestión de centros educativos, así como en los saberes y competencias directivas y las que permiten potencializar la gestión docente.

El CES (2013), para la construcción del perfil directivo utiliza la metodología de organización de grupos para la fase de construcción de tareas del directivo y definición de familias de tareas, plenaria, discusión. Indica que el taller para la construcción de perfiles del “Directivo Educativo de: Director/a y Rector/a, Vicerrector, Subdirector/a, Inspector/a General, se llevó a cabo de acuerdo a lo planificado con la participación de asistentes especialistas, quienes aportaron con su experiencia, conocimientos y vivencias” (p. 4). Este proceso de construcción del perfil fue dirigido por un consultor especializado financiado por la Asociación Flamenca de Cooperación al Desarrollo y

Asistencia Técnica VVOB (2013); quienes desarrollaron un taller mediante mesas de especialistas por figura integradas por directores, rectores, vicerrectores, inspectores generales, docentes especialistas, y funcionarios del MINEDUC, de cuyos aportes se especifica:

- Asesoría pedagógica
- Planificación y organización institucional
- Cultura del buen vivir y clima institucional
- Desarrollo profesional personal
- Gestión administrativa
- Relación con la comunidad y el entorno
- Rendición de cuentas. (VVOB, 2013, p. 15).

Las actividades se encuentran organizadas en secuencia, desde las más importantes que en el mejor de los casos deben ser atendidas de manera personal por la máxima autoridad institucional, hasta la menos importantes, que pueden ser delegadas a autoridades de segundo y tercer nivel” (MINEDUC, 2015, p. 14).

“El liderazgo centra la atención en hacer las cosas apropiadas; la dirección en hacer las cosas bien. El liderazgo se asegura de que las escaleras por las que subimos se apoyen en la pared apropiada; la dirección se asegura de que subamos las escaleras del modo más eficaz posible”
(Hesselbein, 2006, p. 182).

Funciones Administrativas

Históricamente se ha relacionado estrechamente tres conceptos: autoridad, dirección y administración. El concepto de dirección tiene sus orígenes la época de la revolución industrial con el modelo industrial de la educación, en la cual la responsabilidad del desempeño productivo de una organización se la encarga a un administrador, que responde por sus éxitos o fracasos. La administración educativa parte de las principales teorías administrativas que justifican las dinámicas empresariales y colocan a la administración un campo científico, es así como teóricos administrativos como Taylor, Fayol y Weber son considerados también como teóricos de la administración educativa (Contreras, 2011, p. 92).

El liderazgo es un concepto desarrollado posteriormente, que se refiere a que la autoridad que guía no se centra de manera exclusiva en una sola persona, sino que el liderazgo y las responsabilidades pueden distribuirse entre diferentes personas dentro

de la escuela y fuera de ella.

Para Barba et. al., (2021), las características del director como líder en una comunidad escolar se desarrollan en base a los aspectos técnicos, humanistas, de entrenamiento, simbólico y cultural.

Tabla 7. Estilos de liderazgo según la característica del Director

Estilo de liderazgo	Características
Líder técnico	Planificador, organizador, coordinador, desarrollador y estable estructuras organizativas.
Líderes humanistas Líder de entrenamiento	Apoya, alienta y brinda oportunidades de desarrollo profesional Desarrolla programas educativos y de supervisión clínica, diagnostica problemas educativos, guía a los docentes, promueve la supervisión, la evaluación y se preocupa por el desarrollo curricular.
Líder simbólico	Asume el papel de jefe y, visita las aulas, mantiene un contacto directo y permanente con los estudiantes, Establece prioridades en intereses educativos, organiza ceremonias y actividades oficiales
Líder cultural	Vincula y promueve las creencias de los estudiantes, maestros, padres y otros miembros de la comunidad escolar en el trabajo de la institución

Elaborado por: Kleber Quishpe

Fuente: Construcción propia a partir de Barba et al. (2021).

Dimmock (1999), presenta una distinción entre el liderazgo, la administración y la dirección, a la vez que reconoce que las responsabilidades de los líderes escolares por lo general involucran las tres facetas:

Independientemente de cómo se definan estos términos, los líderes escolares experimentan dificultad para decidir el equilibrio entre labores de orden más alto diseñadas para mejorar el rendimiento del personal, los estudiantes y la escuela (liderazgo), el mantenimiento rutinario de las operaciones presentes (administración) y los deberes de orden menor (dirección). (p. 43).

Se ha pensado regularmente que el propósito de la administración de una institución educativa radica en cuidar los recursos materiales, humanos y económicos, realizar el llenado de documentos bajo un exagerado burocratismo, cumplir con los horarios, y gestionar recursos de manera óptima. “La administración es un proceso a través del cual se coordinan y optimizan los recursos de un grupo social con el fin de lograr sus objetivos” (Vásquez, 2012, p. 7). En este proceso se involucran todas las personas que participan en la institución para el cumplimiento de las etapas del proceso administrativo: planeación, organización, dirección, ejecución y control.



Gráfico N° 22. Etapas de la Administración

Realizado por: Castillo

Fuente: Castillo (2013)

La planificación es la estructuración de actividades futuras, el rumbo hacia donde se dirige a la institución educativa, los resultados que se pretende obtener para minimizar riesgos y definir las estrategias para lograr los objetivos institucionales. La planificación educativa dentro de la administración se deriva del modelo económico industrializado y surge de la necesidad de regularizar la actividad educativa en función de los procesos administrativos con calidad y bajo estándares determinados por el mercado. (Contreras, 2011, p. 97).

La organización consiste en el diseño y determinación de procesos, el establecimiento actividades, responsables y tiempos para ejecutar el trabajo. En cuanto a la dirección se refiere a la conducción y orientación de los recursos y el ejercicio del liderazgo de manera permanente hacia la consecución de la visión y misión institucional. En cuanto al control es la fase del proceso administrativo a través de la cual se verifica el cumplimiento de estándares para evaluar los resultados obtenidos, con el objeto de mejorar los procesos de manera permanente y continua.

Del análisis de la Reglamento a la LOEI, dentro de las atribuciones de las autoridades institucionales se han seleccionado aquellas que contemplan un carácter administrativo, así el artículo 44 que describe las atribuciones del Director o Rector señala:

2. Dirigir y controlar la implementación eficiente de programas académicos, y el cumplimiento del proceso de diseño y ejecución de los diferentes planes o proyectos institucionales, así como participar en su evaluación permanente y proponer ajustes;
4. Administrar la institución educativa y responder por su funcionamiento;

5. Controlar el buen uso de la infraestructura física, mobiliario y equipamiento de la institución educativa por parte de los miembros de la comunidad educativa, y responsabilizarse por el mantenimiento y la conservación de estos bienes;
9. Dirigir el proceso de autoevaluación institucional, así como elaborar e implementar los planes de mejora sobre la base de sus resultados;
10. Fomentar, autorizar y controlar la ejecución de los procesos de evaluación de los aprendizajes de los estudiantes;
12. Aprobar el distributivo de trabajo de docentes, dirigir y orientar permanentemente su planificación y trabajo, y controlar la puntualidad, disciplina y cumplimiento de las obligaciones de los docentes;
13. Elaborar, antes de iniciar el año lectivo, el cronograma de actividades, el calendario académico y el calendario anual de vacaciones del personal administrativo y de los trabajadores;
15. Establecer canales de comunicación entre los miembros de la comunidad educativa para crear y mantener tanto las buenas relaciones entre ellos como un ambiente de comprensión y armonía, que garantice el normal desenvolvimiento de los procesos educativos;
16. Ejecutar acciones para la seguridad de los estudiantes durante la jornada educativa que garanticen la protección de su integridad física y controlar su cumplimiento (Reglamento a la LOEI, 2015, pp. 15-16).

Para la segunda autoridad, denominada Vicerrector o Sub director del artículo 45 se detallan las funciones con enfoque administrativo, así:

2. Dirigir el proceso de diseño y ejecución de los diferentes planes o proyectos institucionales, así como participar en su evaluación permanente y proponer ajustes;
3. Dirigir los diferentes niveles, subniveles, departamentos, áreas y comisiones, y mantener contacto permanente con sus responsables;
9. Asegurar el cumplimiento de los estándares de calidad educativa emitidos por el Nivel Central de la Autoridad Educativa Nacional (Reglamento a la LOEI, 2015, p. 17).

En cuanto a las atribuciones de la tercera autoridad, Inspectores generales y subinspectores el reglamento a la LOEI 46 señala como tareas administrativas:

3. controlar el cumplimiento de las normas de convivencia y de la disciplina en el plantel

5. Organizar la presentación del estudiantado en actos sociales, culturales, deportivos y de otra índole;
8. Llevar los siguientes registros: archivo documental de cada docente, distributivo de trabajo docente, horarios de clase, asistencia de estudiantes, solicitudes de justificación por inasistencia a clases de los estudiantes debidamente firmada por su representante legal, control de días laborados y novedades en caso de que las hubiere, calificaciones de disciplina de los estudiantes, comunicaciones enviadas y recibidas, control de comisiones y actividades docentes y estudiantiles que se llevan a cabo dentro y fuera del plantel, y otros de similar naturaleza (Reglamento a la LOEI, 2015, p. 17)

En el contexto globalizado, las instituciones educativas requieren ser más generadoras de mayores aportes hacia la comunidad para lo cual deben superar modelos tradicionales, en los que las planificaciones cumplen requisitos formales, pero son escasamente llevados a la práctica. Dichos modelos deben ser transformados por estructuras horizontales, de liderazgo compartido, interconectadas entre redes internas, y entre los agentes del sistema y la comunidad globalizada. Dejando de lado la visión de gestión enfocada en rutinas administrativas, para confluir en una gestión centrada en aspectos pedagógicos de manera multidisciplinaria, transdisciplinaria e interdisciplinaria, es decir, mediante prácticas de gestión dinámicas, innovadoras, centradas en lo estratégico y sustentables en el entorno (Garbanzo, 2011, p.13).

Funciones pedagógicas

La gestión del directivo tiene un carácter integral, y va mucho más allá de la función administrativa cuyo único enfoque se cuantifica en un alto número de estudiantes promovidos, y un bajo número de pérdidas de año. Para Mendoza et. al. (2016), las actividades de gestión directiva giran en torno:

A la misión pedagógica curricular, la organizativa, operativa, financiera - administrativa, los propósitos establecidos para poner en marcha proyectos educativos con relevancia social y sustentable en la comunidad (p. 43).



Gráfico N° 23. Gestión pedagógica en el Sistema Escolar.
Fuente: Mendoza et al. (2013)

La gestión pedagógica se desarrolla mediante una relación sistémica a nivel interno, en la cual las dimensiones de la gestión educativa: organizativa, operativa, administrativa, y financiera se encuentran interconectadas influyéndose mutuamente. Desde la parte externa de este sistema, la institución educativa se inserta en el sistema comunitario, en el contexto local para interrelacionarse con otras instituciones locales.

El MINEDUC (2011), propone dentro de los Estándares de calidad educativa que la gestión de los mejores directivos se puede categorizar en cuatro áreas de intervención: liderazgo, gestión pedagógica, gestión de talento humano y recursos, y clima organizacional y convivencia escolar, como se lo presenta en la siguiente tabla.

Tabla 8. Áreas de intervención de los Directivos

Área	Características
Liderazgo	Promover visión, valores y altas expectativas Inspirar y liderar innovaciones Distribuir el liderazgo Adaptar el liderazgo
Gestión pedagógica	Establecer y comunicar objetivos, estándares y expectativas educativas. Involucrarse en el diseño y la implementación de currículo. Evaluar la efectividad de prácticas escolares. Evaluar el impacto en el aprendizaje de los estudiantes. Evitar que los docentes realicen tareas que puedan distraerlos de la enseñanza.
Gestión del talento	Proveer los materiales necesarios para la gestión de aula. Promover el desarrollo profesional del personal.

humano y recursos	Gestión con autoridades. Seleccionar los mejores recursos. Mejorar la infraestructura escolar.
Clima organizacional	Celebrar los logros individuales e instituciones Garantizar un ambiente en base a principios y valores. Establecer excelentes lazos comunicativos.

Elaborado por: Kleber Quishpe

Fuente: Construcción propia a partir de MINEDUC (2011).

El reglamento general a la LOEI, en el artículo 44 dentro de las atribuciones del Director o Rector, indica como responsabilidades con enfoque pedagógico las siguientes:

2. Dirigir y controlar la implementación eficiente de programas académicos, y el cumplimiento del proceso de diseño y ejecución de los diferentes planes o proyectos institucionales, así como participar en su evaluación permanente y proponer ajustes;
9. Dirigir el proceso de autoevaluación institucional, así como elaborar e implementar los planes de mejora sobre la base de sus resultados;
10. Fomentar, autorizar y controlar la ejecución de los procesos de evaluación de los aprendizajes de los estudiantes;
12. Dirigir y orientar permanentemente su planificación y trabajo, y controlar la puntualidad, disciplina y cumplimiento de las obligaciones de los docentes (Reglamento a la LOEI, 2015, p. 15).

En cuanto a las atribuciones de índole pedagógico de responsabilidad del Subdirector o Vicerrector, según el artículo 47, del Reglamento general a la LOEI, indica:

1. Presidir la Comisión Técnico Pedagógica de la Institución;
2. Dirigir el proceso de diseño y ejecución de los diferentes planes o proyectos institucionales, así como participar en su evaluación permanente y proponer ajustes;
3. Dirigir los diferentes niveles, subniveles, departamentos, áreas y comisiones, y mantener contacto permanente con sus responsables;
5. Asesorar y supervisar el trabajo docente;
6. Revisar y aprobar los instrumentos de evaluación preparados por los docentes;
7. Elaborar y presentar periódicamente informes al Rector o Director del establecimiento y al Consejo Ejecutivo sobre el rendimiento académico por áreas de estudio y sobre la vida académica institucional;

8. Implementar el apoyo pedagógico y tutorías académicas para los estudiantes, de acuerdo con sus necesidades;
9. Asegurar el cumplimiento de los estándares de calidad educativa emitidos por el Nivel Central de la Autoridad Educativa Nacional (Reglamento a la LOEI, 2015, pp. 16-17).

Dentro del mismo cuerpo normativo se puede observar que para los cargos de Inspector General y Sub inspector las atribuciones con enfoque pedagógico son nulas, pues evidentemente su función va dirigida hacia la convivencia armónica de los miembros de la comunidad educativa y de responsable del talento humano de la institución.

Factores que influyen en el desempeño profesional directivo

En primera instancia vamos a definir lo que es el desempeño profesional, y ante el cual nos encontramos con varios enfoques conceptuales. El primero con tendencia “minimalista”, es el que lo define como el cumplimiento de las responsabilidades laborales, aplicable a cualquier empleado o trabajador, público o privado. Otro enfoque podría denominarse “maximalista”, ya que plantea altas expectativas, como el resultado de experiencia y de la especialización. Un tercer enfoque podría llamarse “normativo”, y se refiere a la aplicación y ejecución de actividades en estricto apego a las leyes y reglamentos.

El desempeño profesional se enmarca en un contexto local, definido por elementos ponderables e imponderables, positivos y negativos: que van desde el contexto de su familia, la comunidad que rodea a la escuela, sus habitantes, tendencias demográficas, relación con otras escuelas, actividades económicas locales, creencias, tradiciones, etc. Los directivos y profesionales en educación ineludiblemente se ven afectados por estos cambios que los afectan, y que pueden ser tanto oportunidades como obstáculos para su efectividad. (Ortiz, 2015, p. 23). En los siguientes párrafos analizaremos los factores que influyen en el desempeño profesional directivo.

Encargo de funciones

Según la reforma al Acuerdo Ministerial No. MINEDUC-MINEDUC-2018-00039-A del 18 de abril de 2018, dentro del sistema educativo estatal, una vacante para funciones directivas se produce cuando el directivo titular termina sus funciones por

renuncia, destitución, jubilación, fallecimiento, cumplimiento del período para el cual fue designado (p.2).

Para el ingreso de un nuevo profesional se requiere del respectivo concurso de mérito y oposición, procedimiento desarrollado por la Autoridad Educativa Nacional, y hasta solventar la titularidad del directivo se regula que:

Mientras se realiza el procedimiento administrativo, podrá a su vez encargar la vacante por un periodo máximo de dos años o hasta que se designe al ganador del concurso de méritos y oposición, siempre que la misma se encuentre financiada hasta el cierre del ejercicio fiscal correspondiente. En ningún caso podrá ser renovado el encargo, procediendo con la designación de un nuevo encargado, de ser necesario (MINEDUC, 2019, p. 2).

Según el estudio efectuado por Fabara (2015), en Ecuador, el número de directivos con “encargo” de funciones es excesivo, llegando a uno de cada cuatro tiene la figura del encargo de funciones, lo que representa un veinticinco por ciento de las instituciones a nivel nacional no cuenta con el directivo titular de la función sino con un encargado (p. 246). Con base en los datos de la Dirección Nacional de Análisis e Información Educativa, para 2014 el total de instituciones educativas a nivel nacional llegaba a las 21 827, lo que quiere decir que cerca de 5 456 instituciones tenían a su líder educativo mediante la figura del “encargo”, esta situación provoca una serie de inconvenientes que analizaremos a continuación.

Un aspecto a destacar es que quien asume la función de encargo no siempre afronta los problemas más importantes o difíciles de resolver dentro de la institución educativa, ya que por lo general el pensamiento es que cuando llegue el directivo titular será él quien asuma la responsabilidad de solucionarlos. Lamentablemente, este tipo de pensamiento, de no afrontar los problemas genera en que dichos problemas se agrandan, provocando situaciones cada vez más complejas o más difíciles de resolver.

En la mayoría de las instituciones educativas con encargos, las funciones de directivos las realizan personas que no han tenido la preparación al respecto, quienes realizan su función por medio del ensayo-error. “Es frecuente que el director encargado tenga muchas dificultades para tomar decisiones, aunque lo correcto es buscar el asesoramiento de otros, como algunos lo hacen, no siempre las decisiones que se toman son las más acertadas”. (Fabara, 2015, p. 246).

Los encargos, al ser direccionados a docentes con nombramiento, que cuentan ya con sus responsabilidades definidas y que tienen una carga horaria ya asignada,

tienen una sobrecarga de actividades que disipa su eficiencia. Dentro de las múltiples tareas, se espera que los directores asuman tareas administrativas, gerenciales, que gestionen recursos financieros y humanos, que manejen las relaciones públicas y formen coaliciones, que participen la administración bajo estándares de calidad y procesos de información pública, así como que proporcionen liderazgo para el aprendizaje.” (OCDE, 2009, p. 29). Esta carga de trabajo va más allá de lo que una sola persona puede ejecutar con eficiencia.

La falta de designación oportuna de los directivos titulares para eliminar los encargos, la sobrecarga de actividades, la falta de un incremento económico por la incorporación de responsabilidades adicionales, provoca que se tenga que cambiar de encargados por reiteradas ocasiones. Como lo dice la OCDE (2009), “las imágenes negativas atribuidas al trabajo, las funciones sobrecargadas y las condiciones de trabajo, la falta de preparación y capacitación, así como los sueldos y remuneraciones inadecuados se encuentran entre los principales factores que desalientan las solicitudes de candidatos potenciales” (p. 32).

“En muchas escuelas primarias, los directores son también maestros de aula, lo cual puede llevarlos a visualizar su liderazgo en una forma más colegiada y participativa”

(OCDE, 2009, p.28)

El docente como directivo, el directivo como docente

Las funciones del docente contienen fuertes contenidos pedagógicos, de contacto directo con los estudiantes, de planificación, acompañamiento, evaluación y refuerzo. Si bien es considerado un líder de la gestión áulica, si no cuenta la asesoría hacia la visión y objetivos institucionales, su nivel de impacto se verá reducido exclusivamente al número de estudiantes que se benefician de su contacto. Según Murillo et al. (2007), en las investigaciones sobre eficacia escolar, en cuanto a los docentes, ni la edad, ni la formación, ni la antigüedad en el cargo, influyen de manera decisiva en los logros del aprendizaje, cuanto la capacidad de liderazgo pedagógico (p. 202), potencializado por el liderazgo del directivo.

Por otro lado, el directivo como líder educativo institucional es quien impulsa el proceso de mejora general y sirve de agente motivacional de los profesores, estudiantes, y del resto de la comunidad educativa. Participa en la construcción de ambientes de aprendizaje permanente para mejores docentes, es decir, ayuda en el

desarrollo de futuros líderes; participa en redes de aprendizaje locales aprendiendo con y de otras escuelas para contribuir al mejoramiento del sistema (Weinstein, 2015, p. 5).

Dentro del marco normativo ecuatoriano la jornada laboral se encuentra distribuida en horas al interior y fuera de la institución educativa, hasta completar las cuarenta horas de trabajo semanal, así:

Tabla 9. Carga horaria de docentes y directivos

Detalle	Directivo	Docente*	Docente**
Horas pedagógicas	4	30	25
Horas reloj al interior de la institución educativa	8	6	6
Horas reloj fuera de la institución educativa	0	2	2

Elaborado por: Kleber Quishpe

Fuente: Construcción propia a partir de * Reglamento a la LOEI (2015); y,

**** Ley Reformativa a la LOEI (2021)**

En cuanto a las actividades de gestión tanto al interior como al exterior de la institución educativa se detallan:

Tabla 10. Distribución horaria gestión docente

Al interior de la institución 65%	Fuera de la institución 35%
a) Planificar actividades educativas;	a) Realizar reuniones de trabajo con otros docentes;
b) Revisar tareas estudiantiles;	b) Atender a los representantes legales de los estudiantes;
c) Evaluar y redactar informes de retroalimentación;	c) Realizar actividades de refuerzo y apoyo educativo para estudiantes que lo necesiten;
d) Diseñar materiales pedagógicos;	d) Colaborar en la organización, supervisión y control de las diversas actividades estudiantiles; y,
e) Realizar investigaciones relacionadas a su labor;	e) Otras actividades asignadas por el directivo institucional.
f) Asistir a cursos de formación y actualización profesional; y,	
g) Otras que fueren necesarias según la naturaleza de la gestión docente	

Elaborado por: Kleber Quishpe

Fuente: Construcción propia a partir de MINEDUC (2015). Acuerdo MINEDUC-ME-2015-00099-A

De la información que expone Fabara (2015), se conoce que “más del 70% de los directivos tienen carga horaria, lo que significa que comparten sus obligaciones como responsables de la institución educativa con las horas de clase” (p. 245). Para Navarro (2014), la función directiva está estrechamente relacionada con la de la imagen personal e institucional, así sugiere que en lo posible se debe evitar que el

prestigio del directivo se vea en peligro, así manifiesta que es preferible que el directivo “no dé ninguna clase, si no va a poder dominar la disciplina, prepararla adecuadamente, ser puntual a su comienzo, o carecer de inoportunas interrupciones” (p. 23)

Los líderes escolares sólo pueden ejercer influencia si cuentan con autonomía y apoyo para tomar decisiones significativas y si sus responsabilidades están bien definidas
(OCDE, 2009, p. 41).

Nivel de autonomía de las instituciones educativas

Las instituciones educativas al desarrollarse por un sistema integrado por agentes tanto internos como externos, y al desarrollarse en un contexto comunitario único, por esa particularidad propia de diferenciarse incluso de instituciones ubicadas en el mismo sector, o bajo la misma modalidad, evidencia que en su globalidad se convierte en una entidad única, que debe solventar sus propias dificultades bajo su realidad. En la construcción de concepto de autonomía, se puede tomar las palabras de Vera (2012), que las identifica como “las acciones independientes que emprenden por sí mismos las instituciones. Estas acciones se derivan de sus necesidades propias en razón de sus interpretaciones y en función de la colectividad de su entorno social e interacciones para su evolución” (p. 17).

Bajo este panorama, los líderes institucionales deberían tomar las decisiones dentro de un margen de acción legal y administrativo regulado por las autoridades educativas ministeriales, pero con un alto nivel de autonomía institucional principalmente en los temas curriculares. “Los líderes escolares sólo pueden causar impacto en los resultados de los estudiantes sí disponen de suficiente autonomía y apoyo para tomar decisiones importantes y si sus principales responsabilidades están bien definidas y centradas en la enseñanza y el aprendizaje” (OCDE, 2009, p. 42).

Según la OCDE (2009), aquellos países que se han fortalecido la autonomía en la toma de decisiones dentro de las instituciones educativas, tienen mejores resultados de aprendizaje (p. 16). A la par se deben centralizan las normas y los requisitos de rendición de cuentas pedagógicas, y exigir que las instituciones adopten como cultura general los nuevos enfoques de la enseñanza aprendizaje basados en la investigación.

La distribución de responsabilidades que propone el MINEDUC para el aspecto

pedagógico en el ejercicio de la estructura curricular dentro del instructivo para planificaciones microcurriculares para el sistema nacional de educación, y que contempla un enfoque de atención a la diversidad, comprende tres niveles de concreción, de los cuales la injerencia del directivo para su administración autónoma radica en el nivel meso, dichos niveles se describen a continuación:

1 ^{er} nivel	2 ^{do} nivel		3 ^{er} nivel
Macro Ministerio de Educación	Meso Instituciones Educativas		Micro Docentes
Currículo Nacional Obligatorio	Currículo institucional		Currículo de aula
	Planificación curricular institucional	Planificación curricular anual	Planificaciones de aula Adaptaciones curriculares (individuales y grupales)
Prescriptivo	Flexible		Flexible

Gráfico N° 24. Niveles de concreción Curricular.

Fuente: MINEDUC, (2017).

Planificación macrocurricular, que constituye las políticas generadas por la Autoridad Educativa Nacional, mismas que están plasmadas en el Currículo Nacional, elaborada por un conjunto de expertos en las áreas disciplinares, pedagogos, y curriculistas; en la que se determina el perfil, los objetivos, las destrezas con criterios de desempeño, los criterios e indicadores de evaluación. Tiene el carácter de obligatorio y prescriptivo. (MINEDUC, 2017, p. 5).

La planificación mesocurricular, que se plasma en el Plan Curricular Institucional (PCI) y la Planificación Curricular Anual (PCA), se basa en el currículo obligatorio y en el Proyecto Educativo Institucional para la Convivencia Armónica (PEICA) y en la Propuesta Pedagógica institucional. Son construidos de manera participativa por la comunidad educativa: autoridades, docentes, estudiantes, padres de familia; bajo su propio contexto institucional y social. Es precisamente en este nivel de concreción curricular donde la autonomía del directivo debe ser apoyada por parte de las autoridades ministeriales, pues al tener el enfoque de construcción bajo un contexto único, quienes conocen las necesidades son los propios agentes internos. El tercer nivel de concreción, de autonomía hacia el docente le permite estructurar la gestión docente apoyado en los documentos institucionales gestionados en el nivel meso.

Por otra parte, en cuanto las escuelas con mejores resultados de aprendizaje que formar parte de la OCDE se ha observado que “cuentan con altos niveles de autonomía en las decisiones curriculares y sobre los recursos y niveles menores de autonomía en decisiones relacionadas con el personal, como los sueldos de los docentes y su selección” (OCDE, 2009, p. 42). Al respecto, los directivos educativos fiscales en el

Ecuador no cuentan con autonomía en temas relacionados al proceso de selección del personal o de los sueldos docentes, pues el ingreso se realiza mediante concurso público de mérito y oposición y el sueldo se encuentra regulado por la categoría a la que pertenezcan en base a la siguiente escala:

Tabla 11. Sueldos docentes sector público

Categoría	Equiparación LOSEP	Remuneración
G	Servidor público 1	\$ 817
F	Servidor público 2	\$ 901
E	Servidor público 3	\$ 986
D	Servidor público 4	\$ 1086
C	Servidor público 5	\$ 1212
B	Servidor público 6	\$ 1412
A	Servidor público 7	\$ 1676

Elaborado por: Kleber Quishpe

Fuente: LOSEP (2010).

A la fecha se encuentra en debate la Ley Reformatoria a la Ley Orgánica de Educación Intercultural, en la que se plantea que los docentes del sistema público tendrán una remuneración base de dos y medio salarios básicos unificados, que al 2021 es de cuatrocientos dólares, es decir, la remuneración de nuevo ingreso sería de mil dólares.

La autonomía administrativa para la selección del personal en las instituciones de sostenimiento particular, si bien es más flexible, debe ajustarse a los lineamientos emitidos para el efecto dentro de las políticas para la contratación de personal directivo, docente y administrativo, que regula el ACUERDO Nro. MINEDUC-MINEDUC-2017-00055-A, de junio del 2017, el cual indica que los promotores y representantes legales de los establecimientos fiscomisionales y particulares deben ajustar sus políticas de selección mediante las disposiciones del artículo 3 que señalan:

- 1.- Elaborar manuales de selección de personal en los que se establezca procedimientos claros que aseguren el mayor grado de objetividad, transparencia e imparcialidad;
- 2.- Conformar comisiones para la selección de personal integrada con personas de reconocida solvencia moral, y por representantes de las madres, padres de familia y/o representantes legales quienes como observadores puedan verificar que se garanticen procesos de selección rigurosos y transparentes;
- 3.- Observar, para la contratación de personal directivo y docente los requisitos

de profesionalización y experiencia determinados en la Ley Orgánica de Educación Intercultural LOEI y su Reglamento General;

4.- Observar, para la contratación de personal administrativo, en la medida de lo posible, los requisitos y los mecanismos de selección de personal determinados en la Ley Orgánica del Servicio Público LOSEP (MINEDUC, 2017, p. 3).

En cuanto a los sueldos de los docentes la autonomía de gestión de los directivos de los establecimientos fiscomisionales y particulares se ve regulada a un mínimo determinado por el Ministerio de Relaciones Laborales, que anualmente emite la tabla sectorial de salarios mínimos, y que dentro de la rama de actividad económica enfocada en la Educación General Básica y Bachillerato no supera los 411,09 dólares

El sueldo del personal directivo

La información en cuanto a los sueldos que perciben los directores o rectores, subdirectores o vicerrectores, inspectores y subinspectores en el sistema estatal no es de fácil acceso. La búsqueda en las páginas web institucionales es infructuosa, y la poca información a la que se tiene acceso es gracias al contacto a nivel de Distrito educativo, la cual también contempla sus limitaciones.

En este sentido se ha encontrado el documento denominado: Instructivo para la asignación de cargos directivos de Rectores y Directores de Establecimientos Educativos, documento construido como guía para los departamentos de talento humano y financiero del Distrito. Este instructivo se construye para dar cumplimiento a la Resolución Nro. MRL-FI-2012-0641, en la que se incorporan puestos al Manual de Descripción y Clasificación de Puestos del Ministerio de Educación e incluidos en el Sistema de Clasificación de puestos del Servicio Público que administra el Ministerio de Relaciones Laborales, en el cual se detalla los sueldos para los Directores y Rectores en base a la siguiente tabla:

No.	DENOMINACION DEL PUESTO	POBLACION ESTUDIANTIL	RMU
Serie Instituciones Educativas			
Subserie de Directores / Rectores			
1	Director(a) / Rector(a) 4	<ul style="list-style-type: none"> • Más de 3501 alumnos; • Bachillerato internacional; • Unidad Educativa del Milenio - UEM con más de 500 alumnos 	2,450
2	Director(a) / Rector(a) 3	<ul style="list-style-type: none"> • De 2001 a 3500 alumnos; • Unidad Educativa del Milenio - UEM hasta 500 alumnos 	2,200
3	Director(a) / Rector(a) 2	<ul style="list-style-type: none"> • De 1001 a 2000 alumnos 	2,000
4	Director(a) / Rector(a) 1	<ul style="list-style-type: none"> • De 500 a 1000 alumnos 	1,850

Gráfico N° 25. Remuneraciones para cargo de Director - Rector

Fuente: MRL, (2012).

No se pudo encontrar información similar que regule el sueldo de subdirectores, vicerrectores, inspectores y subinspectores en el sistema público. Por otro lado, el Ministerio de Relaciones Laborales dentro la tabla sectorial de salarios mínimos, de la actividad económica enfocada en la Educación General Básica y Bachillerato, establece los siguientes sueldos, en las que se basa el salario de los directivos del sistema particular así:

Tabla 12. Sueldos docentes sector público

Actividad Económica	Cargo	Salario mínimo sectorial 2021
Educación General Básica	Director	491,52
Educación General Básica	Inspector Educativo	402,12
Educación a nivel de Bachillerato	Rector	491,52
Educación a nivel de Bachillerato	Vicerrector	491,52
Educación a nivel de Bachillerato	Inspector Educativo	402,12

Elaborado por: Kleber Quishpe

Fuente: A partir de Ministerio del Trabajo (2021).

Según el estudio realizado por Fabara (2012), en cuanto a la satisfacción que tiene los directivos en cuanto a su salario no es satisfactorio, esto “obedece a los bajos sueldos que reciben los directores, a la falta de incentivos económicos para el desempeño de esta función y al escaso reconocimiento social y financiero que tradicionalmente ha tenido el magisterio en el Ecuador” (p. 248).

Estándares de desempeño profesional directivo

En aplicación constitucional de que el Estado ejerce la rectoría del sistema educativo nacional, mediante la formulación de políticas que regulan y controlan las

actividades educativas, así como el funcionamiento de las entidades del sistema, mediante Acuerdo Ministerial 0482-12 del 28 de noviembre del 2012, expide los estándares de educativos. Los estándares de calidad educativa “son parámetros de logros esperados, Tienen como objetivo, orientar, apoyar y monitorear la acción de los grupos de actores que conforman el Sistema Nacional de Educación para su mejora continua. Se distribuyen en estándares de aprendizaje, gestión escolar, desempeño profesional” (MINEDUC, 2017, p. 13).

Hasta la actualidad se han creado dos tipos de estándares generales de desempeño profesional: de docentes y de directivos. Los estándares de desempeño directivo son descripciones de lo que debe hacer un director o rector competente; es decir, de las actividades que desarrolla durante su gestión y aplicación de liderazgo que están positivamente correlacionadas con el buen desempeño de los docentes, la buena gestión del centro escolar, y los logros de aprendizaje de los estudiantes (MINEDUC, 2011, p. 6).

El MINEDUC ha indicado que, en el futuro, se formularán estándares para otros tipos de profesionales del sistema educativo, tales como: mentores, supervisores-asesores y supervisores-audidores.

El principal propósito de los estándares es orientar, apoyar y monitorear la acción de los actores del sistema educativo hacia su mejoramiento continuo, para ello se utiliza la semaforización para evaluar el cumplimiento de los indicadores de calidad.



Gráfico N° 26. Indicadores de Calidad Educativa
Fuente: MINEDUC (2017)

A continuación, se listan los 21 estándares de desempeño profesional directivo.

Tabla 13. Estándares de Desempeño profesional Directivo

Código	Estándar
D1.C1.DI1	Administra el funcionamiento de la institución en relación con la oferta que estipula el documento de Autorización de Creación y Funcionamiento de la institución
D1.C1.DI2.	Implementa el Proyecto Educativo Institucional (PEI)

- D1.C1.DI3. Supervisa la ejecución de procedimientos académicos y administrativos
- D1.C2.DI4. Gestiona la ejecución de actividades de capacitación para el personal administrativo, directivo y docente.
- D1.C2.DI5. Monitorea las actividades de apoyo y acompañamiento pedagógico a la práctica docente en función del plan de acompañamiento pedagógico aprobado
- D1.C2.DI6. Aplica lo dispuesto en la resolución para reconocer los méritos alcanzados por el personal administrativo, directivo y docente.
- D1.C3.DI7. Coordina los procesos de gestión de la información en la recolección, actualización y resguardo de la información de acuerdo a los procedimientos institucionales
- D1.C3.DI8. Verifica el cumplimiento de los lineamientos de comunicación académica y administrativa entre los actores educativos
- D1.C3.DI9. Coordina la rendición de cuentas de la gestión de autoridades y organismos institucionales
- D1.C4.DI10. Verifica la utilización óptima de la infraestructura, equipamiento y recursos didácticos en relación a los objetivos aprendizaje
- D1.C4.DI11. Supervisa que los servicios complementarios que oferta la institución funcionen de acuerdo a los lineamientos emitidos por la Autoridad Educativa Nacional
- D2.C1.DI12. Supervisa que las Planificaciones Curriculares Anuales (PCA) guarden relación con la Planificación Curricular Institucional (PCI)
- D2.C1.DI13. Supervisa que las planificaciones microcurriculares guarden relación con las Planificaciones Curriculares Anuales (PCA) que correspondan
- D2.C1.DI14. Evalúa la práctica pedagógica de acuerdo a la ejecución de la planificación microcurricular.
- D2.C1.DI15. Monitorea la evaluación del aprendizaje del estudiantado de acuerdo a los lineamientos de la Planificación Curricular Institucional (PCI) y al calendario escolar

- D2.C2.DI16. Supervisa la ejecución de la planificación del servicio de consejería estudiantil
- D2.C2.DI17. Coordina la implementación de los lineamientos de refuerzo académico

- D3.C1.DI18. Socializa el Código de Convivencia a la comunidad educativa
- D3.C1.DI19. Supervisa la gestión de los organismos institucionales en función de los deberes y atribuciones contempladas en la normativa vigente.
- D3.C2.DI20. Coordina la participación de los docentes en actividades asociadas a los vínculos de cooperación establecidos para apoyar el proceso de enseñanza aprendizaje
- D4.C1.DI21. Coordina la ejecución de actividades enmarcadas en planes integrales y protocolos de gestión riesgos, seguridad y autocuidado.

Elaborado por: Kleber Quishpe

Fuente: Construcción propia a partir de MINEDUC (2017).

Gestión administrativa

Los estándares de gestión administrativa se refieren a las actividades administrativas que se implementan en la institución educativa, para organizar y coordinar una forma sistemática las actividades dirigidas a la organización institucional, el desarrollo profesional, la información y comunicación, la administración de servicios complementarios y la infraestructura, el equipamiento y los recursos didácticos.

En cuanto a la organización institucional contempla los elementos que dinamizan el funcionamiento de la institución educativa desde los aspectos normativos, procedimentales administrativos y académicos, planificación estratégica y desarrollo profesional. El desarrollo profesional “contempla las actividades tendientes a actualizar conocimientos y mejorar procesos de los profesionales de la institución educativa y reconocer sus méritos a favor de la institución” (MINEDUC, 2017, p. 14).

Otro aspecto que contempla la gestión administrativa es la de la información y comunicación, como conjunto de acciones y recursos tecnológicos que facilitan el acceso a la información y la comunicación al interior de la institución y con los agentes externos, con enfoque hacia el proceso de enseñanza aprendizaje. Los aspectos de infraestructura, equipamiento y servicios complementarios, describe la gestión del uso y mantenimiento adecuado de las instalaciones y material didáctico. Así como la organización de los servicios educativos de transporte, uniformes, alimentación escolar, textos escolares, entre otros, que contribuyen al desarrollo integral del estudiantado. (MINEDUC, 2017, p. 15).

Tabla 14. Estándares de Gestión Administrativa

Código	Estándar
D1.C1.DI1	Administra el funcionamiento de la institución en relación con la oferta que estipula el documento de Autorización de Creación y Funcionamiento de la institución
D1.C1.DI2	Implementa el Proyecto Educativo Institucional (PEI)
D1.C1.DI3	Supervisa la ejecución de procedimientos académicos y administrativos
D1.C2.DI4	Gestiona la ejecución de actividades de capacitación para el personal administrativo, directivo y docente.
D1.C2.DI5	Monitorea las actividades de apoyo y acompañamiento pedagógico a la práctica docente en función del plan de acompañamiento pedagógico aprobado
D1.C2.DI6	Aplica lo dispuesto en la resolución para reconocer los méritos alcanzados por el personal administrativo, directivo y docente.
D1.C3.DI7	Coordina los procesos de gestión de la información en la recolección, actualización y resguardo de la información de acuerdo a los procedimientos institucionales
D1.C3.DI8	Verifica el cumplimiento de los lineamientos de comunicación académica y administrativa entre los actores educativos
D1.C3.DI9	Coordina la rendición de cuentas de la gestión de autoridades y organismos institucionales
D1.C4.DI10	Verifica la utilización óptima de la infraestructura, equipamiento y recursos didácticos en relación a los objetivos aprendizaje
D1.C4.DI11	Supervisa que los servicios complementarios que oferta la institución funcionen de acuerdo a los lineamientos emitidos por la Autoridad Educativa Nacional

Elaborado por: Kleber Quishpe

Fuente: Construcción propia a partir de MINEDUC (2017).

Gestión pedagógica

En cuanto a los estándares de gestión pedagógica se refiere a la función de liderazgo específica hacia la actividad propia del centro educativo y cuya aplicación ejerce una mayor influencia en la enseñanza y el aprendizaje. Son estándares con enfoque pedagógico y “hace referencia a los aspectos necesarios para la planificación y ejecución de acciones que permitan llevar a cabo, las prácticas pedagógicas, su ejecución, evaluación y refuerzo, así como el aseguramiento y atención al desarrollo biopsicosocial del estudiantado” (MINEDUC, 2017, p. 14).

Tabla 15. Estándares de Gestión Pedagógica

Código	Estándar
D2.C1.DI12	Supervisa que las Planificaciones Curriculares Anuales (PCA) guarden relación con la Planificación Curricular Institucional (PCI)
D2.C1.DI13	Supervisa que las planificaciones microcurriculares guarden relación con las Planificaciones Curriculares Anuales (PCA) que correspondan
D2.C1.DI14	Evalúa la práctica pedagógica de acuerdo a la ejecución de la planificación microcurricular.
D2.C1.DI15	Monitorea la evaluación del aprendizaje del estudiantado de acuerdo a los lineamientos de la Planificación Curricular Institucional (PCI) y al calendario escolar
D2.C2.DI16	Supervisa la ejecución de la planificación del servicio de consejería estudiantil
D2.C2.DI17	Coordina la implementación de los lineamientos de refuerzo académico

Elaborado por: Kleber Quishpe

Fuente: Construcción propia a partir de MINEDUC (2017).

Convivencia y participación escolar

“Si los profesores son clave de mejora, los directivos han de crear el clima adecuado para que los docentes sean mejores”

(Eduardo Fabara, 2010, p. 124)

Los estándares de convivencia y participación escolar se refieren a los aspectos que orientan la relación de las personas que conforman la institución educativa: Directivos, docentes, estudiantes, y padres de familia. “Se sustenta en principios y valores, que propicien un clima organizacional adecuado a través del trabajo colaborativo de sus integrantes y la vinculación con la comunidad en el desarrollo de proyectos de mutuo beneficio” (MINEDUC, 2017, p. 14).

Además, agrupan las actividades que permiten la organización y convivencia entre las diferentes personas que conforman la comunidad educativa con el fin de promover y lograr el ejercicio de su ciudadanía y la resolución pacífica de conflictos. Se refiere además a las alianzas estratégicas de cooperación para el desarrollo, que integra al establecimiento educativo con instituciones públicas y privadas del sector; así como el desarrollo de programas vinculación a la comunidad. (MINEDUC, 2017, p. 15).

Tabla 16. Estándares de Convivencia y participación escolar

Código	Estándar
D3.C1.DI18	Socializa el Código de Convivencia a la comunidad educativa
D3.C1.DI19	Supervisa la gestión de los organismos institucionales en función de los deberes y atribuciones contempladas en la normativa vigente.
D3.C2.DI20	Coordina la participación de los docentes en actividades asociadas a los vínculos de cooperación establecidos para apoyar el proceso de enseñanza aprendizaje

Elaborado por: Kleber Quishpe

Fuente: Construcción propia a partir de MINEDUC (2017).

Seguridad escolar

El último de los estándares de desempeño profesional directivo se refiere a la

seguridad escolar el cual indica los aspectos necesarios para prevenir y mitigar los riesgos de las personas que integran la comunidad educativa frente a eventos naturales y antrópicos. A través de la gestión de riesgos y protección se analizan las prácticas cotidianas encaminadas a garantizar la seguridad integral de las personas que integran la comunidad educativa. Además, se contempla la atención y la derivación de casos de vulneración de derechos dentro del espacio educativo. (MINEDUC, 2017, p. 14).

Tabla 17. Estándar de Seguridad Escolar

Código	Estándar
D4.C1.DI21	Coordina la ejecución de actividades enmarcadas en planes integrales y protocolos de gestión riesgos, seguridad y autocuidado.

Elaborado por: Kleber Quishpe

Fuente: Construcción propia a partir de MINEDUC (2017).

CAPÍTULO II

DISEÑO METODOLÓGICO

El presente capítulo describe la metodología sobre la que se basa el proceso de investigación: el enfoque, el diseño, técnicas e instrumentos de recolección de datos. En tal sentido, orientan el trabajo de investigación.

Enfoque de la investigación

Para el desarrollo de esta investigación se utiliza un enfoque mixto, ya que agrupa al enfoque cualitativo y cuantitativo, en palabras de Hernández Sampieri et al. (2014) este tipo de investigación “implica un conjunto de procesos de recolección, análisis y vinculación de datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio” (p. 565). Presenta un enfoque cuantitativo ya que utilizaremos para la recolección de datos los instrumentos pertinentes que nos permitan recuperar información numérica que permitirá el manejo de los mismos y análisis a través de estadística; tiene también el enfoque de cualitativo ya que se realizará también recolección de datos mediante entrevistas los mismos que serán sometidos a un análisis crítico.

Como se describe en el enfoque mixto “el investigador utiliza [...] instrumentos como entrevistas, encuestas para saber opiniones de cada cual, sobre el tema en discusión, se reconstruyen hechos y otros, además esas encuestas pueden ser valoradas a través de escalas medibles y se hacen valoraciones numéricas de las mismas” (Cabezas et al., 2018, p. 67). Cabe resaltar que los métodos mixtos se desarrollan mediante procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación, y que posterior a la recolección y el análisis de datos procura la integración y discusión conjunta para realizar inferencias. (Hernández et al., 2014, p. 567)

Por el alcance la investigación tiene un carácter correlacional, en palabras de Cabezas et al (2018) “tienen como propósito evaluar la relación existente en dos o más conceptos, variable o categorías. Una vez medidas estas variables, y a través de la aplicación de técnicas estadísticas se puede estimar su correlación” (p. 69). Esto sirve de sustento para argumentar que se verificará la incidencia de la variable independiente: liderazgo, sobre la variable dependiente: desempeño profesional directivo, y su nivel de

correlación. La utilidad de la aplicación del análisis correlacional es determinar cómo se comporta una variable, para nuestro caso el desempeño profesional directivo; al conocer el comportamiento de otra variable, en nuestro estudio los estilos de liderazgo directivo.

Es decir, intentar predecir el valor aproximado que tendrá una variable, a partir de la relación con otra variable (Hernández et al., 2014, p. 94). Para ello se verificará el coeficiente de correlación de Pearson denominada también “coeficiente producto-momento” como prueba estadística paramétrica para determinar el nivel de correlación entre variables. El nivel de correlación de Pearson se calcula a partir de las puntuaciones obtenidas en una muestra en dos variables, en la cual se relacionan las puntuaciones obtenidas en una variable con las puntuaciones obtenidas de la otra. (Hernández et al., 2014, p. 305), y se aplicará la tabla de correlación siguiente:

Tabla 18. Nivel de medición de correlación entre variables

Valor de correlación (r)	Interpretación
-0.90	Correlación negativa muy fuerte
-0.75	Correlación negativa considerable.
-0.50	Correlación negativa media
-0.25	Correlación negativa débil.
-0.10	Correlación negativa muy débil.
0.00	No existe correlación alguna entre las variables.
+0.10	Correlación positiva muy débil.
+0.25	Correlación positiva débil.
+0.50	Correlación positiva media
+0.75	Correlación positiva considerable.
+0.90	Correlación positiva muy fuerte.
+1.00	Correlación positiva perfecta

Fuente: Hernández et al. (2014)

El coeficiente r de Pearson puede variar de -1.00 a +1.00, donde: -1.00 se describe como una correlación negativa perfecta, donde la relación es inversamente proporcional, ejemplificando en palabras de Hernández et al (2014) “A mayor X, menor Y, de manera proporcional. Es decir, cada vez que X aumenta una unidad, Y disminuye siempre una cantidad constante. Esto también se aplica a menor X, mayor Y” (p. 305). Mientras que si el coeficiente r de Pearson es +1.00 se describe como una correlación positiva perfecta “A mayor X, mayor Y o a menor X, menor Y, es decir directamente proporcional. Cada vez que X aumenta, Y aumenta siempre una cantidad constante” (Hernández et al, 2014, p. 305). En el caso de esta investigación se busca medir el nivel de correlación entre la variable: estilo de liderazgo directivo y la variable desempeño profesional directivo para determinar el valor del nivel de correlación, y si esta es

positiva o negativa.

Otra de las características de esta investigación es que se utiliza el método inductivo que va de lo particular a lo general, ya que el razonamiento se orienta a partir de la observación de casos particulares a conclusiones generales, es decir, parte de enunciados particulares para generalizarse a partir de un conjunto de evidencias (Cabezas et al., 2018, p. 16). Además, por estar orientada a una problemática de la realidad será de campo de la cual se obtendrán los datos de fuentes primarias; directamente se realizará en cuatro Unidades Educativas de diferente sostenimiento: fiscal, fiscomisional, particular y municipal, con la participación de Rectores, Vicerrectores, Inspectores Generales y docentes, quienes serán la fuente primaria para la obtención de datos, proponiendo los insumos para el análisis de la correlación de variables. La importancia de los estudios de campo es “que a través de ellos el investigador puede cerciorarse de las verdaderas condiciones en que se han conseguido sus datos, haciendo posible su revisión o modificación en el caso de que surjan dudas respecto a su calidad” (Cabezas et al., 2018, p. 74).

Tipo documental

La investigación de tipo documental “consiste en un análisis de la información escrita sobre un determinado tema, con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas, posturas o estado actual del conocimiento respecto al tema objeto de estudio” (Bernal, 2010, p. 111). Bajo esta perspectiva la presente investigación tiene un sustento bibliográfico documental se apoya en la búsqueda, revisión, análisis y selección de los contenidos de fuente bibliográficas como: libros, revistas, tesis, artículos científicos indexados, publicaciones digitales y referencias validadas que sirven como herramienta para las fundamentaciones teóricas conceptuales, como lo enfatiza Cabezas et al. (2018), al indicar que este tipo de investigación “permite sustentar el estudio de los fenómenos y procesos [...]. Con la finalidad de familiarizarnos con los conocimientos existentes dentro del campo al que pertenece el objeto de estudio de investigación” (p. 70). Sobre esta investigación se sustenta el marco metodológico y las categorías conceptuales, que para esta investigación se desarrolla en torno a los estilos de liderazgo educativo y el desempeño profesional directivo.

Técnicas e instrumentos para la recolección de datos

Descripción de la muestra y el contexto de la investigación

Población y muestra

Los datos se obtendrán directamente de cuatro Unidades Educativas de diferente sostenimiento: fiscal, fiscomisional, particular y municipal, con la participación de Rectores, Vicerrectores, Inspectores Generales y docentes, quienes serán la fuente primaria para la obtención de datos.

Los instrumentos de recolección de datos se aplicarán según el siguiente detalle.

Tabla 19. Población y muestra de directivos

Población	Total
Directivos institución fiscal	3
Directivos institución fiscomisional	3
Directivos institución municipal	3
Directivos institución particular	3
Expertos	2
TOTAL	14

Elaborado por: Kleber Quishpe

Fuente: Registro de personal directivo

Tabla 20. Población y muestra de docentes

Población	Total
Docentes institución fiscal	39
Docentes institución fiscomisional	59
Docentes institución municipal	40
Docentes institución particular	14
TOTAL	152

Elaborado por: Kleber Quishpe

Fuente: Registro de personal docente

Para determinar los 152 docentes se aplicó el muestreo probabilístico que se refiere a la toma de una parte de la población que utiliza la selección aleatoria, permitiendo a cada integrante de la población tener las mismas oportunidades de ser seleccionado (Hernández et al., 2014, pp. 298).

CONSIDERANDO EL UNIVERSO FINITO

FORMULA DE CALCULO

$$n = \frac{Z^2 * N * p * q}{e^2 * (N-1) + (Z^2 * p * q)}$$

Donde:

- Z = nivel de confianza (correspondiente con tabla de valores de Z)
p = Porcentaje de la población que tiene el atributo deseado
q = Porcentaje de la población que no tiene el atributo deseado = 1-p
Nota: cuando no hay indicación de la población que posee o no el atributo, se asume 50% para p y 50% para q
N = Tamaño del universo (Se conoce puesto que es finito)
e = Error de estimación máximo aceptado
n = Tamaño de la muestra

Fórmula 1. Muestreo probabilístico

Tabla 21. Técnicas e instrumentos para la recolección de datos

Técnica	Instrumentos	Dirigido a	Finalidad
Encuesta	Cuestionario	12 directivos	Identificar el estilo de liderazgo que se ejecuta en la institución educativa
Entrevista	Cuestionario	2 expertos	Distinguir los estilos de liderazgo educativo y su aporte para obtener los mejores resultados de desempeño profesional directivo.

Elaborado por: Kleber Quishpe

Fuente: Registro de personal directivo

Proceso de recolección de datos

Tabla 22. Operacionalización de la variable independiente (campo de estudio)

- Determinar el estilo de liderazgo predominante en la gestión de la autoridad educativa institucional basado en los estándares de desempeño profesional directivo.

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems PARA DIRECTIVOS	Ítems PARA DOCENTES	Técnica	Instrumento
Estilos de liderazgo educativo. Es la manera en la que la autoridad educativa institucional influye en el comportamiento de los miembros de la institución educativa con el fin de alcanzar objetivos a corto, mediano o largo plazo.	Motivación	Visión de coach	Pregunta N. 1 ¿Considera que trabajar enfocado en la visión, objetivos o metas institucionales es lo más importante de su gestión como autoridad?	Pregunta N. 1 ¿Las autoridades desarrollan su gestión enfocado en la visión, objetivos o metas institucionales?	Encuesta	Cuestionario para determinar el estilo de liderazgo
		Trabajo por objetivos	Pregunta N. 2 ¿Cree usted que sus actitudes profesionales sirven de ejemplo motivacional para el equipo?	Pregunta N. 2 ¿Las actitudes profesionales de los directivos sirven de ejemplo motivacional para el equipo de docentes?		
	Cooperación	Estimulación intelectual	Pregunta N. 3 ¿Piensa usted que el estimular el desempeño de los miembros del equipo eleva su rendimiento?	Pregunta N. 3 ¿Las autoridades estimulan el desempeño de los docentes para mejorar su rendimiento?		
	Personalización	Pregunta N. 4 ¿Considera usted que es fundamental afrontar de manera personal los problemas institucionales?	Pregunta N. 4 ¿El directivo afronta de manera personal los problemas institucionales?			
		Carisma personal	Pregunta N. 5 ¿Se apoya en su carisma para llegar a acuerdos?	Pregunta N. 5 ¿Los directivos se apoyan en su carisma para llegar a acuerdos?		
		Intelecto personal	Pregunta N. 6			

	Interrelación	Motivación inspiradora	<p>¿Considera usted que su mayor fortaleza para la gestión institucional es su intelecto?</p> <p>Pregunta N. 7 ¿Desarrolla actividades de profesionalización para la generación de nuevos líderes?</p>	<p>Pregunta N. 6 ¿Considera que el intelecto del directivo es una fortaleza para la gestión institucional?</p>		
	Sustentabilidad	Consideración individualizada	<p>Pregunta N. 7 ¿Desarrolla actividades de profesionalización para la generación de nuevos líderes?</p> <p>Pregunta N. 8 ¿Considera usted que todos los miembros de la institución educativa son líderes en potencia?</p>	<p>Pregunta N. 7 ¿La autoridad trata a los miembros de la institución educativa como líderes en potencia?</p>		
Delegación medida		<p>Pregunta N. 8 ¿Desarrollan actividades de profesionalización para la generación de nuevos líderes?</p> <p>Pregunta N. 9 ¿Cree usted que el delegar responsabilidades entre los miembros del equipo efectiviza el cumplimiento de objetivos?</p>	<p>Pregunta N. 8 ¿Desarrollan actividades de profesionalización para la generación de nuevos líderes?</p> <p>Pregunta N. 9 ¿Delega responsabilidades a los miembros del equipo para efectivizar el cumplimiento de objetivos?</p>			
Pedagogía dialógica		<p>Pregunta N. 9 ¿Cree usted que el delegar responsabilidades entre los miembros del equipo efectiviza el cumplimiento de objetivos?</p> <p>Pregunta N. 10 ¿Usted construye acuerdos en base al diálogo con agentes internos de la institución? (Agentes internos: Consejo Ejecutivo, Gobierno Escolar, Comité Central de Padres de Familia, Junta Académica)</p>	<p>Pregunta N. 9 ¿Delega responsabilidades a los miembros del equipo para efectivizar el cumplimiento de objetivos?</p> <p>Pregunta N. 10 ¿Construye acuerdos en base al diálogo con agentes internos de la institución? (Consejo Ejecutivo, Gobierno Escolar, Comité Central de Padres de Familia, Junta Académica)</p>			
Alianzas comunitarias		<p>Pregunta N. 10 ¿Usted construye acuerdos en base al diálogo con agentes internos de la institución? (Agentes internos: Consejo Ejecutivo, Gobierno Escolar, Comité Central de Padres de Familia, Junta Académica)</p> <p>Pregunta N. 11 ¿Usted construye acuerdos en base al diálogo con agentes externos a la institución? (Convenios Interinstitucionales con otros</p>	<p>Pregunta N. 10 ¿Construye acuerdos en base al diálogo con agentes internos de la institución? (Consejo Ejecutivo, Gobierno Escolar, Comité Central de Padres de Familia, Junta Académica)</p> <p>Pregunta N. 11 ¿Construye acuerdos en base al diálogo con agentes externos a la institución? (Convenios Interinstitucionales con otros</p>			

		Participación de familias	establecimientos, instituciones estatales y/o privadas) Pregunta N. 12 ¿Considera usted que los padres de familia pueden aportar académicamente desde la experiencia personal?	establecimientos, instituciones estatales y/o privadas) Pregunta N. 12 ¿La autoridad viabiliza la participación de los padres de familia como aporte académico desde su experiencia personal?		
		Impacto económico	Pregunta N. 13 ¿En su institución impulsa actividades para el desarrollo económico local?	Pregunta N. 13 ¿El directivo impulsa actividades para el desarrollo económico local?		
		Impacto al ambiente	Pregunta N. 14 ¿En su institución impulsa actividades institucionales deben tener el enfoque del cuidado del medio ambiente de su contexto próximo?	Pregunta N. 14 ¿El directivo impulsa actividades institucionales mediante el enfoque del cuidado del medio ambiente?		
		Impacto social	Pregunta N. 15 ¿Piensa usted que es importante basar las actividades de gestión en los Objetivos de Desarrollo Sostenible?	Pregunta N. 15 ¿Las actividades de gestión del directivo se basan en los Objetivos de Desarrollo Sostenible?		

Elaborado por: Kleber Quishpe

Fuente: Operacionalización de la variable independiente

Tabla 23. Operacionalización de la variable dependiente (objeto de estudio)

- Determinar las características de la gestión de la autoridad educativa institucional basado en los estándares de desempeño profesional directivo.

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Técnica	Instrumento
Desempeño profesional directivo	Gestión Administrativa	Organización institucional	PARA DIRECTIVOS Pregunta N°. 1 ¿Identifica las posibilidades de la institución para modificar o mantener la oferta educativa? Pregunta N°. 2 ¿Evalúa periódicamente el Proyecto Educativo Institucional (PEI) para detectar opciones de mejora? Pregunta N°. 3 ¿Reajusta el plan de apoyo y acompañamiento pedagógico con base en los resultados de su seguimiento? Pregunta N°. 4 ¿Mantiene un sistema de seguimiento a los logros alcanzados por el personal de la institución? Pregunta N°. 5 ¿Genera espacios de retroalimentación con actores de la comunidad educativa a partir de la rendición de cuentas de autoridades y organismos institucionales? Pregunta N°. 6 ¿Orienta la utilización óptima de la infraestructura en relación a los objetivos de aprendizaje planteados por los docentes? Pregunta N°. 7	Encuesta	Cuestionario
		Desarrollo profesional			
	Gestión pedagógica	Información y comunicación			
	Convivencia, participación Escolar y Cooperación				
	Seguridad escolar	Enseñanza aprendizaje			

		<p>Refuerzo académico</p> <p>Convivencia armónica</p> <p>Alianzas estratégicas de desarrollo</p> <p>Gestión de riesgos</p>	<p>¿Evalúa la prestación de los servicios complementarios y sugiere acciones para su mejora? (DECE, Uniformes, Alimentación, Textos)</p> <p>Pregunta N°. 8 ¿Retroalimenta al profesorado para que el PCA PCI y PUD tengan relación con el Currículo Nacional?</p> <p>Pregunta N°. 9 ¿Mejora el proceso de evaluación institucional con base en los resultados de logro del aprendizaje?</p> <p>Pregunta N°. 10 ¿Retroalimenta la ejecución de las actividades DECE, organismos instituciones y Código de Convivencia para mejorarlos?</p>		
	Gestión Administrativa	<p>Organización institucional</p> <p>Desarrollo profesional</p>	<p>PARA DOCENTES</p> <p>Pregunta N°. 1 ¿El directivo identifica las posibilidades de la institución para modificar o mantener la oferta educativa?</p> <p>Pregunta N°. 2 ¿La autoridad evalúa periódicamente el Proyecto Educativo Institucional (PEI) para detectar opciones de mejora?</p>		
	Gestión pedagógica	<p>Información y comunicación</p>	<p>Pregunta N°. 3 ¿Reajusta el plan de apoyo y acompañamiento pedagógico con base en los resultados de su seguimiento?</p>		

	<p>Convivencia, participación Escolar y Cooperación</p> <p>Seguridad escolar</p>	<p>Enseñanza aprendizaje</p> <p>Refuerzo académico</p> <p>Convivencia armónica</p> <p>Alianzas estratégicas de desarrollo</p> <p>Gestión de riesgos</p>	<p>Pregunta N°. 4 ¿Mantiene un sistema de seguimiento a los logros alcanzados por el personal de la institución?</p> <p>Pregunta N°. 5 ¿El directivo genera espacios de retroalimentación con actores de la comunidad educativa a partir de la rendición de cuentas de autoridades y organismos institucionales?</p> <p>Pregunta N°. 6 ¿Orienta la utilización óptima de la infraestructura en relación a los objetivos de aprendizaje planteados por los docentes?</p> <p>Pregunta N°. 7 ¿La autoridad evalúa la prestación de los servicios complementarios y sugiere acciones para su mejora? (DECE, Uniformes, Alimentación, Textos)</p> <p>Pregunta N°. 8 ¿Retroalimenta al profesorado para que el PCA, PCI y PUD tengan relación con el Currículo Nacional?</p> <p>Pregunta N°. 9 ¿Mejora el proceso de evaluación institucional con base en los resultados de logro del aprendizaje?</p> <p>Pregunta N°. 10 ¿El directivo retroalimenta la ejecución de las actividades DECE, organismos instituciones y Código de Convivencia para mejorarlos?</p>		
--	--	---	--	--	--

Elaborado por: Kleber Quishpe

Fuente: Operacionalización de la variable dependiente

Procesamiento y análisis de la información

Para alcanzar los objetivos investigativos planteados se requiere de la aplicación de los siguientes métodos de recolección de datos:

Encuesta

La encuesta como instrumento de recolección de datos permite el manejo de datos cuantitativos. Como lo indica Hernández et al. (2014), las encuestas permiten una investigación no experimental, transversal, descriptiva o correlacional (p. 159). Para el efecto se desarrollaron dos instrumentos de este tipo, el primero dirigido a las autoridades institucionales y el segundo, como contraste, a los docentes de los establecimientos educativos. Las encuestas se diseñaron con preguntas cerradas y se utilizó una escala de Likert con tres ponderaciones: de acuerdo, parcialmente de acuerdo; y, en desacuerdo; al respecto podemos indicar que es un método desarrollado por Rensis Likert, y consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones, ante los cuales se pide la reacción de los participantes, en este caso: directivos y docentes (Hernández et al., 2014, p. 238).

Tabla 24. Estructura de la encuesta variable independiente

Dimensiones de estilo de liderazgo	Ítem	Total
Todos los liderazgos	1, 2, y 3.	3
Transformacional	4, 5, y 6.	3
Distribuido	7, 8, y 9.	3
Dialógico	10, 11, y 12	3
Sostenible	13,14, y 15	3
Total ítems		15

Elaborado por: Kleber Quishpe M.

Fuente: Encuesta para directivos y docentes

Tabla 25. Estructura de la encuesta variable dependiente

Dimensiones de desempeño profesional directivo	Ítem	Total
Gestión Administrativa	16,17,y 19	3
Gestión Pedagógica	18, 21, 23, y 24	4
Convivencia, Participación y cooperación	20, 22	2
Seguridad Escolar	25	1
Total ítems		10

Elaborado por: Kleber Quishpe M.

Fuente: Encuesta para directivos y docentes

Entrevista

El instrumento de la entrevista permite la recolección de datos de fuentes primarias, se define como: “una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados)” docentes (Hernández et al., 2014, p. 403). Para la presente investigación se diseñó una guía de entrevista diseñada para profesionales expertos en el área del liderazgo y en la gestión del desempeño profesional directivo basado en los estándares de calidad educativa. Esta técnica es factible ya que se tiene el contacto con el experto y se obtiene la información de manera directa.

Tabla 26. Estructura de la entrevista

Dimensiones	Pregunta	Total
Liderazgo	3,9,10	3
Gestión Administrativa	1,2,7,8	4
Gestión Pedagógica	4,11,12,13,14	5
Convivencia, Participación y cooperación	5,6,15,16	4
Seguridad Escolar	17	1
Total ítems		17

Elaborado por: Kleber Quishpe M.

Fuente: Entrevista para expertos

Validez y confiabilidad

En cuanto a la validez como lo señala Hernández et al. (2016) “se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir” (p. 201), para el caso de estudio se aplica el proceso de validación del instrumento mediante el método de Juicio de Expertos, la validación de los instrumentos fue ejecutada por expertos en la materia.

Para determinar la confiabilidad se aplicará el Alfa de Cronbach, procedimiento que fue desarrollada por J. L. Cronbach y mide la consistencia o fiabilidad interna del instrumento de recolección de datos tipo test, el cual produce valores que oscilan entre cero y uno. Es aplicable a escalas de varios valores posibles, por lo que puede ser utilizado para determinar la confiabilidad en escalas cuyos ítems tienen como respuesta más de dos alternativas. Su ventaja radica en que no es necesario dividir en dos mitades a los ítems del instrumento, simplemente se aplica la medición y se calcula el coeficiente (Hernández et al., 2014, p. 295).

Con base a la varianza de cada ítem (pregunta) del cuestionario, se asignaron valores a las posibles respuestas mediante el uso de la escala de Likert con los

siguientes valores: 1 = De acuerdo; 2 = Parcialmente de acuerdo; y, 3 = En desacuerdo. Las encuestas se diseñaron en Google form, y los enlaces fueron compartidos a la población de estudio, de la cual se obtuvo una base de datos de respuestas, la misma que, posteriormente sería analizada mediante la herramienta informática SPSS (Statistical Packge for the Social Sciences), permitiendo obtener los siguientes resultados de confiabilidad.

Tabla 27. Alfa de Crombach: instrumento a directivos

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,885	25

Elaborado por: Kleber Quishpe M.

Fuente: Programa estadístico SPSS 22.

Tabla 28. Alfa de Crombach: instrumento a docentes

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,931	25

Elaborado por: Kleber Quishpe M.

Fuente: Programa estadístico SPSS 22.

Para determinar la correlación entre las dimensiones de la variable independiente (campo de estudio), y variable dependiente (objeto de estudio) se utiliza el análisis correlacional de Pearson, en base a la siguiente fórmula:

$$\frac{n * \sum f * dx * dy - (\sum fx * dx) (\sum fy * dy)}{\sqrt{[n * \sum fx * dx^2 - (\sum fx * dx)^2][n * \sum fy * dy^2 - (\sum fy * dy)^2]}}$$

n corresponde al número de datos

f es la frecuencia de la celda.

fx frecuencia de la variable X

fy frecuencia de la variable Y

dx son los valores codificados para los intervalos de la variable X,

procura que al intervalo central corresponda $dx = 0$.

dy son los valores codificados para los intervalos de la variable X,

procura que al intervalo central corresponda $dy = 0$.

Fórmula 2. Correlación de Pearson

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Encuestas realizadas a directivos

Tabla 29. Gestión enfocada en la misión, visión, objetivos o metas institucionales.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	6	50
Parcialmente de acuerdo	6	50

Elaborado por: Kleber Quishpe.

Fuente: Cuestionario aplicado a directivos

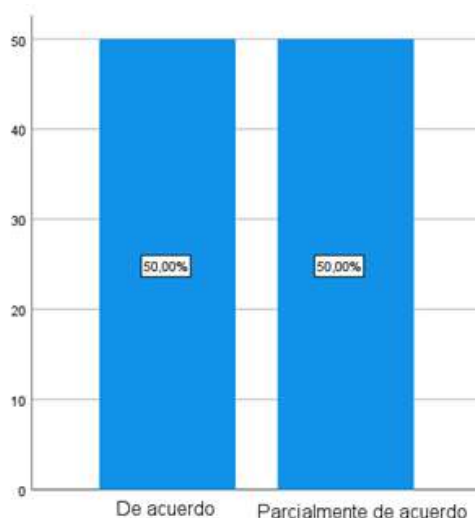


Gráfico No. 27. Ítem 1. ¿Desarrolla su gestión enfocada en la misión, visión, objetivos o metas institucionales?

Elaborado por: Kleber Quishpe

Fuente: Cuestionario aplicado a directivos

Del 100% de los directivos encuestados; el 50% afirma estar de acuerdo que dentro de su gestión se desarrolla enfocada en la misión, visión, objetivos o metas institucionales, el restante 50% indican estar parcialmente de acuerdo.

Un alto porcentaje de directivos asevera desarrollar sus actividades enfocada en la misión visión y objetivos, esto evidencia que las autoridades institucionales dan mucha importancia al mantener de manera permanente el enfoque en la visión y misión institución, mediante la socialización hacia el equipo y la organización. El directivo infunde de manera reiterativa la misión y visión, especialmente ante situaciones problemática, crisis y evento no planificados (Castro et al., 2006). De esta manera el líder puede elevar los intereses de los seguidores hacia la consecución de objetivos propuestos.

Tabla 30. Actitudes profesionales como ejemplo motivacional

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	12	100

Elaborado por: Kleber Quishpe

Fuente: Cuestionario aplicado a directivos

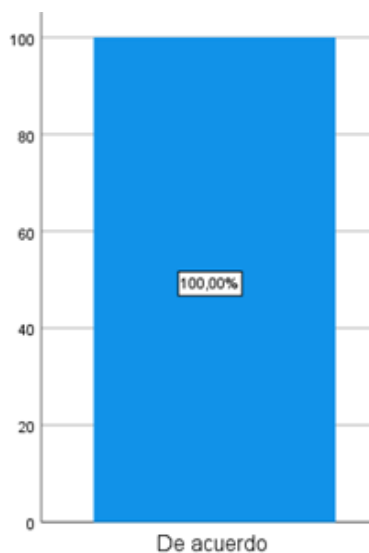


Gráfico No. 28. Ítem 2. ¿Sus actitudes profesionales sirven de ejemplo motivacional para el equipo?

Elaborado por: Kleber Quishpe

Fuente: Cuestionario aplicado a directivos

En cuanto al ítem de si considera que las actitudes directivas sirven de ejemplo al resto del equipo el 100% de encuestas manifiestan estar de acuerdo.

Los directivos evidencian una plena conciencia de que en el ejercicio de sus funciones se encuentran constantemente observados por sus colaboradores, quienes los analizan y los juzgan. Como hace referencia González (2016), el directivo educativo debe servir de ejemplo, puesto que la gente se encuentra valorándolo desde la observación, sus colaboradores se fijan en qué dice, en qué hace y cómo lo hace, es por ello que resulta fundamental el proceso de alineación entre lo que dice y lo que realmente se hace en sus funciones, de no hacerlo, los colaboradores perciben la poca congruencia entre estos aspectos, y al no evidenciar congruencia entre su discurso y sus acciones pierde credibilidad y apoyo.

La mejor manera de transmitir los valores institucionales es practicarlos día a día, no como una actitud medida para simplemente dar el ejemplo de comportamiento, sino como una actitud de vida en la que los comportamientos se convierten en ejemplo.

Tabla 31. Estímulo del desempeño para elevar su rendimiento

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	12	100

Elaborado por: Kleber Quishpe
Fuente: Cuestionario aplicado a directivos

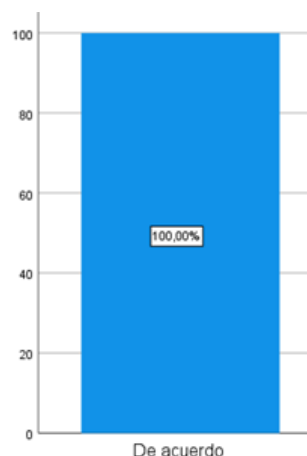


Gráfico No. 29. Ítem 3. ¿Estimula el desempeño de los miembros del equipo para elevar su rendimiento?

Elaborado por: Kleber Quishpe

Fuente: Cuestionario aplicado a directivos

De los directivos encuestados el 100% manifiesta están de acuerdo en que su gestión estimula el desempeño de los miembros del equipo para elevar su rendimiento.

Los directivos aseguran que dentro de sus funciones estimulan el desempeño de los miembros del equipo, en cuanto a la carrera profesional el Art. 260 del Reglamento a la LOEI ampara el ejercicio docente y considera al desempeño, la profesionalización y la actualización docente como mecanismo para su promoción y estímulos. En cuanto a lo que ocurre al interior de los establecimientos educativos, los estímulos también son imprescindibles, desde el reconocimiento al buen trabajo que sirve como motivación a los colaboradores, en especial el reconocimiento social, ante la comunidad educativa y ante sus compañeros. Para ello, hay que recordar que el docente es una figura de autoridad que fomenta el respeto social y este respeto se percibe de mejor manera en el ámbito educativo, (Rubin, 2016).

Otros elementos motivantes a la gestión docente pueden ser: escuchar de manera asertiva las propuestas que planteen, darles la libertad necesaria que les permiten gozar de cierta autonomía con base en sus logros y sus metas, implementación de ciertas flexibilidades ante horarios o jornadas de trabajo, y cuidar el espacio de trabajo, implementando ambientes agradables.

Tabla 32. Afronta de manera personal los problemas institucionales

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	6	50
Parcialmente de acuerdo	6	50

Elaborado por: Kleber Quishpe

Fuente: Cuestionario aplicado a directivos

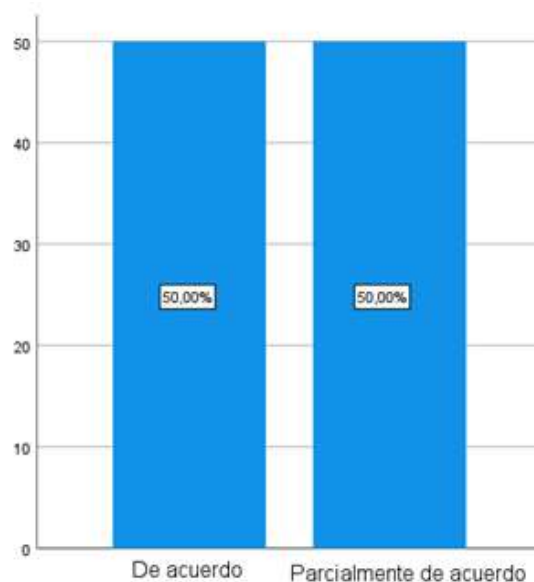


Gráfico No. 30. Ítem 4. ¿Afronta de manera personal los problemas institucionales?

Elaborado por: Kleber Quishpe

Fuente: Cuestionario aplicado a directivos

En cuanto a la pregunta de qué forma afronta el directivo los problemas institucionales los directivos encuestados; el 50% afirma estar de acuerdo en que dentro de su gestión se afronta de manera personal los problemas institucionales, el restante 50% indican estar parcialmente de acuerdo.

Estos resultados nos indican que un alto número de directivos prefieren afrontar de manera personal los problemas que suscitan dentro de la vida institucional de los centros educativos, al respecto se debe considerar que los conflictos, pese a ser realidades no deseadas, tienen su lado positivo, considerando que pueden estimular a los directivos a dar respuestas creativas y generar ideas de solución.

Tabla 33. Uso de carisma para llegar a acuerdos

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	6	50
Parcialmente de acuerdo	6	50

Elaborado por: Kleber Quishpe

Fuente: Cuestionario aplicado a directivos

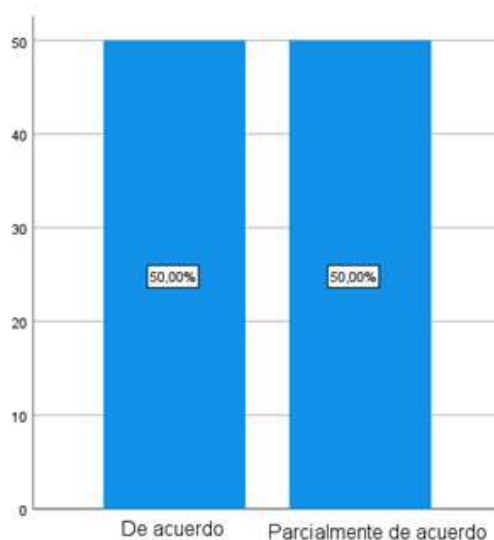


Gráfico No. 31. Ítem 5. ¿Se apoya en su carisma para llegar a acuerdos?

Elaborado por: Kleber Quishpe

Fuente: Cuestionario aplicado a directivos

Del 100% de los directivos encuestados; el 50% afirma estar de acuerdo en que su gestión se apoya en su carisma personal para llegar a acuerdos, el restante 50% indican estar parcialmente de acuerdo.

Los directivos que utilizan su carisma como elemento clave en su gestión, hacen alusión a un fuerte componente del estilo de liderazgo denominado carismático, la misma basa su nivel de influencia en las cualidades personales particulares del líder, se caracteriza por su alta capacidad de generar entusiasmo, seducción y admiración en los colaboradores (Contreras, 2011). Estos comportamientos tienen resultados efectivos a corto plazo, ya que estimula el rendimiento de los colaboradores quienes rinden al máximo. Su poder carismático se basa en que constantemente están estimulando e inspirando a los trabajadores al compartirles su visión de institución.

Otra de las cualidades de los directivos que utilizan el carisma como elemento influyente es su alta capacidad de comunicación, de convencimiento y de escucha.

Tabla 34. El intelecto como fortaleza para la gestión institucional

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	9	75
Parcialmente de acuerdo	3	25

Elaborado por: Kleber Quishpe

Fuente: Cuestionario aplicado a directivos

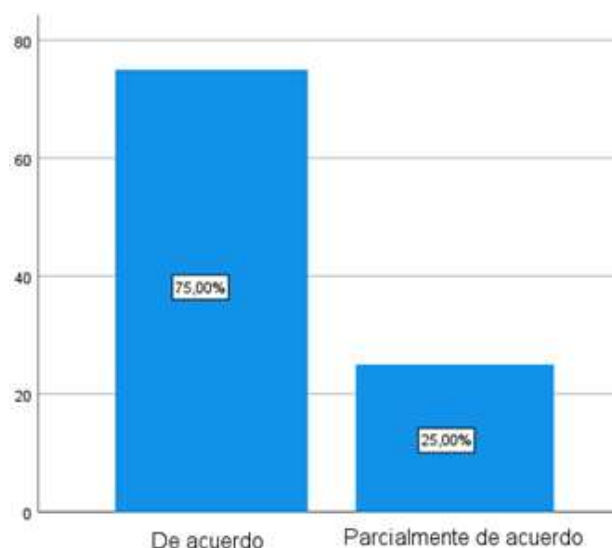


Gráfico No. 32. Ítem 6. ¿La mayor fortaleza para la gestión institucional es su intelecto?

Elaborado por: Kleber Quishpe

Fuente: Cuestionario aplicado a directivos

El 75% de los directivos encuestados indica estar de acuerdo ante la pregunta de si considera como la mayor fortaleza para la gestión institucional a su intelecto, mientras que el 25% indica estar parcialmente de acuerdo.

La mayoría de los directivos consideran que su componente intelectual es fundamental para el desempeño de su gestión, varios autores han definido a este tipo de gestión como un estilo de liderazgo denominado intelectual, mientras que otros autores lo consideran como parte del liderazgo transformacional. El componente intelectual concibe al trabajo vinculado a la realidad concreta en dos aspectos: lo colectivo, y; su capacidad para entender y asumir la realidad. La base que fundamenta el elemento intelectual es el sistema cognitivo, donde el líder debe afianzar estrategias cognitivas para sí mismo y para los demás; reconocer sus propias fuerzas y debilidades intelectuales y disponerlas apropiadamente para la solución de problemas institucionales. Se debe estimular el pensamiento crítico y creativo, así como las inteligencias que le permitan una mejor gestión del centro educativo (Macías, 2002).

Tabla 35. Los miembros de la institución educativa son líderes en potencia

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	6	50
Parcialmente de acuerdo	6	50

Elaborado por: Kleber Quishpe

Fuente: Cuestionario aplicado a directivos

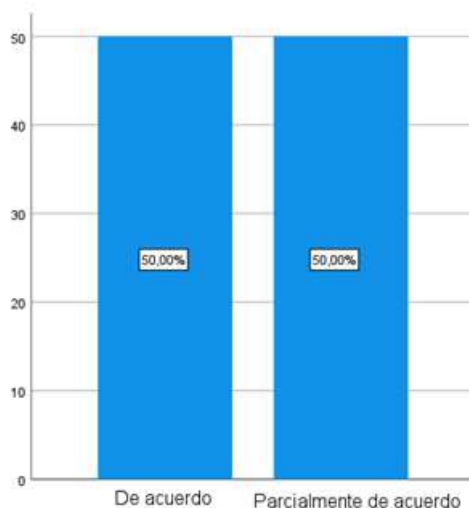


Gráfico No. 33. Ítem 7. ¿Considera usted que todos los miembros de la institución educativa son líderes en potencia?

Elaborado por: Kleber Quishpe

Fuente: Cuestionario aplicado a directivos

Del 100% de los directivos encuestados; el 50% afirma estar de acuerdo en que considera a todos los miembros de la institución educativa como líderes en potencia, el restante 50% indican estar parcialmente de acuerdo.

El desempeño del docente esta en estrecha relación con el liderazgo ejercido por parte del directivo, se observa claramente que la legislación ecuatoriana se contempla funciones y responsabilidades para los directores, entre las cuales se destaca el guiar a sus docentes hacia los objetivos planteados, sean académico o institucionales. Esta realidad contrasta con lo que manifiesta Ordoñez et al. (2020) cuando se refiere a que el liderazgo desde la normativa legal educativo no es contemplado como pieza fundamental, puesto que, la evaluación al docente se desarrolla basándose en evidencias en donde los auditores realizan juicios procedentes de una serie de estándares previamente establecidos, y su función se limita a la simple verificación del cumplimiento mediante criterios positivos y negativos, dejando de lado a un lado el

elemento emocional de los docentes sobre la labor ejercida y sobre su cualidades de liderazgo.

Tabla 36. Desarrollo de actividades de profesionalización para la generación de nuevos líderes

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	6	50
Parcialmente de acuerdo	6	50

Elaborado por: Kleber Quishpe

Fuente: Cuestionario aplicado a directivos

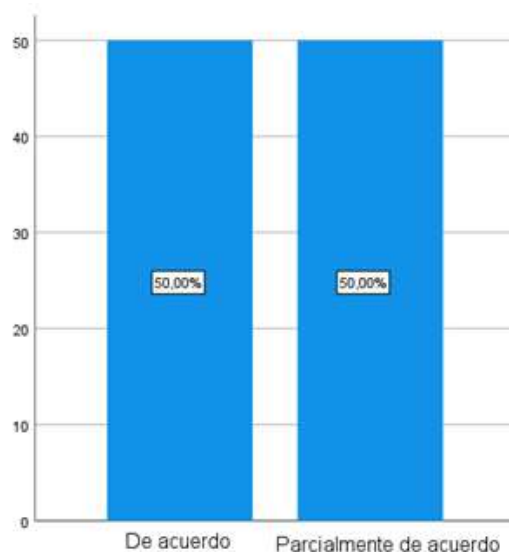


Gráfico No. 34. Ítem 8. ¿Desarrolla actividades de profesionalización para la generación de nuevos líderes?

Elaborado por: Kleber Quishpe

Fuente: Cuestionario aplicado a directivos

El ítem hace referencia a si los directivos, dentro de su gestión, desarrollan actividades de profesionalización para la generación de nuevos líderes, de los cuales el 50% afirma estar de acuerdo en que esta afirmación, y el restante 50% indican estar parcialmente de acuerdo.

Las actividades de profesionalización permiten mantener a los docentes actualizados en aspectos inherentes a sus funciones, como sostiene Martínez (2013), no se debe olvidar los tres aspectos del proceso formativo: la instrucción, el desarrollo y la educación (p.120). Las instituciones no se deben conformar exclusivamente con los aspectos de conocimientos y habilidades; las actitudes, el liderazgo y los valores deben siempre acompañar el proceso formativo y de actualización docentes. El maestro debe poner en práctica las bases pedagógicas y didácticas, las teorías psicológicas en que se basa el aprendizaje y todos los demás conocimientos, habilidades y actitudes que se

desarrollan durante los años de preparación académica universitaria y de profesionalización.

Tabla 37. Delegación de responsabilidades para el cumplimiento de objetivos

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	9	75
En desacuerdo	3	25

Elaborado por: Kleber Quishpe

Fuente: Cuestionario aplicado a directivos

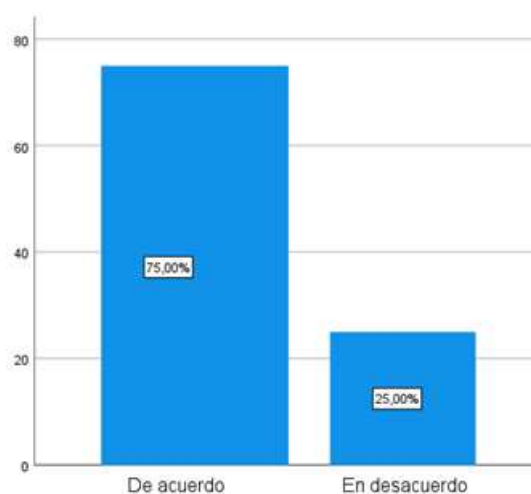


Gráfico No. 35. Ítem 9. ¿Delega responsabilidades a los miembros del equipo para efectivizar el cumplimiento de objetivos?

Elaborado por: Kleber Quishpe

Fuente: Cuestionario aplicado a directivos

En cuanto a la delegación de actividades, los directivos encuestados el 75% indican estar de acuerdo con la afirmación de si delega responsabilidades a los miembros del equipo para efectivizar el cumplimiento de objetivos, mientras que el 25% indica estar en desacuerdo.

Como en toda actividad laboral la delegación de responsabilidades es una práctica muy utilizada para la ejecución de actividades operativas. Como sostiene EAE Business School (2021) delegar significa trasladar funciones de cargos o niveles superiores de dirección a cargos operativos. Su fin es la optimización de recursos y efectivizar el talento humano disponible con el fin de obtener mejores resultados. Para aplicar una buena delegación y que no se caiga en la simple acumulación de tareas a colaboradores eficientes el directivo no debe desentenderse de las responsabilidades delegadas, para ello es fundamental que el conocer a los miembros de su grupo de trabajo, identificando claramente sus habilidades, fortalezas y talentos, mediante esta

información, se define a la persona mejor preparada para las labores que se propone delegar.

Tabla 38. Construcción de acuerdos con agentes internos en base al diálogo

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	12	100

Elaborado por: Kleber Quishpe

Fuente: Cuestionario aplicado a directivos

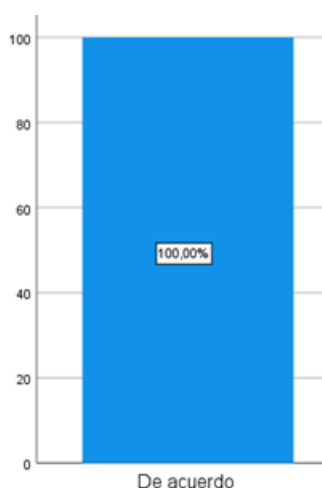


Gráfico No. 36. Ítem 10. ¿Construye acuerdos en base al diálogo con agentes internos de la institución? (Consejo Ejecutivo, Gobierno Escolar, Comité Central de Padres de Familia, Junta Académica)

Elaborado por: Kleber Quishpe

Fuente: Cuestionario aplicado a directivos

De los directivos encuestados el 100% manifiesta estar de acuerdo en que en su gestión se construye acuerdos en base al diálogo con agentes internos de la institución, tales como el: Consejo Ejecutivo, Gobierno Escolar, Comité Central de Padres de Familia, Junta Académica.

En los centros educativos, al igual como ocurre en la vida cotidiana, existen multitud de conflictos entre los diferentes actores, debido a la interacción que existe entre todos. Ante cualquier tipo de conflicto se presentada al diálogo como un instrumento para la reducción de conflictividad. Como lo indica Pérez et al. (2013), para abordar los conflictos que aparecen en la cotidianidad educativa, se debe mantener una actitud positiva y enriquecedora para ambas partes, para ello se requieren saber utilizar correctamente ciertas habilidades, instrumentos y procedimientos. El principal instrumentos que podemos utilizar para que los conflictos se aborden positivamente es

el diálogo mediante la escucha asertiva.

Tabla 39. Construcción de acuerdos con agentes externos en base al diálogo

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	9	75
Parcialmente de acuerdo	3	25

Elaborado por: Kleber Quishpe

Fuente: Cuestionario aplicado a directivos

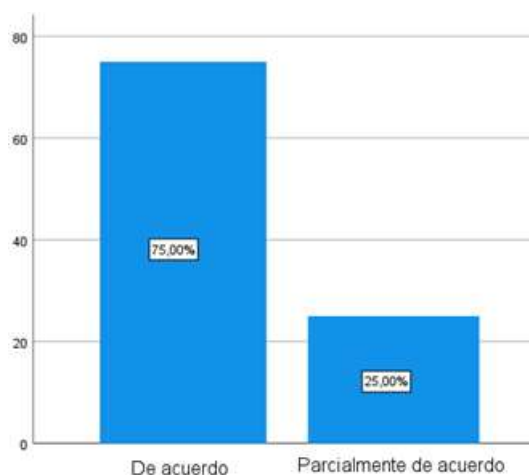


Gráfico No. 37. Ítem 11. ¿Construye acuerdos en base al diálogo con agentes externos a la institución? (Convenios Interinstitucionales con otros establecimientos, instituciones estatales y/o privadas)

Elaborado por: Kleber Quishpe

Fuente: Cuestionario aplicado a directivos

Ante la pregunta de si como directivo construye acuerdos en base al diálogo con agentes externos a la institución, tales como: convenios interinstitucionales con otros establecimientos, instituciones estatales y/o privadas; el 75% indica estar de acuerdo, mientras que el 25% indica estar parcialmente acuerdo.

En los diferentes campos de la actividad humana, cuando nos referimos a nivel de instituciones, es de suma importancia el entablar relaciones con instituciones semejantes o complementarias que nos permitan crecer, desarrollar y potencializar las fortalezas. Las relaciones interinstitucionales constituyen el conjunto de actividades de integración, cooperación y participación que se establecen con el fin desarrollar y alcanzar metas comunes. Para Ollarves et al. (2011) existen dos tipos de cooperación interinstitucional, la primera que se realiza para el refuerzo institucional, la que se considera propia de la institución educativa y en la que principalmente se plasman actividades de mejora en profesionalización, y la segunda que se lleva a cabo para el desarrollo en aspectos locales, que tiene vínculo directo con la comunidad.

Tabla 40. Aporte académico de los padres de familia

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	3	25
Parcialmente de acuerdo	9	75

Elaborado por: Kleber Quishpe

Fuente: Cuestionario aplicado a directivos

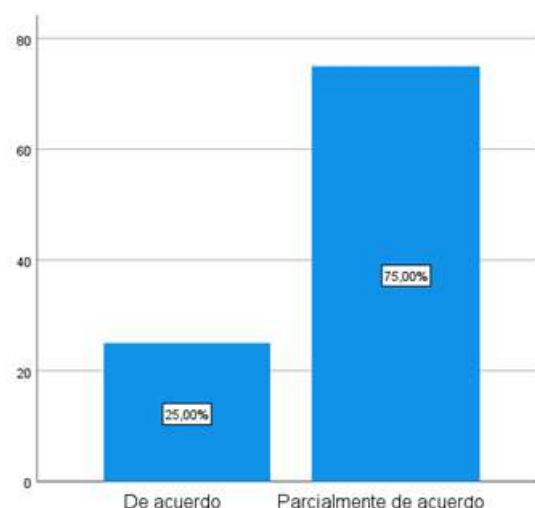


Gráfico No. 38. Ítem 12. ¿Los padres de familia aportan académicamente desde la experiencia personal?

Elaborado por: Kleber Quishpe

Fuente: Cuestionario aplicado a directivos

Del 100% de los directivos encuestados ante la pregunta de si considera que los padres de familia aportan académicamente desde la experiencia personal; el 25% indica estar de acuerdo, mientras que el 75% indica estar parcialmente de acuerdo.

Hay que destacar el papel que cumple la familia dentro del desarrollo integral de los estudiantes que forman parte de la institución educativa, la familia como organización social es la primera responsable de facilitar el desarrollo de los miembros que la componen, siendo el mejor ambiente para la socialización y el apoyo mutuo. En palabras utilizadas por De León (2010) el hecho que una persona se desarrolle en un buen clima familiar repercute directamente en todas las personas que forman parte de ese vínculo, ya desarrolla su seguridad, permite fortalecer la libertad para expresar inquietudes, deseos, temores, sentimientos y emociones. Lo cual se ve reflejado en la integralidad de la persona, repercutiendo de manera positiva y adecuada en el aprendizaje, ya que la familia es la institución básica que ejerce influencia en el niño, y en el adolescente; ya que es quien se encarga de transmitir valores, costumbres y creencias a través de la convivencia diaria.

Tabla 41. Impulso de actividades para el desarrollo económico local

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Parcialmente de acuerdo	6	50
En desacuerdo	6	50

Elaborado por: Kleber Quishpe

Fuente: Cuestionario aplicado a directivos

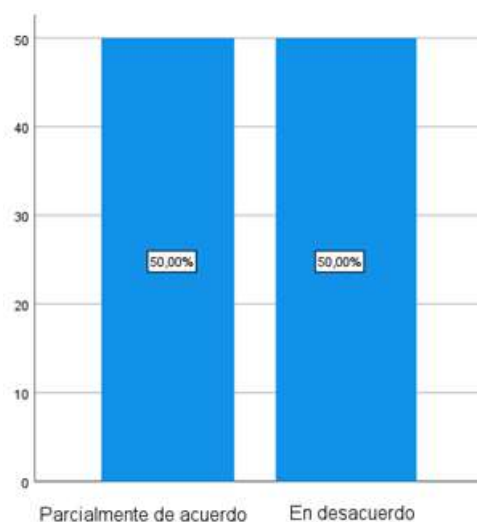


Gráfico No. 39. Ítem 13. ¿Impulsa actividades para el desarrollo económico local?

Elaborado por: Kleber Quishpe

Fuente: Cuestionario aplicado a directivos

En cuanto a la pregunta de si como directivo dentro de su gestión se impulsan actividades para el desarrollo económico local, del 100% de los directivos encuestados; el 50% afirma estar parcialmente de acuerdo que, el restante 50% indican estar en desacuerdo.

El desarrollo social que ejecutan las instituciones educativas va mucho más allá que la del simple desarrollo académico y cognitivo de los miembros de la comunidad, debe procurar de manera paralela el progreso económico, el desarrollo próspero y el bienestar de la localidad, en tal sentido Yanes et al. (2020), se refiere al desarrollo económico local como el proceso en el cual se ofrecen mayores y mejores oportunidades a las personas. Así mismo destaca, como oportunidades importantes: mantener una vida prolongada, la salud, el acceso a la educación; el acceso a recursos necesarios para disfrutar de una vida digna y decente; finalmente, indica que otro tipo de oportunidades son: la libertad política, la garantía de los derechos humanos, la posibilidad de ser creativo, productivo y el respeto a sí mismo.

Tabla 42. Impulso de actividades institucionales mediante el cuidado del medio ambiente

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	9	75
Parcialmente de acuerdo	3	25

Elaborado por: Kleber Quishpe

Fuente: Cuestionario aplicado a directivos

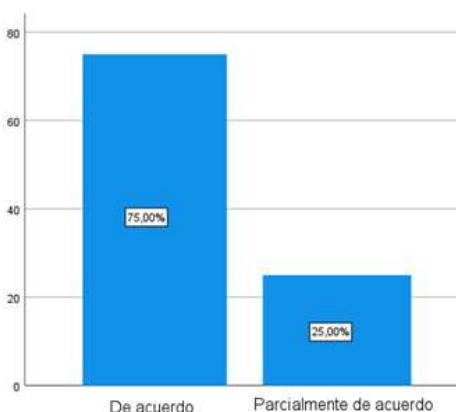


Gráfico No. 40. Ítem 14. ¿Impulsa actividades institucionales mediante el enfoque del cuidado del medio ambiente?

Elaborado por: Kleber Quishpe

Fuente: Cuestionario aplicado a directivos

Del 100% de los directivos encuestados ante la pregunta de si en su gestión impulsa actividades institucionales mediante el enfoque del cuidado del medio ambiente; el 75% indica estar de acuerdo, mientras que el 25% indica estar parcialmente acuerdo.

En la aplicación de los objetivos de desarrollo sostenible, las actividades institucionales deben alinearse al cuidado del medio ambiente, no limitándose al ejercicio académico curricular o a las esporádicas campañas internas de cuidado del ambiente. Las instituciones educativas actuales trabajan de manera aislada donde se da prioridad a una economía insustentable, a la sobre explotación de recursos, donde priman los intereses económico particulares por sobre los comunitarios, la cual nos lleva a tener una mala relación con nuestro ambiente próximo. Es por ello que en palabras de Martínez (2010), el deterioro del medio ambiente en los contextos locales deben rediseñarse para que exista una armonía entre las personas con su entorno natural, mediante un desarrollo sustentable, sostenible en el tiempo y en el espacio, para ello es menester reconocer la existencia de límites al desarrollo social de las comunidades, al desarrollo productivo local, al crecimiento económico y a la explotación abusiva de los ecosistemas.

Tabla 43. Actividades de gestión y Objetivos de Desarrollo Sostenible

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	6	50
Parcialmente de acuerdo	6	50

Elaborado por: Kleber Quishpe

Fuente: Cuestionario aplicado a directivos

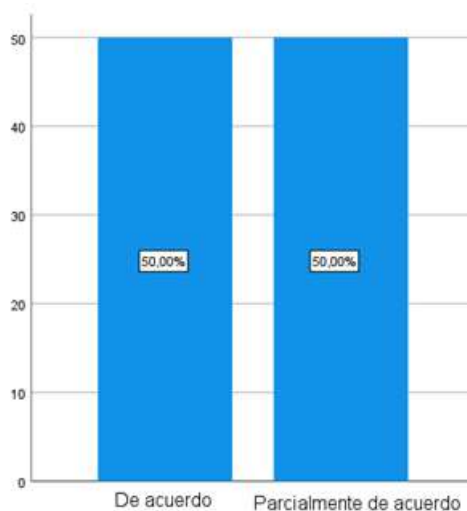


Gráfico No. 41. Ítem 15. ¿Basa sus actividades de gestión en los Objetivos de Desarrollo Sostenible?

Elaborado por: Kleber Quishpe

Fuente: Cuestionario aplicado a directivos

En cuanto a la pregunta de si en la gestión del directivo las actividades se basan en los Objetivos de Desarrollo Sostenible, del 100% de los directivos encuestados; el 50% afirma estar de acuerdo, y el restante 50% indican estar parcialmente de acuerdo.

El panorama mundial requiere de una educación para el desarrollo sostenible, donde se impulse los valores, principios éticos, morales y cívicos, que sirvan de pilares de ciudadanos globales. Es decir, la educación debe procurar la construcción de una ciudadanía crítica, que sea capaz de analizar y reflexionar sobre los cambios mundiales, sobre las posibilidades de acciones que mejoren nuestro planeta y que lo haga sostenible. Al respecto De la Rosa et al. (2018) afirma que para la aplicación del enfoque de sostenibilidad en la práctica educativa, las actividades deben basarse en la experiencia que los miembros de la comunidad, para ello se debe favorecer la participación social mediante prácticas incluyentes. Manifiesta también que en el contexto institucional se debe invitar a los estudiantes a que se aproximen a otras realidades diferentes a las que regularmente tiene contacto, con el objetivo de

transformar su entorno más cercano y colaborar en la mejora de esa realidad.

Tabla 44. Identificación de posibilidades para modificar o mantener la oferta educativa institucional

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	3	25
Parcialmente de acuerdo	6	50
En desacuerdo	3	25

Elaborado por: Kleber Quishpe

Fuente: Cuestionario aplicado a directivos

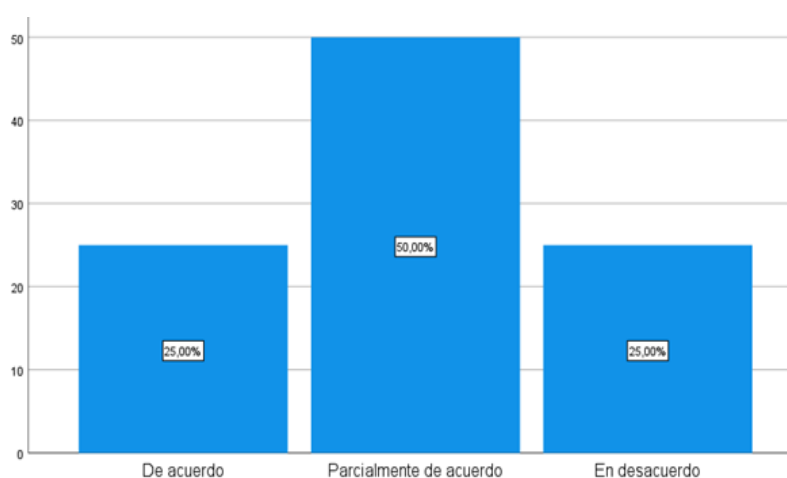


Gráfico No. 42. Ítem 16. ¿Identifica las posibilidades de la institución para modificar o mantener la oferta educativa?

Elaborado por: Kleber Quishpe

Fuente: Cuestionario aplicado a directivos

Ante la pregunta al directivo de si identifica las posibilidades de la institución para modificar o mantener la oferta educativa, del 100% de encuestados; el 50% indica que estar parcialmente de acuerdo, mientras que del porcentaje restante el 25% afirma estar de acuerdo, y el otro 25% afirma estar en desacuerdo.

Dentro del Manual de implementación de estándares de Calidad Educativa, en la dimensión de gestión educativa, el componente de organización institucional el primer estándar de desempeño profesional directivo se refiere a la administración del funcionamiento de la institución educativa en relación con la oferta que estipula el documento de autorización de creación y funcionamiento de la institución, según el MINEDUC (2017), el resultado esperado es que la gestión se oriente a legitimar los procesos según su oferta educativa; a la vez que se realice, el cumplimiento de las

disposiciones ministeriales determinadas en los documentos de Autorización de funcionamiento del plantel educativo.

Tabla 45. Evaluación del Proyecto Educativo Institucional (PEI)

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	6	50
Parcialmente de acuerdo	3	25
En desacuerdo	3	25

Elaborado por: Kleber Quishpe

Fuente: Cuestionario aplicado a directivos

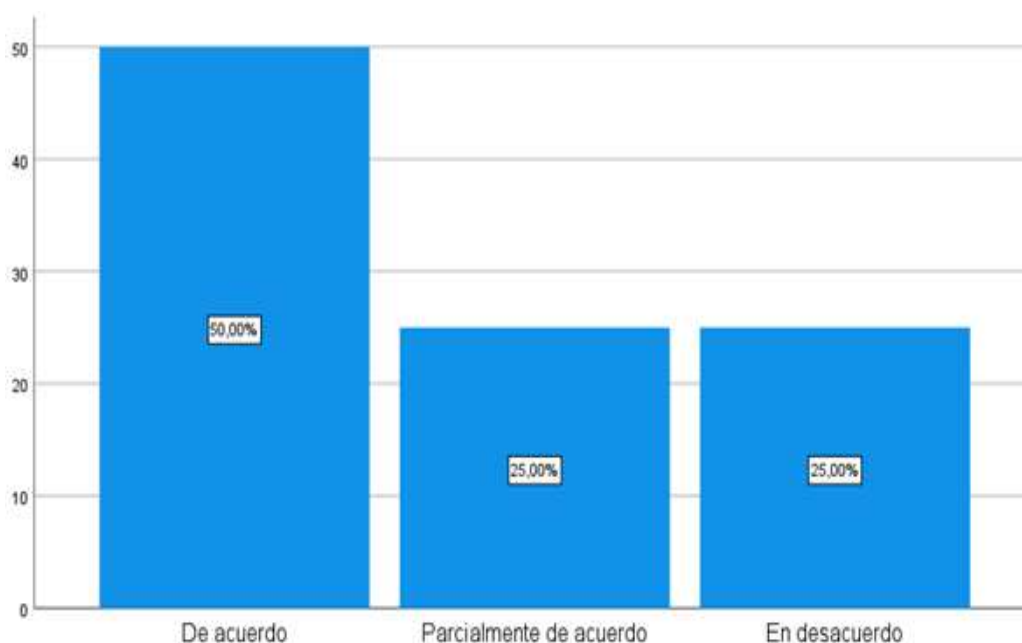


Gráfico No. 43. Ítem 17. ¿Evalúa periódicamente el Proyecto Educativo Institucional (PEI) para detectar opciones de mejora?

Elaborado por: Kleber Quishpe

Fuente: Cuestionario aplicado a directivos

Ante la pregunta al directivo de si evalúa periódicamente el Proyecto Educativo Institucional (PEI) para detectar opciones de mejora, del 100% de encuestados; el 50% indica que estar de acuerdo, mientras que del porcentaje restante el 25% afirma estar parcialmente de acuerdo, y el otro 25% afirma estar en desacuerdo.

En el documento de implementación de estándares de Calidad Educativa, en la dimensión de gestión educativa, el componente de organización institucional el estándar D1.C1.DI1. De desempeño profesional directivo se refiere a la implementación de Proyecto Educativo Institucional y la evaluación periódica para detectar opciones de mejora. El MINEDUC (2017), en referencia a este estándar indica como resultado esperado que la institución logre las metas planteadas a mediano y largo plazo, ya que

dichos objetivos permiten la concreción del Proyecto Educativo Institucional y el desarrollo de un trabajo eficiente, eficaz y efectivo del talento humano.

Tabla 46. Reajuste del acompañamiento pedagógico

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	6	50
Parcialmente de acuerdo	6	50

Elaborado por: Kleber Quishpe

Fuente: Cuestionario aplicado a directivos

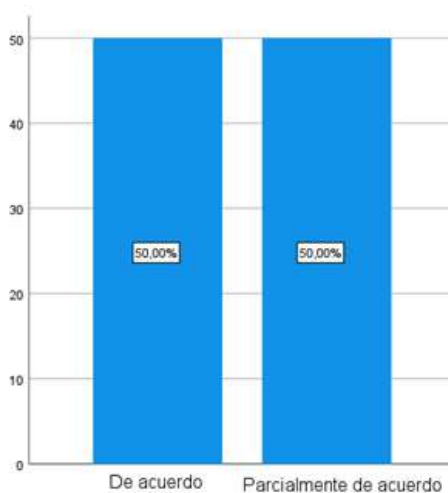


Gráfico No. 44. Ítem 18. ¿Reajusta el plan de apoyo y acompañamiento pedagógico con base en los resultados de su seguimiento?

Elaborado por: Kleber Quishpe

Fuente: Cuestionario aplicado a directivos

Del 100% de los directivos encuestados; el 50% afirma estar de acuerdo que dentro de su gestión se reajusta el plan de apoyo y acompañamiento pedagógico en base a los resultados de su seguimiento, el restante 50% indican estar parcialmente de acuerdo.

En cuanto al reajuste del plan de apoyo y acompañamiento pedagógico este estándar se encuentra en el dentro de la dimensión de gestión admirativa en el componente de desarrollo profesional. El manual de implementación de estándares de calidad educativa, MINEDUC (2017) bajo el código D1.C2.DI5 hace referencia a si el directivo monitorea las actividades de apoyo y acompañamiento pedagógico a las actividades docentes, basado en un plan de acompañamiento pedagógico aprobado, y procura como resultado que la institución educativa genere espacios de diálogo y reflexión acerca de la práctica docente, con el fin de fortalecer los procesos de gestión didáctica, fortaleciendo en los docentes sus competencias, capacidades, conocimientos y desarrollando la creatividad. El plan de acompañamiento debe incluir los aspectos de

desempeño del personal docente en el aula en las áreas disciplinar, didáctica y planificación.

Tabla 47. Sistema de seguimiento a los logros alcanzados por el personal de la institución

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	9	75
Parcialmente de acuerdo	3	25

Elaborado por: Kleber Quishpe

Fuente: Cuestionario aplicado a directivos

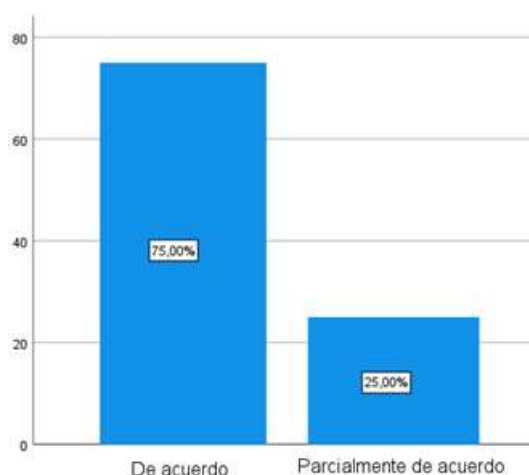


Gráfico No. 45. Ítem 19. ¿Mantiene un sistema de seguimiento a los logros alcanzados por el personal de la institución?

Elaborado por: Kleber Quishpe

Fuente: Cuestionario aplicado a directivos

Ante la pregunta de si como directivo en su gestión mantiene un sistema de seguimiento a los logros alcanzados por el personal de la institución; el 75% indica estar de acuerdo, mientras que el 25% indica estar parcialmente acuerdo.

Los estándares de calidad educativa dentro de los diseñados para el desempeño profesional directivo en la dimensión de gestión administrativa, en el componente de desarrollo profesional se encuentra el estándar D1.C2.DI6 el cual se refiere a si el directivo aplica lo dispuesto para reconocer los méritos alcanzados por el personal administrativo, directivo y docente. El MINEDUC (2017), indica que como indicador destacable el directivo debe mantener un sistema de seguimiento a los logros alcanzados por el personal de la institución, diplomas, certificados, memorandos de reconocimiento, y mantener como evidencia mediante las fotos de los eventos de reconocimiento, esto con el fin de que el personal vinculado a la institución se sienta reconocido y valorado por sus aportes y logros, tanto personales como profesionales,

para que de esta manera se mantenga motivado y esforzándose por mejorar su desempeño de manera permanente.

Tabla 48. Generación de espacios de retroalimentación a partir de la rendición de cuentas

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	9	75
Parcialmente de acuerdo	3	25

Elaborado por: Kleber Quishpe

Fuente: Cuestionario aplicado a directivos

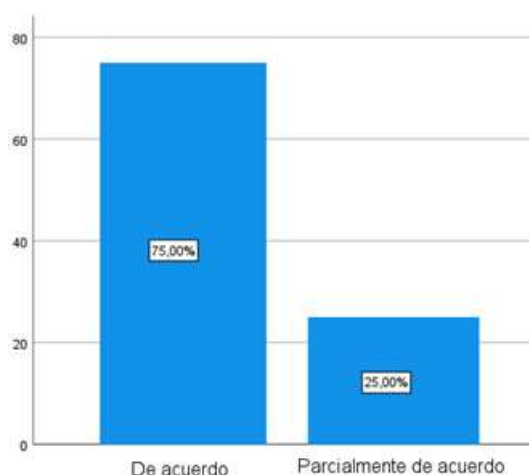


Gráfico No. 46. Ítem 20. ¿Genera espacios de retroalimentación con actores de la comunidad educativa a partir de la rendición de cuentas de autoridades y organismos institucionales?

Elaborado por: Kleber Quishpe

Fuente: Cuestionario aplicado a directivos

Del 100% de los directivos encuestados ante la pregunta de si en su gestión genera espacios de retroalimentación con actores de la comunidad educativa a partir de la rendición de cuentas de autoridades y organismos institucionales; el 75% indica estar de acuerdo, mientras que el 25% indica estar parcialmente acuerdo.

Dentro del Manual de implementación de estándares de Calidad Educativa, en la dimensión de gestión educativa, el componente de organización institucional el estándar de desempeño profesional directivo D1.C3.DI9 se refiere a si el directivo coordina la rendición de cuentas de las actividades de gestión; tanto de las propias autoridades como de los diferentes organismos institucionales. El MINEDUC (2017), en el manual mencionado hace referencia a que en el nivel destacado el directivo debe generar espacios de retroalimentación, específicamente con actores de la comunidad educativa a partir de la rendición de cuentas de: Rector, Vicerrector, Inspección General, así como de los organismos institucionales, tales como: Consejo Ejecutivo, Junta Académica, Junta técnico pedagógica, Consejo Estudiantil, Departamento de Consejería, y los demás órganos internos.

Tabla 49. Orientación de uso óptimo de la infraestructura en relación a los objetivos de aprendizaje

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	9	75
Parcialmente de acuerdo	3	25

Elaborado por: Kleber Quishpe

Fuente: Cuestionario aplicado a directivos

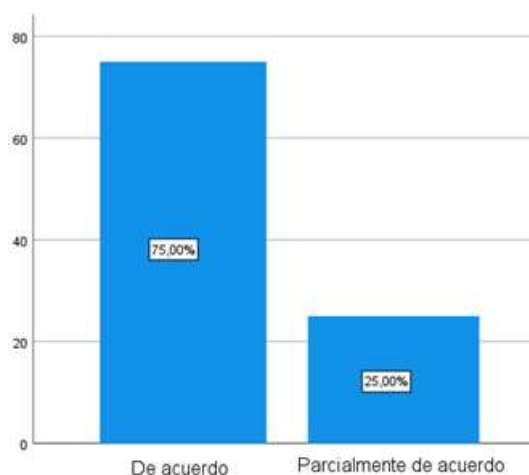


Gráfico No. 47. Ítem 21. ¿Orienta la utilización óptima de la infraestructura en relación a los objetivos de aprendizaje planteados por los docentes?

Elaborado por: Kleber Quishpe

Fuente: Cuestionario aplicado a directivos

Ante la pregunta de si el directivo considera que orienta la utilización óptima de la infraestructura en relación a los objetivos de aprendizaje planteados por los docentes, del 100% de los directivos encuestados el 75% indica estar de acuerdo, mientras que el 25% indica estar parcialmente acuerdo.

El Ministerio de Educación, mediante el manual de implementación de estándares de calidad educativa, dentro de la dimensión de gestión administrativa en el componente de infraestructura, equipamiento y servicios complementarios, especifica al estándar D1.C4.DI10, según la cual, el MINEDUC (2017) indica que el directivo debe verificar la utilización óptima de la infraestructura institucional, equipamiento y material didáctico, en función a los objetivos de aprendizaje. Para lo cual los resultados esperados son que el equipo directivo optimice la adquisición, el uso y mantenimiento de la infraestructura, equipamiento y material didáctico, enfocados en la priorización de acuerdo a la importancia e impacto que dichos recursos tengan en el proceso de enseñanza aprendizaje.

Tabla 50. Evaluación de los servicios complementarios

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	9	75
Parcialmente de acuerdo	3	25

Elaborado por: Kleber Quishpe

Fuente: Cuestionario aplicado a directivos

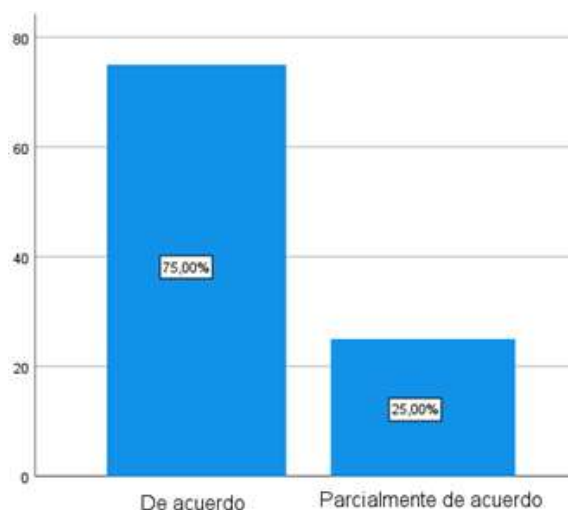


Gráfico No. 48. Ítem 22. ¿Evalúa la prestación de los servicios complementarios y sugiere acciones para su mejora? (DECE, Uniformes, Alimentación, Textos)

Elaborado por: Kleber Quishpe

Fuente: Cuestionario aplicado a directivos

En relación a la pregunta 22, la cual se refiere a si en la gestión directiva se evalúa la prestación de los servicios complementarios, tales como: DECE, uniformes, alimentación, textos; y sugiere acciones para su mejora, el 75% indica estar de acuerdo, mientras que el 25% indica estar parcialmente de acuerdo.

Los estándares de calidad educativa dentro de los diseñados para el desempeño profesional directivo en la dimensión de gestión administrativa, en el componente de infraestructura, equipamiento, y servicios complementarios, se encuentra el estándar D1.C4.DI11 el cual se refiere a si el directivo supervisa que los servicios complementarios que oferta la institución funcionen: DECE, Uniformes, libros escolares, alimentación, etc. Se encuentra de acuerdo a los lineamientos emitidos por la Autoridad Educativa Nacional. El MINEDUC (2017), indica que se debe diagnosticar el estado de los servicios complementarios, retroalimentar a los involucrados en la prestación del servicio, con el fin de establecer la mejora continua de los mismos. El resultado esperado es que los servicios complementarios que oferta la institución educativa sean óptimos y se apeguen a los lineamientos de la normativa legal vigente.

Tabla 51. Retroalimentación al profesorado en PCA, PCI y PUD

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	9	75
Parcialmente de acuerdo	3	25

Elaborado por: Kleber Quishpe

Fuente: Cuestionario aplicado a directivos

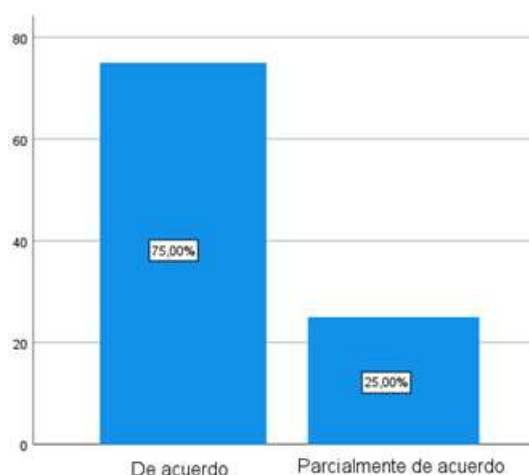


Gráfico No. 49. Ítem 23. ¿Retroalimenta al profesorado para que el PCA, PCI y PUD tengan relación con el Currículo Nacional?

Elaborado por: Kleber Quishpe

Fuente: Cuestionario aplicado a directivos

Los directivos encuestados ante la pregunta de si en su gestión se realizan procesos de retroalimentación al profesorado para que el PCA, PCI y PUD tengan relación con el Currículo Nacional, el 75% indica estar de acuerdo, mientras que el 25% indica estar parcialmente de acuerdo.

Dentro del Manual de implementación de estándares de Calidad Educativa, en la dimensión de gestión pedagógica, en el componente de enseñanza y aprendizaje en los estándares de desempeño profesional directivo con la numeración D2.C1.DI12 se refiere a si el directivo supervisa las Planificaciones microcurriculares de Unidad Didáctica (PUD), y las Planificaciones Curriculares Anuales (PCA) se relacionan con la Planificación Curricular Institucional (PCI). Para ello el MINEDUC (2017), enfatiza en que dentro del nivel destacado el directivo debe retroalimentar al personal docente para que todas las planificaciones: PCI, PCA, Y PUD tengan relación entre ellas y que las mismas guarden relación con el currículo nacional. El resultado esperado es que la institución responda a una planificación estructurada, basada en lineamientos ministeriales, para el año escolar, lo cual permite el desarrollo sostenido de los aspectos académicos y otros contemplados en las diferentes planificaciones.

Tabla 52. Mejoramiento del proceso de evaluación institucional con base en los resultados de logro del aprendizaje

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	9	75
Parcialmente de acuerdo	3	25

Elaborado por: Kleber Quishpe

Fuente: Cuestionario aplicado a directivos

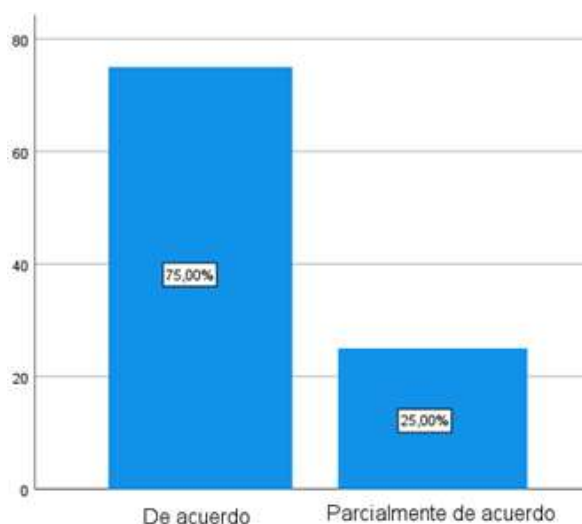


Gráfico No. 50. Ítem 24. ¿Mejora el proceso de evaluación institucional con base en los resultados de logro del aprendizaje?

Elaborado por: Kleber Quishpe

Fuente: Cuestionario aplicado a directivos

Ante la pregunta de si el directivo considera mejora el proceso de evaluación institucional con base en los resultados de logro del aprendizaje, del 100% de los directivos encuestados el 75% indica estar de acuerdo, mientras que el 25% indica estar parcialmente acuerdo.

Los estándares de calidad educativa dentro de los diseñados para el desempeño profesional directivo en la dimensión de gestión pedagógica, en el componente de enseñanza y aprendizaje se encuentra el estándar D2.C1.DI15, el cual se refiere a si el directivo monitorea la evaluación del aprendizaje del estudiantado de acuerdo a los resultados de logro de aprendizaje. El MINEDUC (2017), indica como indicador destacable que el directivo cumple con las condiciones del estándar en cuanto a los indicadores de aprendizaje y toma decisiones para la mejora del proceso de evaluación institucional con base en los resultados de observación cuantitativos y cualitativos del aprendizaje.

Tabla 53. Retroalimentación de las actividades DECE, organismos instituciones y Código de Convivencia

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	6	50
Parcialmente de acuerdo	6	50

Elaborado por: Kleber Quishpe

Fuente: Cuestionario aplicado a directivos

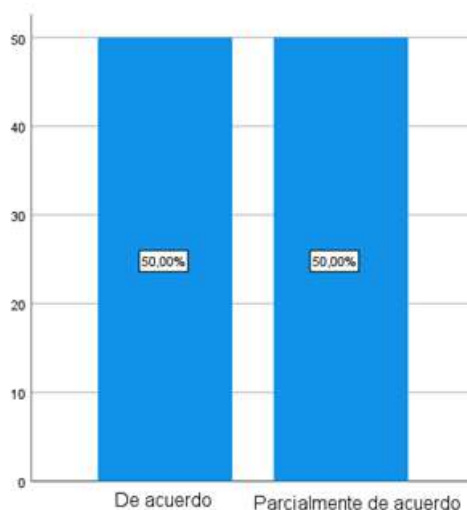


Gráfico No. 51. Ítem 25. ¿Retroalimenta la ejecución de las actividades DECE, organismos instituciones y Código de Convivencia para mejorarlos?

Elaborado por: Kleber Quishpe

Fuente: Cuestionario aplicado a directivos

De los directivos encuestados; el 50% afirma estar de acuerdo que dentro de su gestión se desarrolla la retroalimenta a la ejecución de las actividades DECE, organismos instituciones y Código de Convivencia para mejorarlos, el restante 50% indican estar parcialmente de acuerdo.

Dentro de los estándares de calidad educativa en cuanto al desempeño profesional directivo en la dimensión de convivencia, participación escolar y cooperación, en el componente de convivencia y participación se encuentra el estándar: D3.C1.DI19 el cual se refiere a si el directivo supervisa la gestión de los organismos institucionales: DECE, organismos instituciones y Código de Convivencia, en función de los deberes y atribuciones contempladas en la normativa legal vigente, para ello destaca como resultado esperado que los organismos institucionales creados, funcionen de acuerdo a sus funciones, apegados a la normativa legal vigente, y a que sus acciones aporten solventar los problemas y necesidades institucionales.

La encuesta valoró la percepción de los directivos sobre la variable independiente que es: estilos de liderazgo del directivo y comprende las cuatro dimensiones. 3 preguntas para la dimensión transformacional; 3 preguntas para la dimensión distribuido; 3 preguntas para la dimensión dialógico y 3 preguntas para la dimensión sostenible. Las tres primeras preguntas son comunes a todos los estilos de liderazgo. Para cada pregunta se tienen tres opciones con un peso de dos puntos si está de acuerdo, un punto si está parcialmente de acuerdo y cero puntos si está en desacuerdo.

Tabla 54. Distribución de puntajes para 12 encuestados

Dimensiones	Puntaje máximo	Puntaje mínimo	Bajo	Medio	Alto
Transformacional	72	0	0 a 24	25 a 48	49 a 72
Distribuido	72	0	0 a 24	25 a 48	49 a 72
Dialógico	72	0	0 a 24	25 a 48	49 a 72
Sostenible	72	0	0 a 24	25 a 48	49 a 72

Elaborado por: Kleber Quishpe M.

Fuente: Encuesta para directivos y docentes

Tabla 55. Resumen de resultados estilos de liderazgo. Encuesta a directivos

Dimensiones	Puntaje
Transformacional	57
Distribuido	54
Dialógico	60
Sostenible	45

Elaborado por: Kleber Quishpe M.

Fuente: Encuesta para directivos

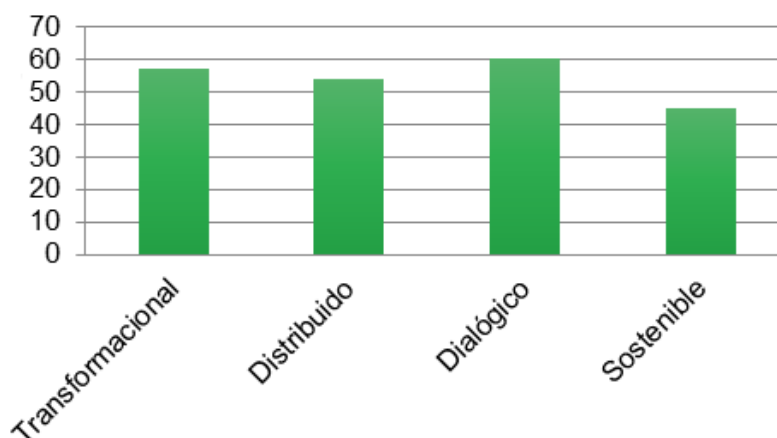


Gráfico No. 52. Estilo de liderazgo según la percepción directiva

Elaborado por: Kleber Quishpe

Fuente: Cuestionario aplicado a directivos

Encuestas realizadas a docentes

Tabla 56. Gestión del directivo enfocada en la misión, visión, objetivos o metas institucionales.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	69	45
Parcialmente de acuerdo	83	54

Elaborado por: Kleber Quishpe

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes

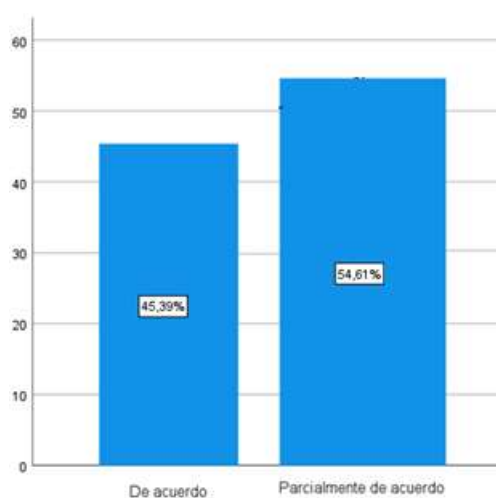


Gráfico No. 53. Ítem 1. ¿Las autoridades desarrollan su gestión enfocada en la visión, objetivos o metas institucionales?

Elaborado por: Kleber Quishpe

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes

De la población de docentes encuestados ante la pregunta de si las autoridades desarrollan su gestión enfocados en la visión, objetivos o metas institucionales, el 54,61% afirma estar parcialmente de acuerdo, mientras que el restante 45,39% indica estar de acuerdo.

Los docentes tienen una visión diferente en cuanto a esta pregunta, pues un alto porcentaje indica estar parcialmente de acuerdo en que las autoridades desarrollan su gestión enfocados en la visión, misión, objetivos y metas claramente establecidas. Esto contradice la afirmación de que las autoridades institucionales dan importancia al mantener de manera permanente a la comunidad educativa en camino al cumplimiento de dichos objetivos. Para Castro et al. (2006) es importante la socialización de objetivos y metas al equipo y la organización; ya que se deben infundir de manera reiterativa en especial cuando a nivel institucional se presenten situaciones problemáticas, crisis y

evento no planificados.

Tabla 57. Actitudes profesionales del directivo como ejemplo motivacional

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	45	29
Parcialmente de acuerdo	96	63
En desacuerdo	11	7

Elaborado por: Kleber Quishpe

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes

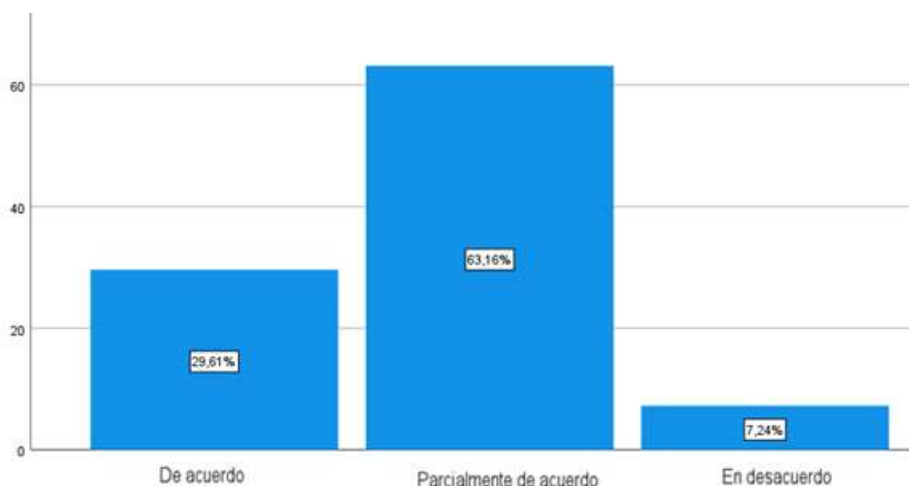


Gráfico No. 54. Ítem 2. ¿Las actitudes profesionales de los directivos sirven de ejemplo motivacional para el equipo de docentes?

Elaborado por: Kleber Quishpe

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes

Las respuestas de los docentes, ante el ítem sobre si las actitudes profesionales de los directivos sirven de ejemplo motivacional para el equipo de docentes, el 63,16% indica que se encuentra parcialmente de acuerdo con la afirmación, mientras que el 29,61% indica que se encuentra de acuerdo y el 7,24% indica que está en desacuerdo.

La misma pregunta desarrollada en los directivos produjo como resultado que la totalidad de directivos esté de acuerdo, lo cual es contrario a los que los docentes perciben. En palabras de González (2016), el directivo educativo debe servir como ejemplo, ya que los docentes se encuentran valorándolo constantemente. El equipo vinculado a la institución educativa mantiene una observación permanente en el directivo, ya que miran lo que dice, lo que hace y cómo lo hace, es por ello que resulta fundamental el proceso de alineación entre lo que dice y lo que realmente se hace en sus funciones, caso contrario, como se aprecia en los resultados obtenidos de los docentes, ellos perciben la poca congruencia entre estos aspectos lo que provoca una falta de credibilidad.

Tabla 58. Estimulo del directivo al desempeño para elevar su rendimiento

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	10	6
Parcialmente de acuerdo	96	63
En desacuerdo	46	30

Elaborado por: Kleber Quishpe
Fuente: Cuestionario aplicado a docentes

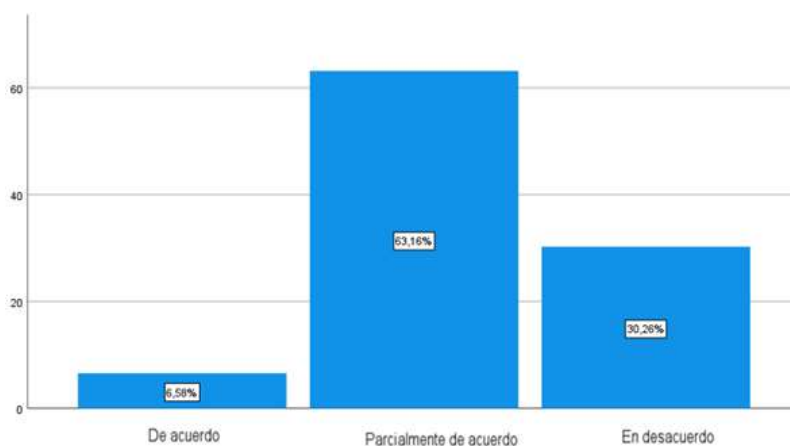


Gráfico No. 55. Ítem 3. ¿Las autoridades estimulan el desempeño de los docentes para mejorar su rendimiento?

Elaborado por: Kleber Quishpe
Fuente: Cuestionario aplicado a docentes

Los docentes encuestados, en relación a la pregunta de si las autoridades estimulan el desempeño de los docentes para mejorar su rendimiento, los porcentajes de respuesta se distribuyen así: el 8,58% indica que está de acuerdo, el 63,16% está parcialmente de acuerdo, mientras que el 30,26% afirma que está en desacuerdo con la pregunta.

En relación a esta pregunta la percepción del docente difiere, ya que los resultados directivos aseguraban estar de acuerdo al cien por ciento, mientras que la apreciación de los docentes genera resultados entre parcialmente de acuerdo y en desacuerdo. A juicio de los docentes, los directivos estimulan parcialmente el desempeño de los miembros del equipo, pese a que, en el Reglamento a la LOEI, en el Art. 260 se considera al desempeño, la profesionalización y la actualización docente como mecanismo para su promoción y estímulos. Para Rubin (2016), los estímulos son imprescindibles, empezando por reconocimiento al buen trabajo que sirve como motivación de los docentes, el reconocimiento social ante la comunidad educativa y ante sus compañeros, es decir la autoridad debe fomentar el respeto social y

reconocimiento de las actividades institucionales.

Tabla 59. El directivo afronta de manera personal los problemas institucionales

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	16	10
Parcialmente de acuerdo	107	70
En desacuerdo	29	19

Elaborado por: Kleber Quishpe

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes

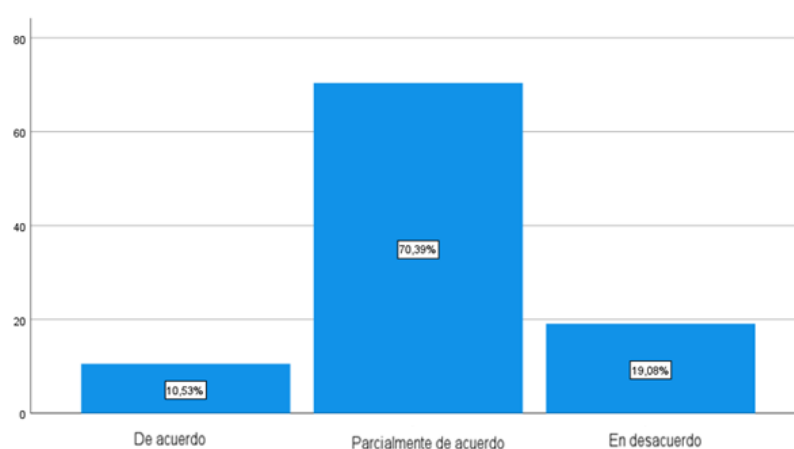


Gráfico No. 56. Ítem 4. ¿El directivo afronta de manera personal los problemas institucionales?

Elaborado por: Kleber Quishpe

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes

Las respuestas de los docentes, ante la pregunta sobre si el directivo afronta de manera personal los problemas institucionales, el 70,39% indica que se encuentra parcialmente de acuerdo con la afirmación, mientras que el 10,53% indica que se encuentra de acuerdo y el 19,08% indica que está en desacuerdo.

En la misma pregunta el resultado de los directivos nos indicaba que un alto número de directivos prefieren afrontar de manera personal los problemas que suscitan dentro de la vida institucional. La percepción de los docentes es contraria, e indican que en su mayoría el directivo tiende a no afrontar los problemas institucionales de manera personal, esto puede deberse a la delegación de funciones y responsabilidades, o a la propia estructura por procesos, los cuales hace que se generen liderazgos medios para la solución de problemas.

Tabla 60. Uso de carisma del directivo para llegar a acuerdos

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	35	23
Parcialmente de acuerdo	74	48
En desacuerdo	43	28

Elaborado por: Kleber Quishpe

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes

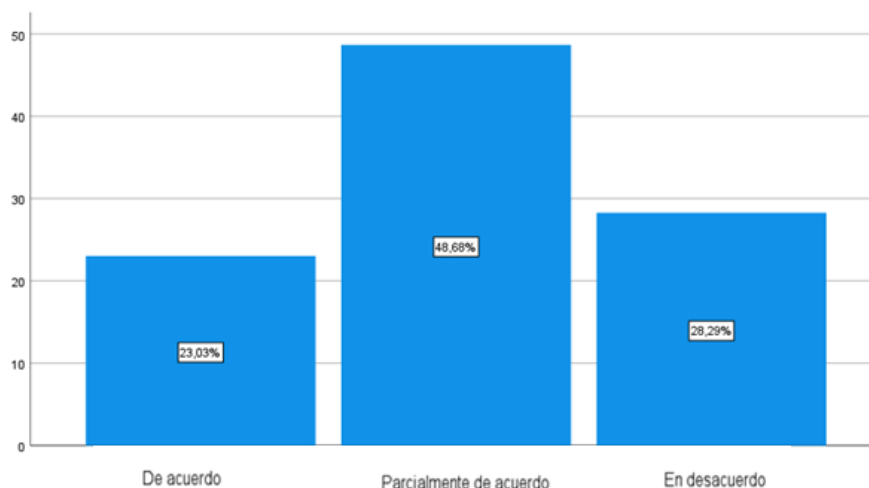


Gráfico No. 57. Ítem 5. ¿Los directivos se apoyan en su carisma para llegar a acuerdos?

Elaborado por: Kleber Quishpe

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes

Del 100% de docentes encuestados, en relación a la pregunta de si los directivos se apoyan en su carisma para llegar a acuerdos, los porcentajes de respuesta se distribuyen así: el 23,03% indica que está de acuerdo, el 48,68% está parcialmente de acuerdo, mientras que el 28,29% afirma que está en desacuerdo con la pregunta.

La percepción ante estas preguntas es que los directivos utilizan su carisma como una fuente no directa de su liderazgo, esto puede interpretarse de manera positiva ya que se coloca a la cualidad carismática del líder en un segundo plano, esto podría deberse a que los docentes consideran como elementos claves de la gestión del directivo a otros componentes como: el dominio del tema, solución de conflictos. El nivel de influencia por las cualidades personales particulares del líder es bajo. En palabras de Conteras (2011), el liderazgo carismático tiene resultados efectivos a corto plazo, por la inmediatez con la que los colaboradores ven identificadas las cualidades del directivo en un modelo a seguir, de manera que inspira a los colaboradores con su sola presencia.

Tabla 61. El intelecto del directivo como fortaleza para la gestión institucional

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	103	67
Parcialmente de acuerdo	30	19
En desacuerdo	19	12

Elaborado por: Kleber Quishpe

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes

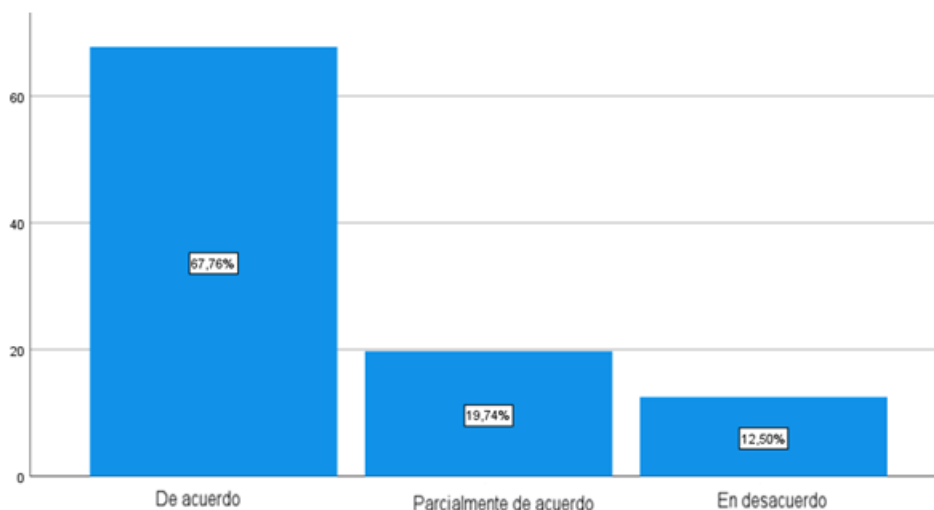


Gráfico No. 58. Ítem 6. ¿Considera que el intelecto del directivo es una fortaleza para la gestión institucional?

Elaborado por: Kleber Quishpe

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes

Las respuestas de los docentes, ante la pregunta si considera que el intelecto del directivo es una fortaleza para la gestión institucional, el 67,76% indica que se encuentra de acuerdo con la afirmación, el 19,74% indica que se encuentra parcialmente de acuerdo y el 12,50% indica que está en desacuerdo.

El porcentaje de docentes encuestados que muestra su postura de desacuerdo ante esta pregunta puede deberse a que no consideran las cualidades intelectuales de los directivos como factor fundamental para el desempeño de su gestión. Para Macías (2002) el componente intelectual del directivo se vincula directamente con el personal que lo rodea y con la resolución de conflictos, pues la considera como la capacidad para entender y asumir las dificultades de manera asertiva. El desempeño profesional requiere de un alto componente intelectual pues involucra todo el proceso cognitivo, en el cual el directivo desarrolla estrategias para identificar sus aptitudes y debilidades, así como para identificar las institucionales.

Tabla 62. El directivo considera a los miembros de la institución educativa son líderes en potencia

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	23	15
Parcialmente de acuerdo	99	65
En desacuerdo	30	19

Elaborado por: Kleber Quishpe

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes

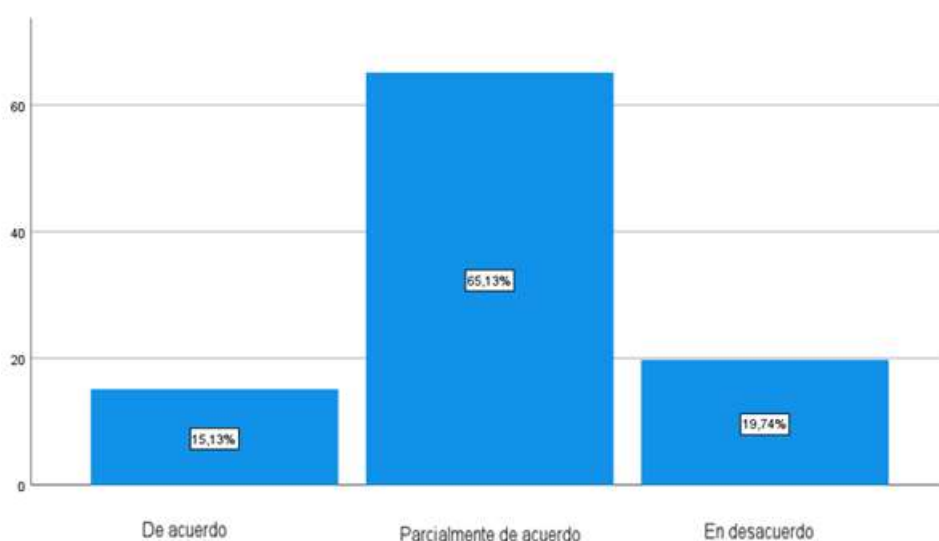


Gráfico No. 59. Ítem 7. ¿La autoridad trata a los miembros de la institución educativa como líderes en potencia?

Elaborado por: Kleber Quishpe

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes

En relación a la pregunta de la autoridad trata a los miembros de la institución educativa como líderes en potencia, los porcentajes de respuesta se distribuyen así: el 15,13% indica que está de acuerdo, el 65,13% está parcialmente de acuerdo, mientras que el 19,74% afirma que está en desacuerdo con la pregunta.

El docente contradice la opinión del directivo, ya que la apreciación del directivo era muy positiva en esta pregunta. Aproximadamente la quinta parte de los encuestados muestra su desacuerdo ante la motivación a desarrollar las cualidades de liderazgo del resto de miembros de la comunidad educativa. Según lo indica Ordoñez et al. (2020) pese a que el liderazgo es un factor fundamental dentro de la gestión educativa, el marco legal educativo es muy pobre en cuanto a la generación de estímulos a los nuevos líderes educativos, ya que solo aborda el tema de la evaluación como punto de partida del desempeño profesional docentes.

Tabla 63. Desarrollo de actividades de profesionalización para la generación de nuevos líderes por parte de los directivos.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	23	15
Parcialmente de acuerdo	70	46
En desacuerdo	59	38

Elaborado por: Kleber Quishpe

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes

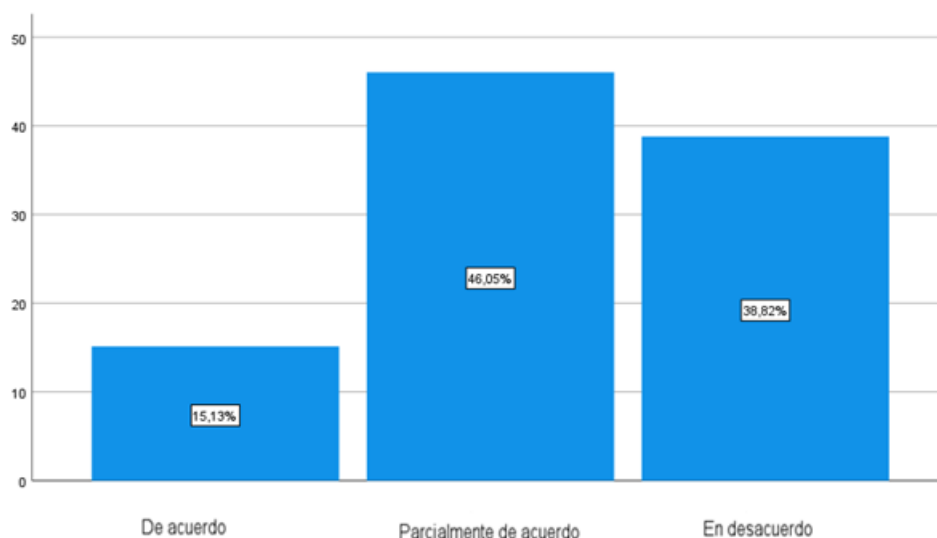


Gráfico No. 60. Ítem 8. ¿Desarrollan actividades de profesionalización para la generación de nuevos líderes?

Elaborado por: Kleber Quishpe

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes

Las respuestas de los docentes, ante la pregunta si los directivos desarrollan actividades de profesionalización para la generación de nuevos líderes el 15,13% indica que se encuentra de acuerdo con la afirmación, el 46,05% indica que se encuentra parcialmente de acuerdo y el 38,82% indica que está en desacuerdo.

En esta pregunta los docentes también muestran una posición contraria a los datos obtenidos en la aplicación a los directivos. Se puede apreciar que un alto porcentaje de docentes muestra el desacuerdo a que en sus instituciones se desarrollan actividades de profesionalización con el enfoque liderazgo, pese a que es recomendable potencializar el talento humano, como lo indica Martínez (2013) al referirse a que se debe optimizar la preparación en las actividades de liderazgo en aspectos relacionados a la gestión áulica y pedagógica. Hace hincapié en que los procesos de actualización docentes deben ser más ambiciosos y no limitarse a aspectos superficiales de formatos, tecnologías específicas o planificación; sino que deben tener siempre un fuerte contenido pedagógico.

Tabla 64. Delegación de responsabilidades para el cumplimiento de objetivos por parte de los directivos

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	82	53
Parcialmente de acuerdo	65	42
En desacuerdo	5	3

Elaborado por: Kleber Quishpe
Fuente: Cuestionario aplicado a docentes

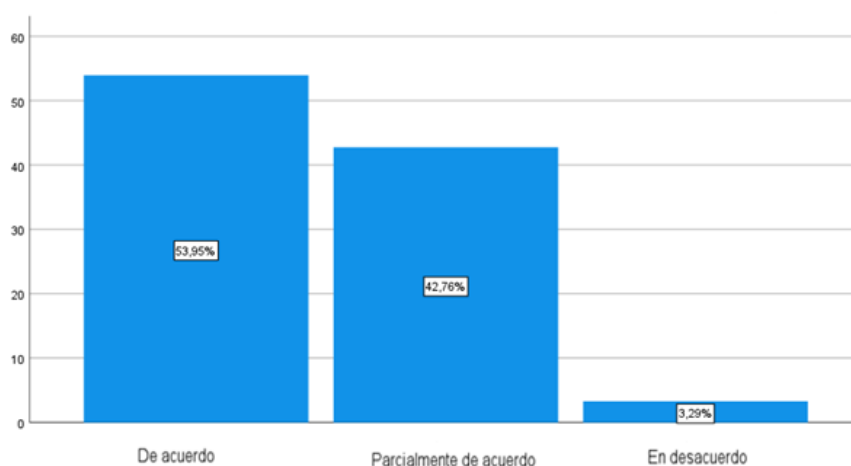


Gráfico No. 61. Ítem 9. ¿Delega responsabilidades a los miembros del equipo para efectivizar el cumplimiento de objetivos?

Elaborado por: Kleber Quishpe
Fuente: Cuestionario aplicado a docentes

Los docentes encuestados, en relación a la pregunta de si la autoridad delega responsabilidades a los miembros del equipo para efectivizar el cumplimiento de objetivos, los porcentajes de respuesta se distribuyen así: el 53,95% indica que está de acuerdo, el 42,76% está parcialmente de acuerdo, mientras que el 3,29% afirma que está en desacuerdo con la pregunta.

El docente considera que las actividades de delegación de funciones se aprecian de manera frecuente en sus establecimientos educativos. Según la EAE Business School (2021), para concretar una delegación eficiente el primer paso es identificar las cualidades de los miembros del equipo, reconocer las fortalezas y habilidades; para tener un panorama de las actividades en las que puede destacar, en las actividades en las que requiere acompañamientos y en las que no sería recomendable delegar. Enfatiza también que la delegación no debe caer en la simple acumulación de tareas o en el cambio de “las tareas” que debe hacer el directivo y ahora las hacen los docentes sin un fin específico.

Tabla 65. Construcción de acuerdos con agentes internos en base al diálogo

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	51	33
Parcialmente de acuerdo	90	59
En desacuerdo	11	7

Elaborado por: Kleber Quishpe

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes

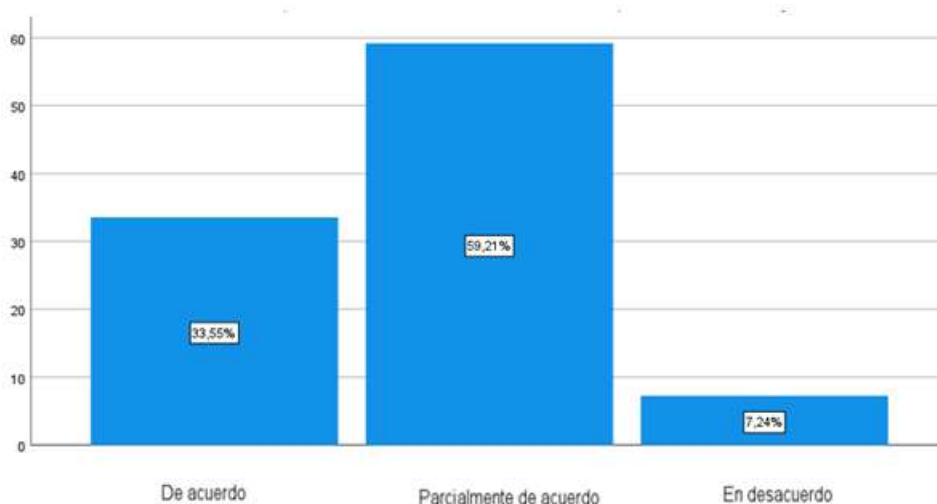


Gráfico No. 62. Ítem 10. ¿Construye acuerdos en base al diálogo con agentes internos de la institución? (Consejo Ejecutivo, Gobierno Escolar, Comité Central de Padres de Familia, Junta Académica)

Elaborado por: Kleber Quishpe

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes

Las respuestas de los docentes, ante la pregunta si los directivos construyen acuerdos en base al diálogo con agentes internos de la institución, tales como: Consejo Ejecutivo, Gobierno Escolar, Comité Central de Padres de Familia, y Junta Académica; el 33,55% indica que se encuentra de acuerdo con la afirmación, el 59,21% indica que se encuentra parcialmente de acuerdo y el 7,24% indica que está en desacuerdo.

La contradicción entre la apreciación de los directivos y los docentes es muy notoria, pues según los directivos encuestados, la totalidad de los mismo asevera construir acuerdos en base al diálogo con los actores educativos, resultados que están lejos de lo que opinan los docentes, de quienes solo la tercera parte cree que se mantiene el diálogo para la generación de acuerdos. En palabras de Pérez et al. (2013) la cotidianidad de la vida institucional no es ajena los problemas regulares de la sociedad, mismos que deben ser resueltos de manera asertiva, en base a principios de sanan convivencia, de una cultura de paz basada en el diálogo.

Tabla 66. Construcción de acuerdos con agentes externos en base al diálogo

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	34	22
Parcialmente de acuerdo	65	42
En desacuerdo	53	34

Elaborado por: Kleber Quishpe

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes

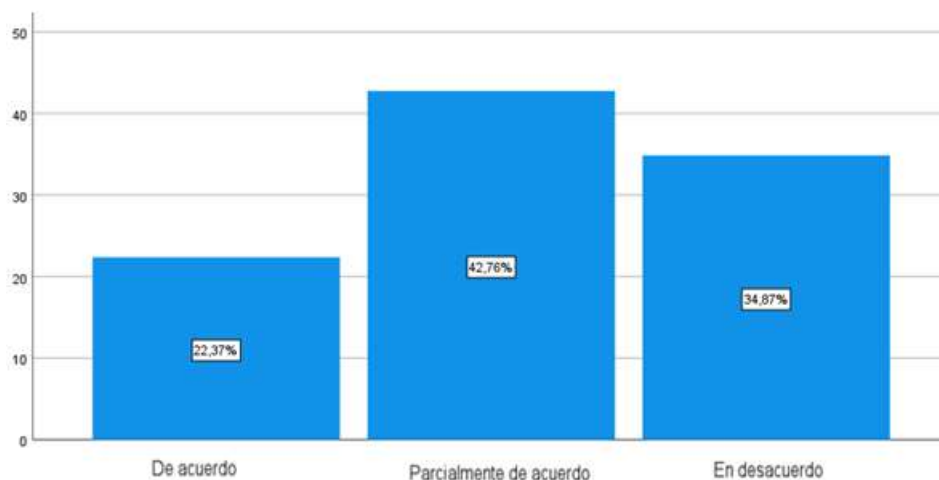


Gráfico No. 63. Ítem 11. ¿Construye acuerdos en base al diálogo con agentes externos a la institución? (Convenios Interinstitucionales con otros establecimientos, instituciones estatales y/o privadas)

Elaborado por: Kleber Quishpe

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes

Del 100% de docentes encuestados, en relación a la pregunta de la autoridad construye acuerdos en base al diálogo con agentes externos a la institución, tales como: convenios interinstitucionales con otros establecimientos, instituciones estatales y/o privadas, los porcentajes de respuesta se distribuyen así: el 22,37% indica que está de acuerdo, el 42,76% está parcialmente de acuerdo, mientras que el 34,87% afirma estar en desacuerdo.

Al igual que en la pregunta anterior, en cuanto a la generación de acuerdos mediante el diálogo, esta vez con agentes externos, se presenta una marcada diferencia entre la opinión de docentes y directivos, pues es alto el porcentaje de docentes que muestran estar en desacuerdo con esta afirmación. Nuevamente se enfatiza la importancia de las cualidades del líder educativo en cuanto a la comunicación, esta vez con agentes externos, en procura de una cooperación interinstitucional en beneficio de la colectividad (Ollarves et al., 2011).

Tabla 67. Aporte académico de los padres de familia

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	41	27
Parcialmente de acuerdo	99	65
En desacuerdo	12	7

Elaborado por: Kleber Quishpe

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes

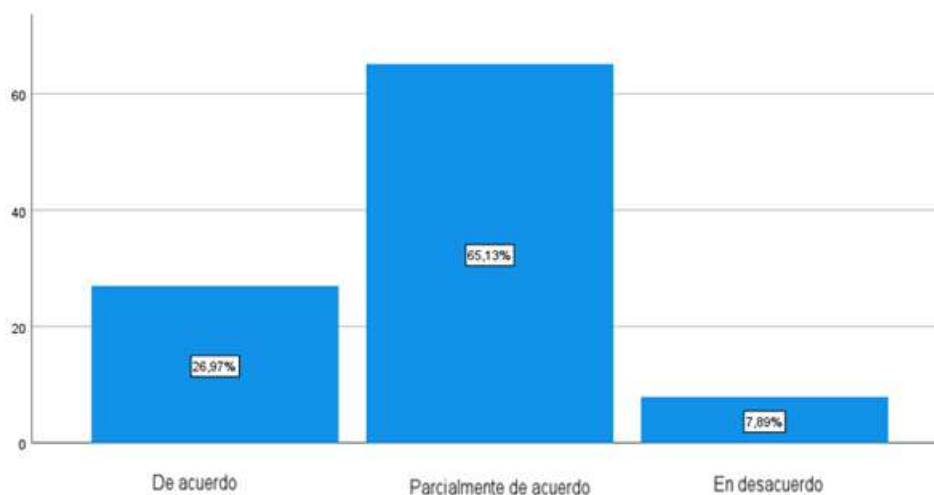


Gráfico No. 64. Ítem 12. ¿La autoridad viabiliza la participación de los padres de familia como aporte académico desde su experiencia personal?

Elaborado por: Kleber Quishpe

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes

Las respuestas de los docentes, ante la pregunta si los directivos viabilizan la participación de los padres de familia como aporte académico desde su experiencia personal; el 33,55% indica que se encuentra de acuerdo con la afirmación, el 59,21% indica que se encuentra parcialmente de acuerdo y el 7,24% indica que está en desacuerdo.

La apreciación de docentes y directivos no difiere mucho al respecto, pues ambos coinciden en el rol que desempeña el entorno familiar para el desarrollo de los estudiantes. Según De León (2010) la micro organización social denominada familia es la responsable per se, encarga de la seguridad, del cuidado físico y emocional de los integrantes, así como de generar el clima que permita el desarrollar sus cualidades de libertad y confianza. Para ello es importante el nivel de accesibilidad para el diálogo que los miembros adultos procuren hacia los infantes.

Tabla 68. Apoyo del directivo a actividades para el desarrollo económico local

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	11	7
Parcialmente de acuerdo	52	34
En desacuerdo	89	58

Elaborado por: Kleber Quishpe

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes

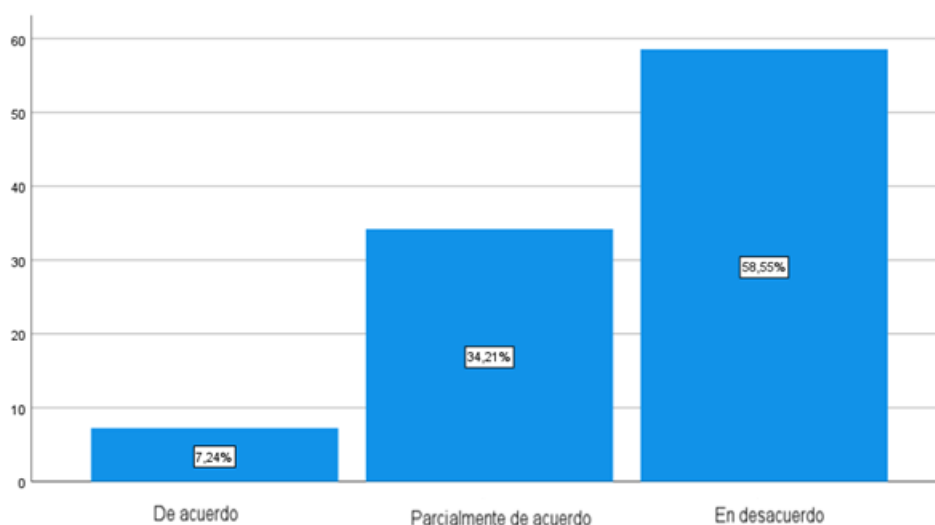


Gráfico No. 65. Ítem 13. ¿El directivo impulsa actividades para el desarrollo económico local?

Elaborado por: Kleber Quishpe

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes

Ante la pregunta de si la autoridad impulsa actividades para el desarrollo económico local, los porcentajes de respuesta se distribuyen así: el 7,24% indica que está de acuerdo, el 34,21% está parcialmente de acuerdo, mientras que el 58,55% afirma que está en desacuerdo con la pregunta.

Existe similitud entre las opiniones de directivos y docentes, donde la mayoría de opiniones se ubican entre el parcialmente de acuerdo y en desacuerdo. Hay que enfatizar que el desarrollo económico local es solo una arista del desarrollo social, el cual permite mejorar las oportunidades de los miembros de la comunidad, para tener una calidad de vida digna. Al respecto Yanes et al. (2020), se refiere al hace referencia a que todas las instituciones, incluidas las académicas, debe procurar la organización de los miembros para desarrollar actividades sustentables, que permitan el progreso social de la localidad.

Tabla 69. Apoyo del directivo a actividades de cuidado del medio ambiente

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	30	19
Parcialmente de acuerdo	93	61
En desacuerdo	29	19

Elaborado por: Kleber Quishpe

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes

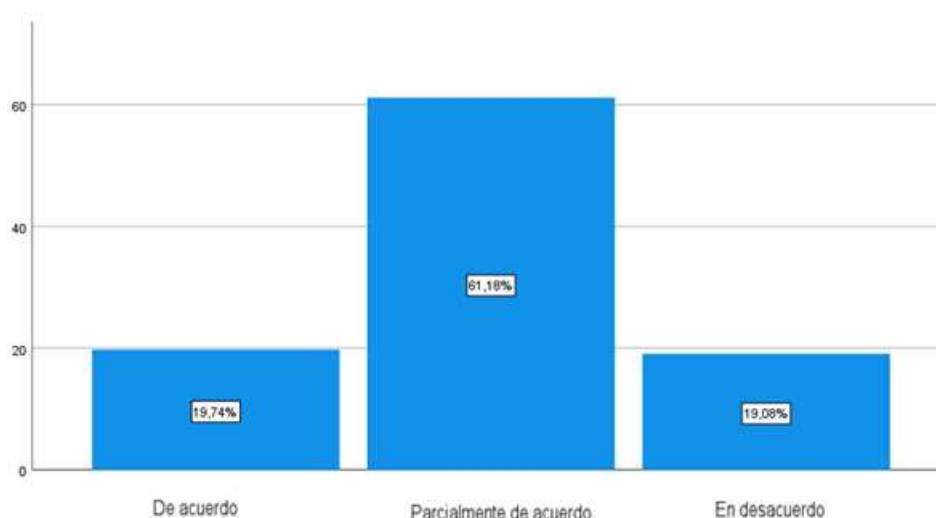


Gráfico No. 66. Ítem 14. ¿El directivo impulsa actividades institucionales mediante el enfoque del cuidado del medio ambiente?

Elaborado por: Kleber Quishpe

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes

Las respuestas de los docentes, ante la pregunta si los directivos impulsan actividades institucionales mediante el enfoque del cuidado del medio ambiente; el 19,74% indica que se encuentra de acuerdo con la afirmación, el 61,18% indica que se encuentra parcialmente de acuerdo y el 19,08% indica que está en desacuerdo.

La apreciación de los directivos entorno a esta pregunta es más positiva que lo que opinan los docentes, ya que según el enfoque de los directivos se impulsan las actividades de cuidado del medio ambiente, lo cual no es de la misma opinión que los docentes. Para Martínez (2010), es importante el que las instituciones se relacionen con el entorno de manera amigable, en cumplimiento a los objetivos de desarrollo sostenible, donde se debe evidenciar de manera práctica el abordaje de realidades, no solo desde lo académico, sino desde lo práctico, en temas como: el cambio climático, la desigualdad económica, la innovación, el consumo sostenible, el cuidado del medio ambiente.

Tabla 70. Actividades de gestión y Objetivos de Desarrollo Sostenible por parte del directivo

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	18	11
Parcialmente de acuerdo	104	68
En desacuerdo	30	19

Elaborado por: Kleber Quishpe

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes

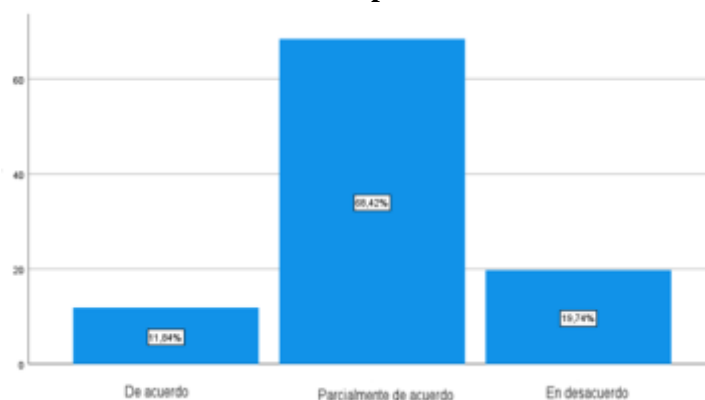


Gráfico No. 67. Ítem 15. ¿Las actividades de gestión del directivo se basan en los Objetivos de Desarrollo Sostenible?

Elaborado por: Kleber Quishpe

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes

Del 100% de docentes encuestados, en relación a la pregunta de si las actividades de gestión del directivo se basan en los objetivos de desarrollo sostenible, los porcentajes de respuesta se distribuyen así: el 11,84% indica que está de acuerdo, el 68,42% está parcialmente de acuerdo, mientras que el 19,74% afirma que está en desacuerdo con la pregunta.

Los docentes y directivos no coinciden en su apreciación ante si las instituciones educativas encuestadas tienen un direccionamiento de sus actividades en base a los Objetivos de Desarrollo Sostenible, De la Rosa et al. (2018) enfatiza en que se requiere de una educación enfocada en estos objetivos, educación donde se impulse los valores, principios éticos, morales y cívicos, que sirvan de pilares de ciudadanos globales. En la que se priorice el cuidado de la naturaleza con ciudadanos globales, para ello es importante que las actividades educativas salgan de las paredes institucionales y se convivan con su comunidad próxima, ya que se requiere desarrollar y entrenar, en los estudiantes, el pensamiento crítico, proactivo, para modificar para bien el entorno de una manera creativa e innovadora. El rol de las instituciones educativas y de los

docentes es fundamental en la formación de estos nuevos ciudadanos que tomen decisiones en beneficio de una comunidad sostenible.

Tabla 71. Identificación de posibilidades para modificar o mantener la oferta educativa institucional por parte del directivo

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	47	30
Parcialmente de acuerdo	94	61
En desacuerdo	11	7

Elaborado por: Kleber Quishpe

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes

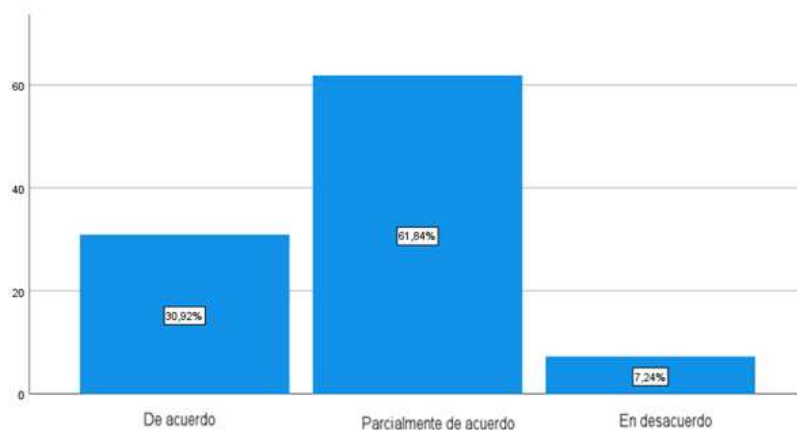


Gráfico No. 68. Ítem 16. ¿El directivo identifica las posibilidades de la institución para modificar o mantener la oferta educativa?

Elaborado por: Kleber Quishpe

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes

Las respuestas de los docentes, ante la pregunta si los directivos identifican las posibilidades de la institución para modificar o mantener la oferta educativa; el 30,92% indica que se encuentra de acuerdo con la afirmación, el 61,84% indica que se encuentra parcialmente de acuerdo y el 7,24% indica que está en desacuerdo.

Las respuestas de los docentes y de los directivos ante este ítem es muy similar, cabe indicar que el primer estándar de desempeño profesional directivo que se encuentran el Manual de implementación de estándares de Calidad Educativa, dentro de la dimensión de gestión educativa, el componente de organización institucional se refiere a la administración y especifica si las actividades del plantel se realizan en base a la oferta que estipula el documento de autorización de creación y funcionamiento de la institución, según el MINEDUC (2017), recomienda que para su cumplimiento se revise lo dispuesto en la resolución de Autorización de Creación o Funcionamiento de la institución educativa que se encuentre vigente luego, que se verifique el cumplimiento de las disposiciones establecidas, para mantener activa la oferta y elaborar el distributivo del personal.

Tabla 72. Evaluación del Proyecto Educativo Institucional (PEI) por parte del directivo

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	40	26
Parcialmente de acuerdo	89	58
En desacuerdo	23	15

Elaborado por: Kleber Quishpe

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes

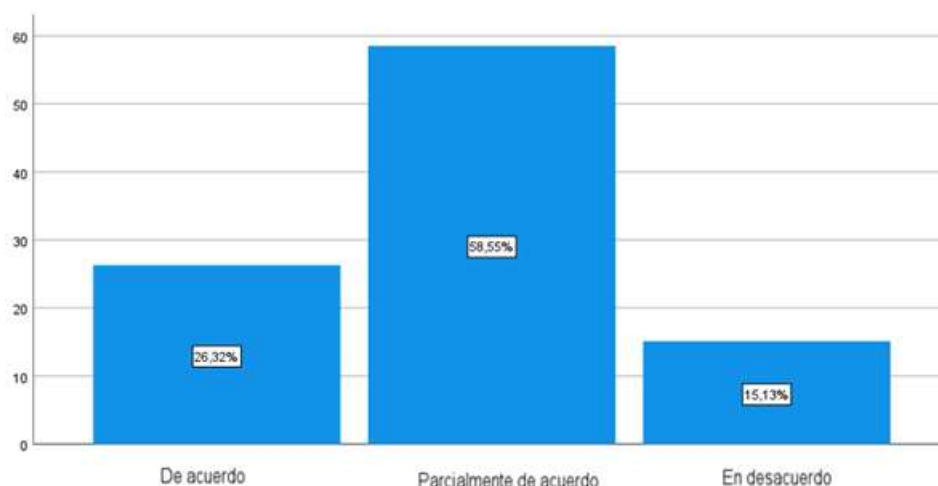


Gráfico No. 69. Ítem 17. ¿La autoridad evalúa periódicamente el Proyecto Educativo Institucional (PEI) para detectar opciones de mejora?

Elaborado por: Kleber Quishpe

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes

Del 100% de docentes encuestados, en relación a la pregunta de si la autoridad evalúa periódicamente el Proyecto Educativo Institucional (PEI) para detectar opciones de mejora, los porcentajes de respuesta se distribuyen así: el 26,32% indica que está de acuerdo, el 58,55% está parcialmente de acuerdo, mientras que el 15,13% afirma que está en desacuerdo con la pregunta.

El estándar D1.C1.DI2 se refiere a la implementación de Proyecto Educativo Institucional y la evaluación periódica para detectar opciones de mejora, e indica como resultado esperado que la institución logre las metas planteadas a mediano y largo plazo, ya que dichos objetivos permiten la concreción del Proyecto Educativo Institucional y el desarrollo de un trabajo eficiente, eficaz y efectivo del talento humano. El MINEDUC (2017) especifica además como procesos sugeridos: establecer los lineamientos de difusión, implementación, seguimiento y evaluación del PEI; así como la de delegar a las comisiones necesarias, las responsabilidades para la implementación, se debe realizar el seguimiento a la ejecución de los elementos de manera periódica; así como

evaluar y retroalimentar periódicamente la ejecución del proyecto.

Tabla 73. Reajuste del acompañamiento pedagógico por parte del directivo

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	34	22
Parcialmente de acuerdo	95	62
En desacuerdo	23	15

Elaborado por: Kleber Quishpe
Fuente: Cuestionario aplicado a docentes

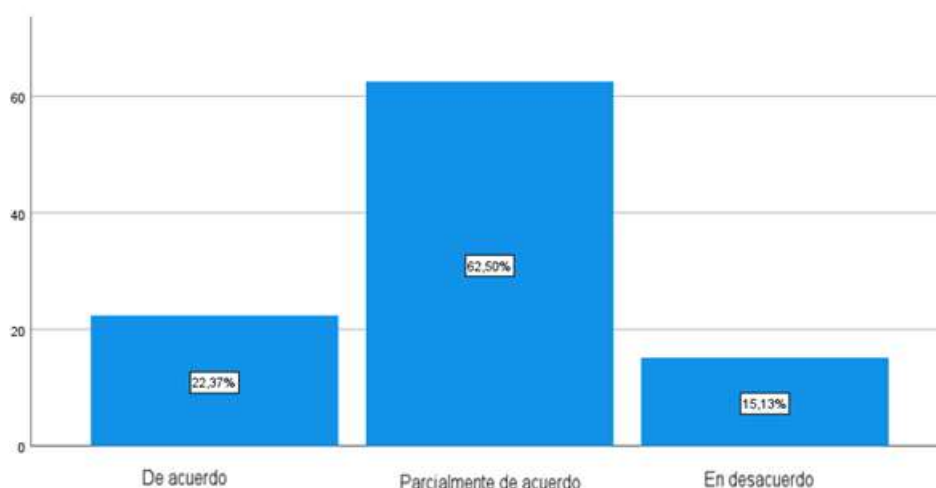


Gráfico No. 70. Ítem 18. ¿Reajusta el plan de apoyo y acompañamiento pedagógico con base en los resultados de su seguimiento?

Elaborado por: Kleber Quishpe
Fuente: Cuestionario aplicado a docentes

Las respuestas de los docentes, ante la pregunta si los directivos reajustan el plan de apoyo y acompañamiento pedagógico en base en los resultados de su seguimiento; el 22,37% indica que se encuentra de acuerdo con la afirmación, el 62,50% indica que se encuentra parcialmente de acuerdo y el 15,13% indica que está en desacuerdo.

En el manual de implementación de estándares de calidad educativa, MINEDUC (2017) bajo el código D1.C2.DI5 se hace referencia a si el directivo monitorea las actividades de apoyo y acompañamiento pedagógico a las actividades docentes, basado en un plan de acompañamiento pedagógico. Para ello se quiere como medio de verificación la ficha de observación áulica, dentro de los procedimientos sugeridos, se encuentran el verificar las actividades de acompañamiento en base a un plan de acompañamiento, del cual se deben revisar que corresponda al diagnóstico de las necesidades, el mismo debe contener aspectos como el desempeño profesional del personal docente tanto en el área curricular como en el área didáctica, elaboración de

planificaciones microcurriculares, diseño de instrumentos de evaluación entre otros temas específicos.

Tabla 74. Sistema de seguimiento del directivo a los logros alcanzados por el personal de la institución

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	22	14
Parcialmente de acuerdo	102	67
En desacuerdo	28	18

Elaborado por: Kleber Quishpe

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes

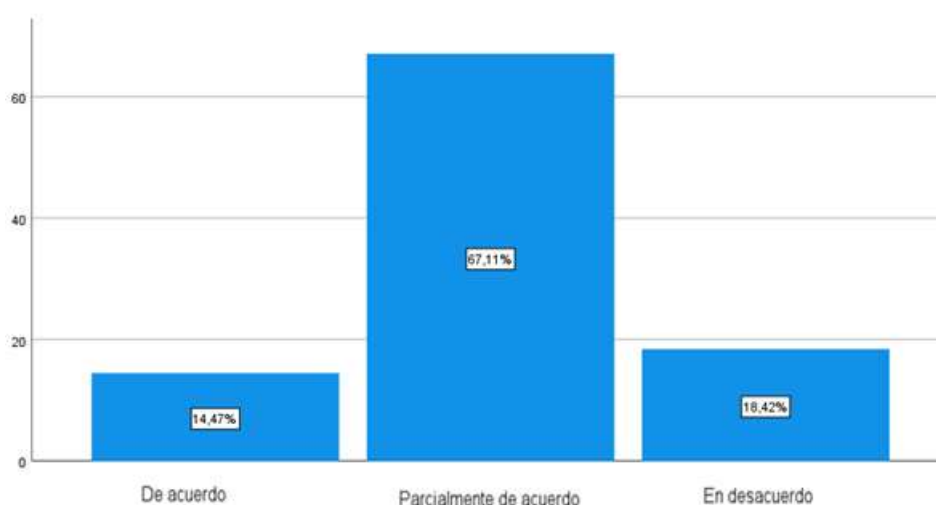


Gráfico No. 71. Ítem 19. ¿Mantiene un sistema de seguimiento a los logros alcanzados por el personal de la institución?

Elaborado por: Kleber Quishpe

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes

Del 100% de docentes encuestados, en relación a la pregunta de si la autoridad mantiene un sistema de seguimiento a los logros alcanzados por el personal de la institución, los porcentajes de respuesta se distribuyen así: el 14,47% indica que está de acuerdo, el 67,11% está parcialmente de acuerdo, mientras que el 18,42% afirma que está en desacuerdo con la pregunta.

El estándar D1.C2.DI6 hace referencia al reconocimiento de los méritos alcanzados por el personal administrativo, directivo y docente. El MINEDUC (2017), establece como indicador destacable que el directivo mantenga un sistema de seguimiento a los logros alcanzados por el personal de la institución, diplomas, certificados, memorandos de reconocimiento. Para ello sugiere valorar el trabajo de los actores educativos en favor de la igualdad de género, la coeducación, la aplicación de

prácticas educativas inclusivas e innovadoras, como criterio para el reconocimiento de méritos y la entrega de incentivos no monetarios.

Tabla 75. Generación de espacios de retroalimentación a partir de la rendición de cuentas por parte de directivos

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	34	22
Parcialmente de acuerdo	84	55
En desacuerdo	34	22

Elaborado por: Kleber Quishpe

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes

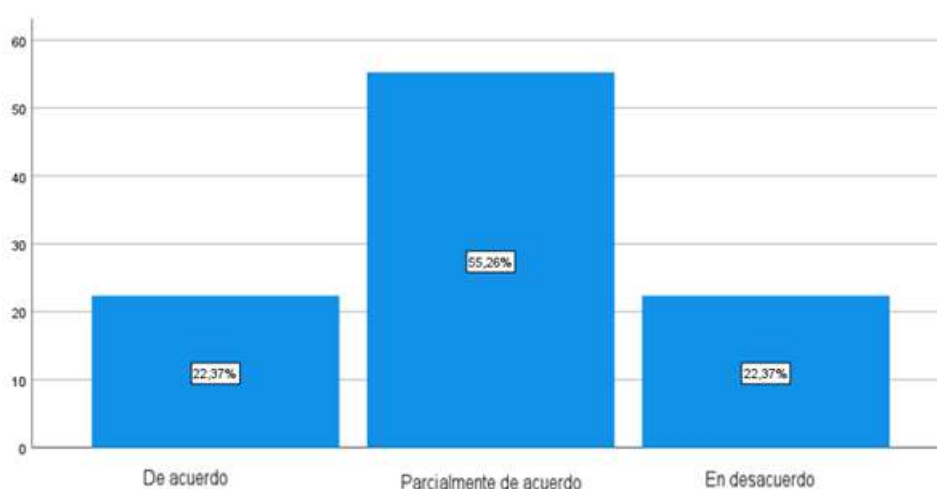


Gráfico No. 72. Ítem 20. ¿El directivo genera espacios de retroalimentación con actores de la comunidad educativa a partir de la rendición de cuentas de autoridades y organismos institucionales?

Elaborado por: Kleber Quishpe

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes

Las respuestas de los docentes, ante la pregunta si los directivos generan espacios de retroalimentación con actores de la comunidad educativa a partir de la rendición de cuentas de autoridades y organismos institucionales; el 22,37% indica que se encuentra de acuerdo con la afirmación, el 55,26% indica que se encuentra parcialmente de acuerdo y el 22,37% indica que está en desacuerdo.

El componente de organización institucional en cuanto al estándar de desempeño profesional directivo de código D1.C3.DI9 se refiere la coordinación la rendición de cuentas de las actividades de gestión; tanto de las propias autoridades como de los diferentes organismos institucionales. El MINEDUC (2017), en el manual mencionado hace referencia a que los medios de verificación son las actas de la Junta General de directivos y docentes, y las actas de entrega de informes de gestión. Plantea como

procedimientos sugeridos: revisar los planes de trabajo, recopilar los informes que evidencien la gestión, consolidar la información y elaboración del informe de rendición de cuentas.

Tabla 76. Orientación del directivo al uso óptimo de la infraestructura en relación a los objetivos de aprendizaje

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	40	26
Parcialmente de acuerdo	101	66
En desacuerdo	11	7

Elaborado por: Kleber Quishpe

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes

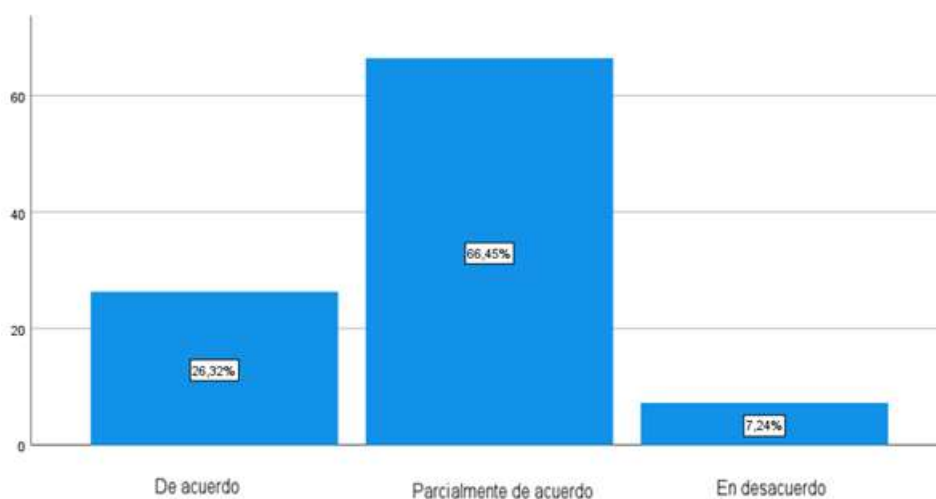


Gráfico No. 73. Ítem 21. ¿Orienta la utilización óptima de la infraestructura en relación a los objetivos de aprendizaje planteados por los docentes?

Elaborado por: Kleber Quishpe

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes

Ante la pregunta de si la autoridad orienta la utilización óptima de la infraestructura en relación a los objetivos de aprendizaje planteados por los docentes, los porcentajes de respuesta se distribuyen así: el 26,32% indica que está de acuerdo, el 66,45% está parcialmente de acuerdo, mientras que el 7,24% afirma que está en desacuerdo con la pregunta.

El estándar D1.C4.DI10 indica que el directivo debe verificar la utilización óptima de la infraestructura institucional, equipamiento y material didáctico, en función a los objetivos de aprendizaje. Para el MINEDUC (2017), los resultados esperados son que el equipo directivo optimice la adquisición, el uso y mantenimiento de la infraestructura, equipamiento y material didáctico; para ello el medio de verificación dispuesto es el registro de uso de recursos e infraestructura. Se debe tomar en cuenta

que inventariar el equipamiento, infraestructura y recursos didácticos, así como socializar los procedimientos de uso de los mismos, para finalmente realizar seguimiento a su uso.

Tabla 77. Evaluación de los servicios complementarios por parte del directivo

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	11	7
Parcialmente de acuerdo	123	80
En desacuerdo	18	11

Elaborado por: Kleber Quishpe

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes

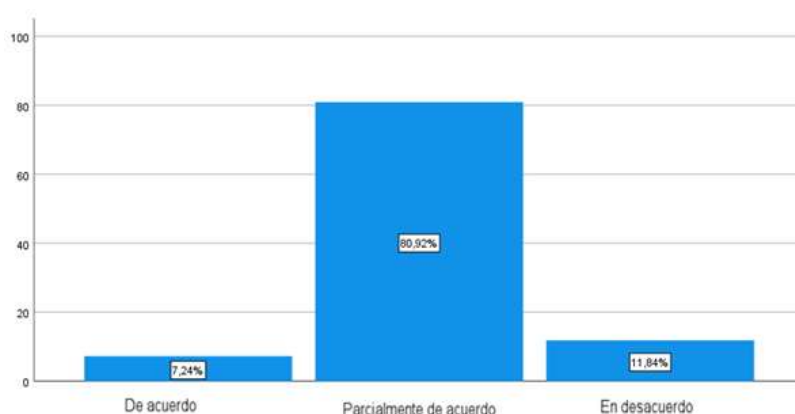


Gráfico No. 74. Ítem 22. ¿La autoridad evalúa la prestación de los servicios complementarios y sugiere acciones para su mejora? (DECE, Uniformes, Alimentación, Textos)

Elaborado por: Kleber Quishpe

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes

Las respuestas de los docentes, ante la pregunta si los directivos evalúan la prestación de los servicios complementarios, tales como: DECE, uniformes, alimentación, textos; y sugiere acciones para su mejora, el 7,24% indica que se encuentra de acuerdo con la afirmación, el 80,92% indica que se encuentra parcialmente de acuerdo y el 11,84% indica que está en desacuerdo.

El estándar D1.C4.DI11 se refiere a la supervisión de los servicios complementarios que oferta la institución. El MINEDUC (2017), indica que se debe diagnosticar el estado de los servicios complementarios, retroalimentar a los involucrados en la prestación del servicio, con el fin de establecer procesos de mejora. Como medio de verificación se establece los reportes de funcionamiento de los servicios complementarios, y dentro de los procesos se sugiere: diagnosticar el estado de los servicios, retroalimentar a los prestadores del servicio para la mejora de los mismos, gestionar la adquisición de servicios que se requieran, socializar los servicios

complementarios que se ofertan y dar seguimiento al funcionamiento de los servicios complementarios de acuerdo a los lineamientos emitidos por las Autoridades Educativas.

Tabla 78. Retroalimentación al profesorado en PCA, PCI y PUD por parte del directivo

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	47	30
Parcialmente de acuerdo	89	58
En desacuerdo	16	10

Elaborado por: Kleber Quishpe

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes

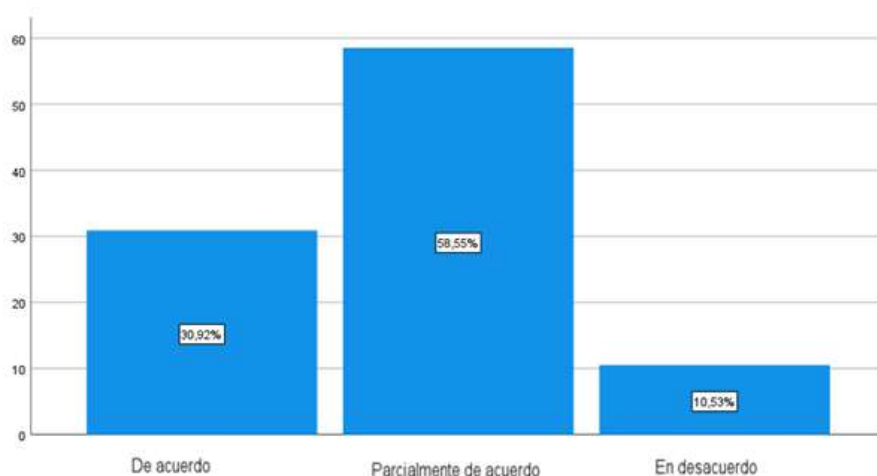


Gráfico No. 75. Ítem 23. ¿Retroalimenta al profesorado para que el PCA, PCI y PUD tengan relación con el Currículo Nacional?

Elaborado por: Kleber Quishpe

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes

En relación a la pregunta de si la autoridad retroalimenta al profesorado para que el PCA, PCI y PUD tengan relación con el Currículo Nacional, los porcentajes de respuesta se distribuyen así: el 30,92% indica que está de acuerdo, el 58,55% está parcialmente de acuerdo, mientras que el 10,53% afirma que está en desacuerdo con la pregunta.

Uno de los componente de enseñanza y aprendizaje de los estándares de desempeño profesional directivo es el estándar D2.C1.DI12 el cual estipula la supervisión de las Planificaciones microcurriculares de Unidad Didáctica (PUD), y las Planificaciones Curriculares Anuales (PCA) se relacionan con la Planificación Curricular Institucional (PCI). El MINEDUC (2017) solicita como medio de verificación la Planificación Curricular Anual revisada y aprobada, misma que mediante ACUERDO Nro. MINEDUC-MINEDUC-2021-00006-A puede ser presentada al

finalizar el año. Dentro de los procedimientos sugeridos se debe contrastar la PCA con PCI, así como evaluar y retroalimentar oportunamente al personal docente sobre la elaboración de las planificaciones.

Tabla 79. Mejoramiento del proceso de evaluación institucional con base en los resultados de logro del aprendizaje por parte del directivo

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	40	26
Parcialmente de acuerdo	101	66
En desacuerdo	11	7

Elaborado por: Kleber Quishpe

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes

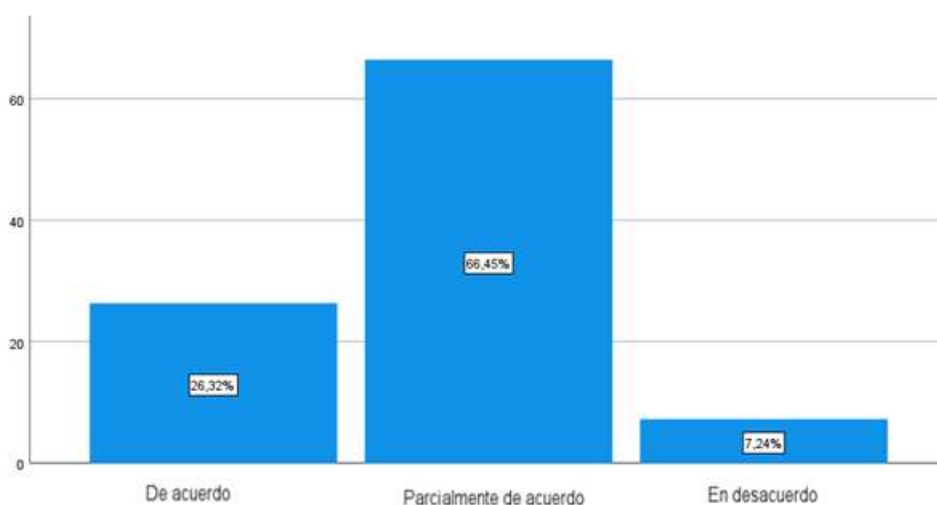


Gráfico No. 76. Ítem 24. ¿Mejora el proceso de evaluación institucional con base en los resultados de logro del aprendizaje?

Elaborado por: Kleber Quishpe

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes

Las respuestas de los docentes, ante la pregunta si los directivos mejoran el proceso de evaluación institucional con base en los resultados de logro del aprendizaje, el 26,32% indica que se encuentra de acuerdo con la afirmación, el 66,45% indica que se encuentra parcialmente de acuerdo y el 7,24% indica que está en desacuerdo.

En el componente de enseñanza y aprendizaje se encuentra el estándar D2.C1.DI15, que indica el monitoreo de la evaluación del aprendizaje del estudiantado de acuerdo a los resultados de logro de aprendizaje. El MINEDUC (2017), plantea como medio de verificación los registros de calificaciones revisados, dentro de los procedimientos sugeridos destaca el diseñar instrumentos de seguimiento a los procesos de evaluación que guarden relación con lo establecido en la PCI, revisar si los procesos de evaluación están acordes a los lineamientos ministeriales, el directivo debe

supervisar los resultados académicos e identificar problemas de absentismo, fracaso escolar, y nivel medio de rendimiento. Hay que hacer énfasis y prestar atención a los estudiantes con necesidades educativas especiales.

Tabla 80. Retroalimentación de las actividades DECE, organismos instituciones y Código de Convivencia por parte del directivo

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	23	15
Parcialmente de acuerdo	118	77
En desacuerdo	11	7

Elaborado por: Kleber Quishpe

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes

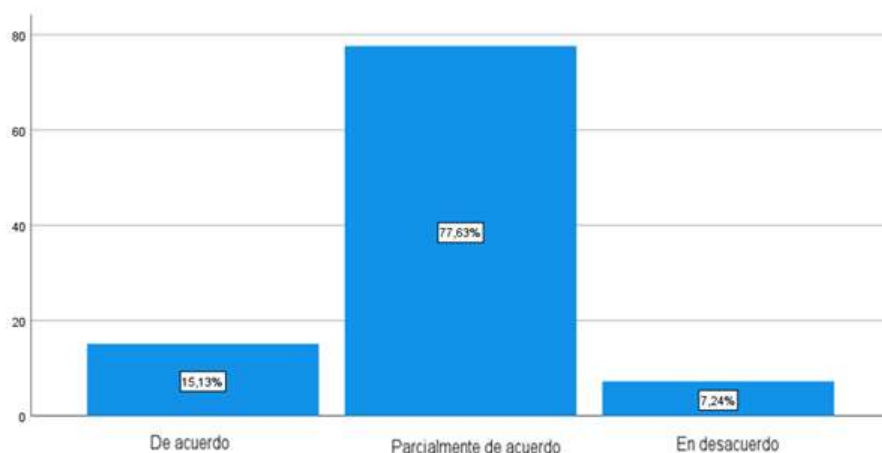


Gráfico No. 77. Ítem 25. ¿El directivo retroalimenta la ejecución de las actividades DECE, organismos instituciones y Código de Convivencia para mejorarlos?

Elaborado por: Kleber Quishpe

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes

Del 100% de docentes encuestados, en relación a la pregunta de si la autoridad retroalimenta la ejecución de las actividades DECE, organismos instituciones y Código de Convivencia para mejorarlos, los porcentajes de respuesta se distribuyen así: el 15,13% indica que está de acuerdo, el 77,63% está parcialmente de acuerdo, mientras que el 7,24% afirma que está en desacuerdo con la pregunta.

El estándar: D3.C1.DI19 se refiere a la supervisión de la gestión de los organismos institucionales: DECE, organismos instituciones y Código de Convivencia, en función de los deberes y atribuciones contempladas en la normativa legal vigente, para el MINEDUC (2017), los procedimientos necesarios para su cumplimiento son: recopilar los planes de trabajo de los organismos institucionales, elaborar un instrumento para la verificación del avance de los planes de trabajo, retroalimentar a los organismos en base a los resultados del acompañamiento. Se debe tener un enfoque de

atención a la diversidad, la coeducación y la igualdad de género.

La encuesta valoró la percepción de los docentes sobre la variable independiente que es: estilos de liderazgo del directivo y comprende las cuatro dimensiones. 3 preguntas para la dimensión transformacional; 3 preguntas para la dimensión distribuido; 3 preguntas para la dimensión dialógico y 3 preguntas para la dimensión sostenible.

Tabla 81. Distribución de puntajes para 152 encuestados

Dimensiones	Puntaje máximo	Puntaje mínimo	Bajo	Medio	Alto
Transformacional	912	0	0 a 304	305 a 608	607 a 912
Distribuido	912	0	0 a 304	305 a 608	607 a 912
Dialógico	912	0	0 a 304	305 a 608	607 a 912
Sostenible	912	0	0 a 304	305 a 608	607 a 912

Elaborado por: Kleber Quishpe
Fuente: Encuesta para docentes

Tabla 82. Resumen de resultados estilos de liderazgo. Encuesta a directivos

Dimensiones	Puntaje
Transformacional	519
Distribuido	490
Dialógico	506
Sostenible	367

Elaborado por: Kleber Quishpe
Fuente: Encuesta para docentes

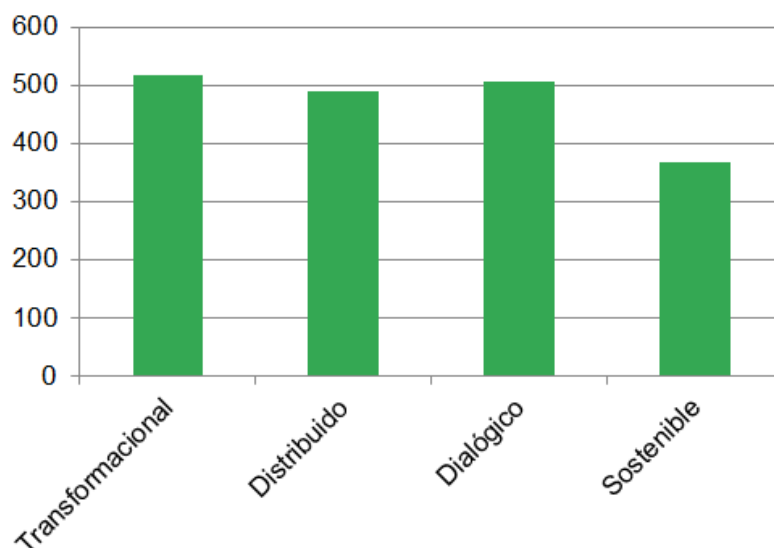


Gráfico No. 78. Estilo de liderazgo según la percepción docente
Elaborado por: Kleber Quishpe

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes

Correlación entre variables

Tabla 83. Nivel de medición de correlación entre variables

Valor de correlación (r)	Interpretación
-0.90	Correlación negativa muy fuerte
-0.75	Correlación negativa considerable.
-0.50	Correlación negativa media
-0.25	Correlación negativa débil.
-0.10	Correlación negativa muy débil.
0.00	No existe correlación alguna entre las variables.
+0.10	Correlación positiva muy débil.
+0.25	Correlación positiva débil.
+0.50	Correlación positiva media
+0.75	Correlación positiva considerable.
+0.90	Correlación positiva muy fuerte.
+1.00	Correlación positiva perfecta

Elaborado por: Hernández et al.

Fuente: Hernández et al. (2014)

Tabla 84. Resultados de la correlación de Pearson aplicado a las respuestas de Directivos

Estadística de la regresión	
Coefficiente de la correlación	0,748
Significancia bilateral	0,005
Observaciones	12

Elaborado por: Kleber Quishpe

Fuente: Base de datos, SPSS VER. 21

Análisis e interpretación de datos

El valor del estadístico r de Pearson es de 0,748 que se encuentra en el rango de “Correlación positiva considerable”, además esta correlación es muy significativa. Por lo que se puede afirmar con un 95% de confianza, que en el ámbito de estudio hay una “correlación positiva considerable” entre la Variable estilos de liderazgo y la Variable desempeño profesional directivo, porque el valor de Sig (bilateral) es de 0,005, que se encuentra en 0.05 requerido.

Tabla 85. Resultados de la correlación de Pearson aplicado a las respuestas de Docentes

Estadística de la regresión	
Coefficiente de la correlación	0,794
Significancia bilateral	<0,001
Observaciones	152

Elaborado por: Kleber Quishpe

Fuente: Base de datos, SPSS VER. 21

El valor del estadístico r de Pearson es de 0,794 que se encuentra en el rango de “Correlación positiva considerable”, además esta correlación es muy significativa. Por lo que se puede afirmar con un 99% de confianza, que en el ámbito de estudio hay una “correlación positiva considerable” entre la Variable estilos de liderazgo y la Variable desempeño profesional directivo, porque el valor de Sig (bilateral) es de 0,000, que se encuentra por debajo del 0.01 requerido.

A continuación, se presentan las matrices de correlación de Pearson específica entre la variable independiente (estilos de liderazgo) y la variable dependiente (desempeño profesional directivo) dirigido a directivos y docentes para el proceso se ha utilizado de igual forma la medida estadística de Correlación de Pearson mediante la herramienta informática SPSS versión 25.

En base a los resultados de Correlación de Pearson en la tabla 86 se refleja la relación de cada una de las dimensiones de la variable independiente (considerados los ítems de encuesta desde el 1 al 15) con las dimensiones de la variable dependiente del desempeño profesional directivo (considerados los ítems de encuesta del 16 al 25) para la población de directivos comprendida en las instituciones educativas de sostenimiento Fiscal, Fiscomisional, Municipal y Particular N=14 individuos. Y los resultados de Correlación de Pearson en la tabla 87 para para la población de docentes N=152 individuos. Para dar mayor especificidad y profundidad a los resultados, se resaltan valores que se encuentran en el rango de coeficientes significativos y de valor mayores a 0,500 (de correlación media, considerable, muy fuerte y perfecta), se puede resaltar que para el análisis se priorizó coeficientes que permitan reflejar correlación significativa

entre las dimensiones para la toma de decisiones que favorezcan el desarrollo de la propuesta así también, ningún coeficiente reflejó valores de coeficiente de correlación negativa.

Tabla 86. Correlación de Pearson entre dimensiones de variables independiente y dependiente

Ítems	Correlación de Pearson	P17. Evaluación del PEI	P18. Reajuste del plan de acompañamiento o pedagógico	P19. Sistema de seguimiento a los logros	P20. Generación de espacios de rendición de cuentas	P23. Retroalimentación del PCA, PCI y PUD	P24. Evaluación institucional y logros del aprendizaje?	P25. Retroalimentación con organismos instituciones
P1. Gestión enfocado en la visión, objetivos o metas institucionales	Correlación	,905**	1,000**	,577*	,577*	,577*	,577*	1,000**
	Sig. (bilateral)	0,000	0,000	0,049	0,049	0,049	0,049	0,000
	Sig. (bilateral)	0,341	1,000	0,049	0,049	0,049	0,049	1,000
P4. Modo de afrontamiento a los problemas institucionales	Correlación	0,174	,577*	1,000**	1,000**	1,000**	1,000**	,577*
	Sig. (bilateral)	0,588	0,049	0,000	0,000	0,000	0,000	0,049
	Sig. (bilateral)	0,588	0,049	0,000	0,000	0,000	0,000	0,049
P5. Apoyo del directivos su carisma	Correlación	,905**	1,000**	,577*	,577*	,577*	,577*	1,000**
	Sig. (bilateral)	0,000	0,000	0,049	0,049	0,049	0,049	0,000
	Sig. (bilateral)	0,000	0,000	0,049	0,049	0,049	0,049	0,000
P6. El intelecto como fortaleza para la gestión institucional	Correlación	,905**	1,000**	,577*	,577*	,577*	,577*	1,000**
	Sig. (bilateral)	0,000	0,000	0,049	0,049	0,049	0,049	0,000
	Sig. (bilateral)	0,000	0,000	0,049	0,049	0,049	0,049	0,000
P7. Generación de nuevos líderes	Correlación	0,174	,577*	1,000**	1,000**	1,000**	1,000**	,577*
	Sig. (bilateral)	0,588	0,049	0,000	0,000	0,000	0,000	0,049
	Sig. (bilateral)	0,588	0,049	0,000	0,000	0,000	0,000	0,049
P8. Desarrollo de actividades de profesionalización	Correlación	0,174	,577*	1,000**	1,000**	1,000**	1,000**	,577*
	Sig. (bilateral)	0,588	0,049	0,000	0,000	0,000	0,000	0,049
	Sig. (bilateral)	0,588	0,049	0,000	0,000	0,000	0,000	0,049
P11. Acuerdos con agentes externos	Correlación	0,174	,577*	1,000**	1,000**	1,000**	1,000**	,577*
	Sig. (bilateral)	0,588	0,049	0,000	0,000	0,000	0,000	0,049
	Sig. (bilateral)	0,588	0,049	0,000	0,000	0,000	0,000	0,049
P12. Participación de los padres de familia	Correlación	,905**	1,000**	,577*	,577*	,577*	,577*	1,000**
	Sig. (bilateral)	0,000	0,000	0,049	0,049	0,049	0,049	0,000
	Sig. (bilateral)	0,000	0,000	0,049	0,049	0,049	0,049	0,000

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

* La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Elaborado por: Kleber Quishpe

Fuente: SPSS VER. 21, Correlación de Pearson a cuestionario dirigido a directivos

La Tabla 86 describe los resultados de Correlación de Pearson entre dimensiones de las variables independiente y dependientes de la encuesta aplicada a directivos; y nos refleja que el ítem 1 (Gestión enfocado en la visión, objetivos y metas institucionales) correspondiente a los aspectos de liderazgo generales en el componente de Gestión Administrativa tiene una relación positiva muy fuerte con el ítem 17 (Evaluación del PCI) sobre el estándar de desempeño profesional directivo D1.C1.DI2., con un coeficiente de 0,905. Mientras que con los ítems 18 (Reajuste del plan de acompañamiento pedagógico), estándar D1.C2.DI5., y con el ítem 25 (Retroalimentación con organismos institucionales), estándar D3.C1.DI19., presenta una relación positiva perfecta, (con un nivel de significancia de $0,000 < 0,001$).

Se presenta una correlación positiva perfecta entre el ítem 4 (Modo de afrontar los problemas institucionales de manera personal), correspondiente al estilo de liderazgo transformacional, y los ítems 19 (Sistema de seguimiento a los logros) estándar D1.C2.DI6; ítem 20 (Generación de espacios de rendición de cuentas) estándar D1.C3.DI9; ítem 23 (Retroalimentación del PCA, PCI, y PUD) estándares D2.C1.DI12 y D2.C1.DI13; y con el ítem 24 (Evaluación institucional y logros de aprendizaje) estándar D2.C1.DI15; pertenecientes a los componentes de gestión pedagógica, con un índice de 1,000 y nivel de significancia de $0,000 < 0,001$.

El ítem 5 (Apoyo del carisma para la gestión directiva) correspondiente al estilo de liderazgo transformacional, Administrativa tiene una relación positiva muy fuerte con un coeficiente de 0,905 con el ítem 17 (Evaluación del PCI) sobre el estándar de desempeño profesional directivo D1.C1.DI2. A la vez que presenta una correlación positiva perfecta con los ítems 18 (Reajuste del plan de acompañamiento pedagógico), estándar D1.C2.DI5., y con el ítem 25 (Retroalimentación con organismos institucionales), estándar D3.C1.DI19., manteniendo un nivel de significancia de $0,000 < 0,001$.

La correlación del ítem 6 (El intelecto como fortaleza para la gestión institucional) correspondiente al estilo de liderazgo transformacional, presenta una relación positiva muy fuerte con un coeficiente de 0,905 con un nivel de significancia de $0,000 < 0,001$ con el ítem 17 (Evaluación del PCI) estándar D1.C1.DI2, y presenta una correlación positiva perfecta con el ítem 18 (Reajuste del plan de acompañamiento

pedagógico), estándar D1.C2.DI5., y con el ítem 25 (Retroalimentación con organismos institucionales), estándar D3.C1.DI19.

Se aprecia que el ítem 7 (Generación de nuevos líderes), correspondiente al estilo de liderazgo distribuido, y los ítems 19 (Sistema de seguimiento a los logros) estándar D1.C2.DI6; ítem 20 (Generación de espacios de rendición de cuentas) estándar D1.C3.DI9; ítem 23 (Retroalimentación del PCA, PCI, y PUD) estándares D2.C1.DI12 y D2.C1.DI13; y con el ítem 24 (Evaluación institucional y logros de aprendizaje) estándar D2.C1.DI15; pertenecientes a los componentes de gestión pedagógica, presentan un nivel de correlación perfecta con un índice de 1,000 y nivel de significancia de $0,000 < 0,001$.

Otra relación en el que se presenta el índice 1,000 con una correlación perfecta, se da entre el ítem 8 (Desarrollo de actividades de profesionalización), correspondiente al estilo de liderazgo distribuido, y los ítems 19 (Sistema de seguimiento a los logros) estándar D1.C2.DI6; ítem 20 (Generación de espacios de rendición de cuentas) estándar D1.C3.DI9; ítem 23 (Retroalimentación del PCA, PCI, y PUD) estándares D2.C1.DI12 y D2.C1.DI13; y con el ítem 24 (Evaluación institucional y logros de aprendizaje) estándar D2.C1.DI15; pertenecientes a los componentes de gestión pedagógica, que de igual manera se lo aprecia con un nivel de significancia de $0,000 < 0,001$.

En cuanto al ítem 11 (Acuerdos con agentes externos) característico del estilo de liderazgo dialógico, presenta una correlación positiva perfecta con un nivel de significancia de $0,000 < 0,001$, con los ítems 19 (Sistema de seguimiento a los logros) estándar D1.C2.DI6; ítem 20 (Generación de espacios de rendición de cuentas) estándar D1.C3.DI9; ítem 23 (Retroalimentación del PCA, PCI, y PUD) estándares D2.C1.DI12 y D2.C1.DI13; y con el ítem 24 (Evaluación institucional y logros de aprendizaje) estándar D2.C1.DI15.

Finalmente, la correlación entre el ítem 12, (Participación de padres de familia), del estilo de liderazgo dialógico, presenta una correlación con el ítem 17 (Evaluación del PCI) sobre el estándar de desempeño profesional directivo D1.C1.DI2, con el ítem 18 (Reajuste del plan de acompañamiento pedagógico), estándar D1.C2.DI5., y con el ítem 25 (Retroalimentación con organismos institucionales), estándar D3.C1.DI19., en los cuales se observa una correlación positiva perfecta con un nivel de significancia de $0,000 < 0,001$.

Tabla 87. Matriz de correlaciones de resultados de docentes

Ítems	Correlación de Pearson	P16. Oferta educativa	P17. Evaluación del PEI	P18. Reajuste del plan de acompañamiento pedagógico	P19. Sistema de seguimiento a los logros	P20. Generación de espacios de rendición de cuentas	P21. Uso óptimo de la infraestructura en relación a los objetivos de aprendizaje	P23. Retroalimentación del PCA, PCI y PUD	P24. Evaluación institucional y logros del aprendizaje?
P3. Estímulo del desempeño de los docentes	Correlación	,506**	,465**	,457**	,506**	,563**	,600**	,431**	,471**
	Sig. (bilateral)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
P6. El intelecto como fortaleza para la gestión institucional	Correlación	,165*	,553**	,536**	,250**	,335**	0,017	0,120	,324**
	Sig. (bilateral)	0,042	0,000	0,000	0,002	0,000	0,839	0,140	0,000
P7. Generación de nuevos líderes	Correlación	,248**	,613**	,634**	,424**	,568**	,232**	,227**	,477**
	Sig. (bilateral)	0,002	0,000	0,000	0,000	0,000	0,004	0,005	0,000
P8. Desarrollo de actividades de profesionalización	Correlación	,423**	,388**	,383**	,522**	,637**	,499**	,641**	,499**
	Sig. (bilateral)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
P9. Delegación de responsabilidades	Correlación	,200*	,450**	,528**	,615**	,473**	0,135	,351**	,392**
	Sig. (bilateral)	0,013	0,000	0,000	0,000	0,000	0,097	0,000	0,000
P10. Acuerdos con agentes internos	Correlación	,486**	,402**	,448**	,446**	,659**	,524**	,367**	,648**
	Sig. (bilateral)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
P14. Impulso de actividades de cuidado del medio ambiente	Correlación	,532**	,281**	,294**	,407**	,442**	,325**	,688**	,556**
	Sig. (bilateral)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
P15. Actividades en base a los Objetivos de Desarrollo Sostenible	Correlación	,536**	,454**	,464**	,342**	,513**	,287**	,493**	,547**
	Sig. (bilateral)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

* La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Elaborado por: Kleber Quishpe

Fuente: SPSS VER. 21, Correlación de Pearson a cuestionario dirigido a docentes

La Tabla 87 describe los resultados de la encuesta aplicada a docentes y la correlación de Pearson que se da entre dimensiones de las variables independiente y dependiente; en la cual se aprecia que el ítem 3 (estímulo del desempeño profesional de docentes) correspondiente a los aspectos de liderazgo generales en el componente de Gestión Administrativa tiene una relación positiva media con el ítem 20 (Generación de espacios de rendición de cuentas) estándar D1.C3.DI9.; y, con el ítem 21 (Uso óptimo de la infraestructura en relación a los objetivos de aprendizaje), estándar D1.C4.DI10, con un nivel de significancia de $0,000 < 0,001$.

La correlación del ítem 6 (El intelecto como fortaleza para la gestión institucional) correspondiente al estilo de liderazgo transformacional, presenta una correlación positiva media con un coeficiente de 0,553 con un nivel de significancia de $0,000 < 0,001$ con el ítem 17 (Evaluación del PCI) estándar D1.C1.DI2, y presenta una correlación positiva media con un coeficiente de 0,536 con el ítem 18 (Reajuste del plan de acompañamiento pedagógico), estándar D1.C2.DI5.

El ítem 7 (Generación de nuevos líderes) correspondiente al estilo de liderazgo transformacional, presenta una correlación positiva media con un coeficiente de 0,613 con el ítem 17 (Evaluación del PCI) estándar D1.C1.DI2, y presenta una correlación positiva media con un coeficiente de 0,634 con el ítem 18 (Reajuste del plan de acompañamiento pedagógico), estándar D1.C2.DI5, en un nivel de significancia de $0,000 < 0,001$.

En cuanto al ítem 8 (Desarrollo de actividades de profesionalización), del estilo de liderazgo transformacional, se aprecia una correlación positiva media con un coeficiente de 0,637 con el ítem 20 (Generación de espacios de rendición de cuentas) estándar D1.C3.DI9, y con un coeficiente de 0,641 con el ítem 23 (Retroalimentación del PCA, PCI, y PUD) estándares D2.C1.DI12 y D2.C1.DI13 en un nivel de significancia de $0,000 < 0,001$.

El ítem 9 (Delegación de responsabilidades) del estilo de liderazgo distribuido, tiene una correlación positiva media con coeficiente de 0,615 en un nivel de significancia de $0,000 < 0,001$ con el ítem 19 (Sistema de seguimiento de logros) estándar D1.C2.DI6, del componente de gestión administrativa.

Otra relación en el que se presenta correlación positiva media, se da entre el ítem 8 (Desarrollo de actividades de profesionalización), correspondiente al estilo de liderazgo distribuido, y el ítem 20 (Generación de espacios para la rendición de cuentas) estándar D1.C3.DI9; y con el ítem 23 (Retroalimentación del PCA, PCI, y PUD)

estándares D2.C1.DI12 y D2.C1.DI13; con un nivel de significancia de $0,000 < 0,001$, y con coeficientes de correlación de 0,637 y 0,641 respectivamente. El ítem 9, (Delegación de responsabilidades) del estilo de liderazgo distribuido, presenta un coeficiente de correlación de 0,615 con el ítem 19 (Sistema de seguimiento de logros) estándar D1.C2.DI6, del componente de gestión administrativa.

La correlación que se presenta entre el ítem 10 (acuerdo con agentes internos) correspondiente al liderazgo dialógico, presenta un coeficiente de correlación de 0,659 equivalente a una correlación positiva media con el ítem 20 (Generación de espacios para la rendición de cuentas) estándar D1.C3.DI9.; y, presenta una correlación positiva media con un coeficiente de correlación de 0,648 con el ítem 24 (Evaluación institucional y logros de aprendizaje) del estándar D2.C1.DI14 un nivel de significancia de $0,000 < 0,001$.

El ítem 14 (Impulso a las actividades de cuidado del medio ambiente), característico del estilo de liderazgo sostenible, muestra una correlación positiva media con un coeficiente de 0,688 con el ítem 23 (Retrealimentación del PCA, PCI, y PUD) de los estándares D2.C1.DI12 y D2.C1.DI13. También muestra una correlación positiva media con un coeficiente de 0,556 con el 24 (Evaluación institucional y logros de aprendizaje) del estándar D2.C1.DI14, un nivel de significancia de $0,000 < 0,001$.

Finalmente, se aprecia que el ítem 15 (Actividades de gestión en base a los Objetivos de Desarrollo Sostenible), tiene un coeficiente de 0,536 correspondiente a una correlación de positiva media en un nivel de significancia de $0,000 < 0,001$ con el ítem 16 (Oferta Educativa) del estándar D1.C1.DI1.

Análisis general de predominancias

Los datos que se reflejan a continuación fueron estructurados a partir del informe de correlaciones de Directivos y Docentes de la Institución, Fiscal, Fiscomisional, Municipal y Particular así como de las tablas de predominancia en las correlaciones entre estilos de liderazgo y dimensión de desempeño profesional directivo.

Institución Fiscal

De los datos obtenidos en la encuesta a Directivos se obtiene una predominancia en las correlaciones entre la dimensión de Estilos de Liderazgo y dimensión de desempeño profesional del directivo de la institución fiscal entre:

El estilo de **liderazgo transformacional** (La mayor fortaleza para la gestión institucional es su intelecto), y la **Gestión Administrativa** (Mantiene un sistema de seguimiento a los logros alcanzados por el personal de la institución); con la dimensión de **Gestión Pedagógica** (Retroalimenta al profesorado para que el PCA, PCI y PUD tengan relación con el Currículo Nacional; y, Mejora el proceso de evaluación institucional con base en los resultados de logro del aprendizaje) de la dimensión de **Convivencia Participación y cooperación** (Genera espacios de retroalimentación con actores de la comunidad a partir de la rendición de cuentas de autoridades y organismos institucionales). No evidencia predominancia con las dimensiones de **Seguridad Escolar**.

En cuanto al estilo de **liderazgo distribuido** (Todos los miembros de la institución educativa son líderes en potencia, Desarrolla actividades de profesionalización para la generación de nuevos líderes, y Delega responsabilidades a los miembros del equipo para efectivizar el cumplimiento de objetivos), se evidencia predominancia con la dimensión de **Gestión Administrativa** (Mantiene un sistema de seguimiento a los logros alcanzados por el personal de la institución) **Gestión Pedagógica** (Reajusta el plan de apoyo y acompañamiento pedagógico con base en los resultados de su seguimiento, Retroalimenta al profesorado para que el PCA, PCI y PUD tengan relación con el Currículo Nacional; y, Retroalimenta al profesorado para que el PCA, PCI y PUD tengan relación con el Currículo Nacional), con la dimensión de **Convivencia, Participación y cooperación** (Genera espacios de retroalimentación con actores de la comunidad educativa a partir de la rendición de cuentas de autoridades y organismos institucionales), con la dimensión de **Seguridad Escolar** (Retroalimenta la ejecución de las actividades DECE, organismos instituciones y Código de Convivencia para mejorarlos).

El estilo de **liderazgo dialógico** (Construye acuerdos en base al diálogo con agentes externos a la institución (Convenios Interinstitucionales con otros establecimientos, instituciones estatales y/o privadas) presenta predominancia con la dimensión de **Gestión Administrativa** (Mantiene un sistema de seguimiento a los logros alcanzados por el personal de la institución), con la dimensión de **Gestión Pedagógica** (Retroalimenta al profesorado para que el PCA, PCI y PUD tengan relación con el Currículo Nacional, Mejora el proceso de evaluación institucional con base en los

resultados de logro del aprendizaje), con la dimensión de **Convivencia, Participación y cooperación** (Genera espacios de retroalimentación con actores de la comunidad educativa a partir de la rendición de cuentas de autoridades y organismos institucionales). No evidencia predominancia con las dimensiones de Seguridad Escolar.

En cuanto al estilo de **liderazgo sostenible** (Impulsa actividades para el desarrollo económico local, El directivo impulsa actividades institucionales mediante el enfoque del cuidado del medio ambiente; y Las actividades de gestión del directivo se basan en los Objetivos de Desarrollo Sostenible), presenta predominancia con la dimensión de **Gestión Administrativa** (Mantiene un sistema de seguimiento a los logros alcanzados por el personal de la institución), con la dimensión de **Gestión Pedagógica** (Retroalimenta al profesorado para que el PCA, PCI y PUD tengan relación con el Currículo Nacional, Mejora el proceso de evaluación institucional con base en los resultados de logro del aprendizaje, Reajusta el plan de apoyo y acompañamiento pedagógico con base en los resultados de su seguimiento), con la dimensión de **Convivencia, Participación y cooperación** (Genera espacios de retroalimentación con actores de la comunidad educativa a partir de la rendición de cuentas de autoridades y organismos institucionales), y con las dimensiones de Seguridad Escolar (Retroalimenta la ejecución de las actividades DECE, organismos instituciones y Código de Convivencia para mejorarlos).

De los instrumentos aplicados a los docentes de la institución fiscal se evidencia con mayores correlaciones el estilo del **liderazgo distribuido** (La autoridad trata a los miembros de la institución educativa como líderes en potencia, desarrollan actividades de profesionalización para la generación de nuevos líderes; y delega responsabilidades a los miembros del equipo para efectivizar el cumplimiento de objetivos) con las dimensiones de **Gestión Administrativa** (La autoridad evalúa periódicamente el Proyecto Educativo Institucional (PEI) para detectar opciones de mejora, Mantiene un sistema de seguimiento a los logros alcanzados por el personal de la institución), **Gestión Pedagógica** (Reajusta el plan de apoyo y acompañamiento pedagógico con base en los resultados de su seguimiento, reajusta el plan de apoyo y acompañamiento pedagógico con base en los resultados de su seguimiento) y dimensión de **Convivencia, Participación y cooperación** (El directivo genera espacios de retroalimentación con actores de la comunidad educativa a partir de la rendición de cuentas de autoridades y

organismos institucionales). Se muestran la mayor cantidad de correlaciones, con un total de cinco, entre los diferentes estilos de liderazgo con la dimensión de Gestión Pedagógica.

Como análisis reflexivo se puede asegurar que los datos de la institución de sostenimiento fiscal presentan mayor número de correlaciones en comparación con las otras instituciones de diferente sostenimiento. La dimensión que mayor correlación presenta es la Gestión Pedagógica, lo cual concuerda con lo descrito en el Informe McKinsey (2007), en el que se asegura que para mejorar el desempeño de un sistema educativo se requiere mejorar la experiencia de aprendizaje de los estudiantes, enfatizando de esta manera el enfoque pedagógico que deben cumplir los establecimientos educativos. Este enfoque se ve ratificado cuando el estudio hace referencia a una de las intervenciones comunes a todos los niveles de desempeño de mejora, al indicar que los mejores resultados dependen de la capacidad de enseñar de los docentes y de gestionar los centros por parte de los directivos.

Es importante mencionar que el estilo de liderazgo que menos correlaciones presenta con las dimensiones de desempeño profesional directivo es el liderazgo transformacional, pese a ser el estilo de liderazgo que impulsa el MINEDUC, una posible causa de esto es el gran aporte individual que da el líder en la gestión del centro, ya que la denominada “transformación” recae de manera casi exclusiva en responsabilidad del líder. Se aprecia que el estilo de liderazgo sostenible presenta el mayor número de correlaciones, lo cual se debe a que los Objetivos de Desarrollo Sostenible están siendo tomados en consideración por los líderes, tal vez no en la medida en la que se debería, ni con la eficacia requerida, principalmente en temas de vinculación a la economía local.

Institución Fiscomisional

De los datos obtenidos en la encuesta a Directivos se obtiene una predominancia en las correlaciones de los estilos de liderazgo y las dimensiones de desempeño profesional directivo de la siguiente manera.

El estilo de **liderazgo transformacional** no presenta predominancia de correlaciones con ninguna de las dimensiones de desempeño profesional directivo.

En cuanto al estilo de **liderazgo distribuido** (Todos los miembros de la institución educativa son líderes en potencia; y Desarrolla actividades de profesionalización para la generación de nuevos líderes), presenta predominancia con la dimensión de **Gestión Administrativa** (La autoridad evalúa periódicamente el Proyecto Educativo Institucional (PEI) para detectar opciones de mejora), con la dimensión de **Gestión Pedagógica** (Reajusta el plan de apoyo y acompañamiento pedagógico con base en los resultados de su seguimiento), con la dimensión de **Seguridad Escolar** (Retroalimenta la ejecución de las actividades DECE, organismos instituciones y Código de Convivencia para mejorarlos).

El estilo de **liderazgo dialógico** no presenta predominancia de correlaciones con ninguna de las dimensiones de desempeño profesional directivo.

En cuanto al estilo de **liderazgo sostenible** (Impulsa actividades para el desarrollo económico local; y, Las actividades de gestión del directivo se basan en los Objetivos de Desarrollo Sostenible), presenta predominancia con la dimensión de **Gestión Administrativa** (El directivo identifica las posibilidades de la institución para modificar o mantener la oferta educativa; y, Evalúa periódicamente el Proyecto Educativo Institucional (PEI) para detectar opciones de mejora), con la dimensión de **Gestión Pedagógica** (Orienta la utilización óptima de la infraestructura en relación a los objetivos de aprendizaje planteados por los docentes; y, Reajusta el plan de apoyo y acompañamiento pedagógico con base en los resultados de su seguimiento), con la dimensión de **Convivencia, Participación y cooperación** (Evalúa la prestación de los servicios complementarios y sugiere acciones para su mejora? (DECE, Uniformes, Alimentación, Textos), y con las dimensiones de Seguridad Escolar (Retroalimenta la ejecución de las actividades DECE, organismos instituciones y Código de Convivencia para mejorarlos).

En cuanto a los datos obtenidos de la aplicación de encuestas a los docentes de la institución fiscomisional prevale con la mayor cantidad de correlaciones el estilo de **liderazgo distribuido** (La autoridad trata a los miembros de la institución educativa como líderes en potencia, desarrollan actividades de profesionalización para la generación de nuevos líderes; y, delega responsabilidades a los miembros del equipo para efectivizar el cumplimiento de objetivos) y las dimensiones de **Gestión Administrativa** (La autoridad evalúa periódicamente el Proyecto Educativo

Institucional (PEI) para detectar opciones de mejora, mantiene un sistema de seguimiento a los logros alcanzados por el personal de la institución, la autoridad evalúa periódicamente el Proyecto Educativo Institucional (PEI) para detectar opciones de mejora; y, Mantiene un sistema de seguimiento a los logros alcanzados por el personal de la institución), **Gestión Pedagógica** (Reajusta el plan de apoyo y acompañamiento pedagógico con base en los resultados de su seguimiento, mejora el proceso de evaluación institucional con base en los resultados de logro del aprendizaje, orienta la utilización óptima de la infraestructura en relación a los objetivos de aprendizaje planteados por los docentes, retroalimenta al profesorado para que el PCA, PCI y PUD tengan relación con el Currículo Nacional, mejora el proceso de evaluación institucional con base en los resultados de logro del aprendizaje, reajusta el plan de apoyo y acompañamiento pedagógico con base en los resultados de su seguimiento; y, mejora el proceso de evaluación institucional con base en los resultados de logro del aprendizaje), dimensión de **Convivencia Participación y cooperación** (El directivo genera espacios de retroalimentación con actores de la comunidad educativa a partir de la rendición de cuentas de autoridades y organismos institucionales; y, el directivo genera espacios de retroalimentación con actores de la comunidad educativa a partir de la rendición de cuentas de autoridades y organismos institucionales). Se aprecia una predominancia en cuanto a las correlaciones de los diferentes estilos de liderazgo con la dimensión de **Gestión Pedagógica** con un total de once correlaciones de las cuales siete se encuentran con el estilo de liderazgo distribuido.

Los datos de la institución fiscomisional presentan menos de la mitad de correlaciones en comparación con la institución fiscal, se aprecia que las dimensiones de Gestión Administrativa y Gestión Pedagógica tienen el mismo número de correlaciones, lo cual indica que desde la perspectiva del líder, tienen la misma importancia las actividades Administrativas como a las actividades pedagógicas. Lo cual contrasta con los resultados de los docentes, pues los resultados evidencian mayor correlación con la dimensión de Gestión Pedagógica. Cabe señalar que la institución educativa Fiscomisional tiene una orientación militar, la cual a más de los lineamientos de la Autoridad Educativa Nacional, debe cumplir con los lineamientos de la Dirección de Educación y Doctrina, que regula muchos de los temas administrativos, económicos y pedagógicos; y que cuyo enfoque se ve reflejado en esta equidad de importancia en esas dos dimensiones.

Se puede apreciar que el estilo de liderazgo Transformacional y el estilo de liderazgo dialógico no presentan correlaciones, esto como resultado de la filosofía militar, en la que los líderes educativos de la armada cumplen las instrucciones de manera vertical dejando poco espacio a la deliberación y al diálogo. El estilo de liderazgo con mayores correlaciones es el liderazgo sostenible, el cual involucra de manera directa a factores comunitarios, esto es el resultado también del enfoque social y de apoyo comunicativo que las Fuerzas Armadas integra a sus principios de integración y participación.

Institución Municipal

De la encuesta a Directivos Municipales se obtiene una predominancia en las correlaciones de los estilos de liderazgo y las dimensiones de desempeño profesional directivo así:

El estilo de **liderazgo transformacional** (Afronta de manera personal los problemas institucionales, Se apoya en su carisma para llegar a acuerdos; y, La mayor fortaleza para la gestión institucional es su intelecto) presenta predominancia con la dimensión de **Gestión Administrativa** (Mantiene un sistema de seguimiento a los logros alcanzados por el personal de la institución), con la dimensión de **Gestión Pedagógica** (Retroalimenta al profesorado para que el PCA, PCI y PUD tengan relación con el Currículo Nacional, Mejora el proceso de evaluación institucional con base en los resultados de logro del aprendizaje), con la dimensión de Convivencia, Participación y cooperación (Genera espacios de retroalimentación con actores de la comunidad educativa a partir de la rendición de cuentas de autoridades y organismos institucionales), con la dimensión de **Seguridad Escolar** no se muestran correlaciones predominantes.

En cuanto al estilo de **liderazgo distribuido** (Todos los miembros de la institución educativa son líderes en potencia, Desarrolla actividades de profesionalización para la generación de nuevos líderes; y, Delega responsabilidades a los miembros del equipo para efectivizar el cumplimiento de objetivos), presenta predominancia con la dimensión de **Gestión Administrativa** (Mantiene un sistema de seguimiento a los logros alcanzados por el personal de la institución), con la dimensión de **Gestión Pedagógica** (Retroalimenta al profesorado para que el PCA, PCI y PUD tengan relación con el Currículo Nacional, y Mejora el proceso de evaluación institucional con base en los resultados de logro del aprendizaje), con la dimensión de

Convivencia, Participación y cooperación (Genera espacios de retroalimentación con actores de la comunidad educativa a partir de la rendición de cuentas de autoridades y organismos institucionales), con la dimensión de **Seguridad Escolar** (Retroalimenta la ejecución de las actividades DECE, organismos instituciones y Código de Convivencia para mejorarlos).

El **liderazgo dialógico** (Construye acuerdos en base al diálogo con agentes externos a la institución (Convenios Interinstitucionales con otros establecimientos, instituciones estatales y/o privadas; y, Los padres de familia aportan académicamente desde la experiencia personal) presenta predominancia con la dimensión de **Gestión Administrativa** (Mantiene un sistema de seguimiento a los logros alcanzados por el personal de la institución), con la dimensión de **Gestión Pedagógica** (Retroalimenta al profesorado para que el PCA, PCI y PUD tengan relación con el Currículo Nacional; y, Mejora el proceso de evaluación institucional con base en los resultados de logro del aprendizaje), con la dimensión de **Convivencia, Participación y cooperación** (Genera espacios de retroalimentación con actores de la comunidad educativa a partir de la rendición de cuentas de autoridades y organismos institucionales), con la dimensión de **Seguridad Escolar** no se muestran correlaciones predominantes.

En cuanto al estilo de **liderazgo sostenible** (El directivo impulsa actividades institucionales mediante el enfoque del cuidado del medio ambiente; y, Las actividades de gestión del directivo se basan en los Objetivos de Desarrollo Sostenible), presenta predominancia con la dimensión de **Gestión Administrativa** (Mantiene un sistema de seguimiento a los logros alcanzados por el personal de la institución), con la dimensión de **Gestión Pedagógica** (Retroalimenta al profesorado para que el PCA, PCI y PUD tengan relación con el Currículo Nacional: y, Mejora el proceso de evaluación institucional con base en los resultados de logro del aprendizaje), con la dimensión de **Convivencia, Participación y cooperación** (Genera espacios de retroalimentación con actores de la comunidad educativa a partir de la rendición de cuentas de autoridades y organismos institucionales.), y con la dimensión de **Seguridad Escolar** (Retroalimenta la ejecución de las actividades DECE, organismos instituciones y Código de Convivencia para mejorarlos).

Los resultados de la encuesta aplicada a los docentes de la institución municipal, presenta la mayor cantidad de correlaciones con el estilo de **liderazgo distribuido**, (La

autoridad trata a los miembros de la institución educativa como líderes en potencia, desarrollan actividades de profesionalización para la generación de nuevos líderes; y, delega responsabilidades a los miembros del equipo para efectivizar el cumplimiento de objetivos), con las dimensiones de **Gestión Administrativa** (La autoridad evalúa periódicamente el Proyecto Educativo Institucional (PEI) para detectar opciones de mejora, mantiene un sistema de seguimiento a los logros alcanzados por el personal de la institución; y, mantiene un sistema de seguimiento a los logros alcanzados por el personal de la institución), **Gestión Pedagógica** (Reajusta el plan de apoyo y acompañamiento pedagógico con base en los resultados de su seguimiento, y retroalimenta al profesorado para que el PCA, PCI y PUD tengan relación con el Currículo Nacional), y dimensión de **Convivencia Participación y cooperación** (El directivo genera espacios de retroalimentación con actores de la comunidad educativa a partir de la rendición de cuentas de autoridades y organismos institucionales). Se puede apreciar también que, la dimensión de Gestión Administrativa presenta la mayor cantidad de correlaciones.

Los resultados de correlación de la institución Municipal, son casi similares a los resultados de la institución fiscal, en que se pueden observar un elevado número de correlaciones, principalmente en la dimensión de Gestión Pedagógica. Cabe indicar que desde años atrás los establecimientos educativos Municipales se han distanciado en varios aspectos administrativos y pedagógicos de las propuestas planteadas por el MINEDUC. Esto ha permitido que las instituciones Municipales cuenten con una alta aceptación de la ciudadanía, lo que no se ve reflejado en los resultados de auditoría, pues sus valoraciones no son tan favorables. Al depender de los estamentos Municipales educativos en temas administrativos y pedagógicos se evidencia el nivel de correlación elevado que se presenta.

No existe un estilo de liderazgo definido que presente mayores correlaciones, los estilos Dialógico y Sostenible se presentan, sin ser numéricamente muy altos, como similares. Se aprecia aquí el enfoque participativo que se procura en este tipo de establecimientos en especial en aspectos como la retroalimentación a los docentes en temas de planificación y relación con el Currículo Nacional, así como de los proceso de mejora el proceso de evaluación institucional, en base la participación de los agentes educativos.

Institución Particular

De los datos obtenidos en la encuesta a Directivos se obtiene una predominancia en las correlaciones entre la dimensión de Estilos de Liderazgo y dimensión de desempeño profesional del directivo de la institución particular entre:

Todos los estilos de liderazgo (Desarrollan su gestión enfocado en la visión, objetivos o metas institucionales), y la **Gestión Administrativa** (Evalúa periódicamente el Proyecto Educativo Institucional (PEI) para detectar opciones de mejora; y, Mantiene un sistema de seguimiento a los logros alcanzados por el personal de la institución); con la dimensión de **Gestión Pedagógica** (Reajusta el plan de apoyo y acompañamiento pedagógico con base en los resultados de su seguimiento, Retroalimenta al profesorado para que el PCA, PCI y PUD tengan relación con el Currículo Nacional; y, Mejora el proceso de evaluación institucional con base en los resultados de logro del aprendizaje) de la dimensión de **Convivencia Participación y cooperación** (Genera espacios de retroalimentación con actores de la comunidad a partir de la rendición de cuentas de autoridades y organismos institucionales). Con la dimensión de **Seguridad Escolar** (Retroalimenta la ejecución de las actividades DECE, organismos instituciones y Código de Convivencia para mejorarlos).

En cuanto a los estilos de **liderazgo transformacional, distribuido, dialógico, y sostenible**, en la institución particular, no evidencia predominancia con la dimensión de **Gestión Administrativa, Gestión Pedagógica, Convivencia, Participación y cooperación; y, Seguridad Escolar**, resultados que se presentan de manera similar en los instrumentos aplicados a los docentes.

El análisis al respecto indica que en la institución particular, no se presentan correlaciones significativas, esto puede deberse al acaparamiento de actividades que generan los líderes, a la desconexión entre los estilos de liderazgo y las dimensiones de desempeño profesional directivo, o a la no definición de un estilo de liderazgo en particular dentro de la gestión institucional.

Entrevista a expertos

Tabla 88. Pregunta 1: ¿Qué estrategias deberían aplicar los directivos para potencializar el talento de los miembros de la comunidad educativa?

Respuesta experto 1	Respuesta experto 2	Análisis e interpretación
<p>Dr. Ricardo Ávila Pinzón Considero que el crear una cultura institucional va a demandar que todos los actores se involucren en la construcción de esa misma cultura es así que tendríamos que hacer planes con los líderes. Líderes de la institución educativa plantear formular la visión es decir a quién lo que lo que queremos ser en un tiempo determinado, es decir nuestro sueño hacia dónde nos dirigimos y obviamente la misión que también es importantísima, es decir, plantearnos en ese momento dónde estamos que somos para qué estamos aquí y obviamente eso desde arriba con una concepción filosófica.</p>	<p>Dra. María Fernanda Sánchez Uno de los principales errores que tienen los directivos y que desmotiva a sus empleados de sus subordinados es que los tratamos como un medio para llegar a un objetivo es decir los directivos que en muchas ocasiones se considera que el profesor es una persona que tiene que estar ahí y que nos logrará lograr los objetivos de las metas de la institución, pero no es así; el directivo debería potencializar el trabajo haciendo un trabajo en equipo involucrando siempre al docente y la toma de decisiones en todas las actividades que se realizan diariamente, porque esto va a aumentar el nivel de responsabilidad del profesor al sentirse involucrado.</p>	<p>Los directivos deben aplicar como estrategias para potencializar el talento de los miembros de la comunidad educativa el trabajo en equipo, involucrando a los actores: directivo, docente, padres de familia, en la toma de decisiones. Creando una cultura institucional, en la que todos los actores se involucren en la construcción y fortalecimiento de esa misma cultura. El trato a los actores es fundamental pues se debe evitar considerar a las personas como un simple medio para llegar a objetivos.</p>

Elaborado por: Kleber Quishpe

Fuente: Entrevista a expertos

Tabla 89. Pregunta 2: ¿Con qué frecuencia el directivo debe transmitir la misión y visión institucional para ayudar a que los miembros de la institución se enfoquen?

Respuesta experto 1	Respuesta experto 2	Análisis e interpretación
<p>Dr. Ricardo Ávila Pinzón En primer lugar nosotros en la junta académica debemos determinar qué es lo que queremos lograr qué es lo que queremos alcanzar a través de la práctica, entonces la junta académica sería la responsable de en este caso de hacer un seguimiento de hacer una evaluación porque obviamente algo que se planifica se ejecuta y no se evalúa difícilmente avanza, podríamos saber nosotros si es que estamos alcanzando o no los objetivos. Debe ser frecuente y permanente esa cultura institucional, que se haga una práctica común dentro de la institución y de todos los integrantes, al hablar de los integrantes estoy hablando obviamente de no solamente de los directivos ni de docentes estoy hablando de los mismos estudiantes de los mismos del mismo personal administrativo de los mismos padres de familia es decir todos los que hacen la institución educativa deben tener claro los objetivos institucionales.</p>	<p>Dra. María Fernanda Sánchez La visión y la misión es lo más importante de una institución, ya que es la forma en la que se va a marcar nuestro futuro, es lo que marca el logro de los objetivos. Son los objetivos a corto y largo plazo que la institución debe cumplir. Entonces, yo considero, que ésta primero debe ser conocida por todo el personal, no solamente por los docentes, sino por los docentes, padres de familia es decir por toda la comunidad educativa, para que de esta manera pueda llegar a la consecución de estos objetivos; esto debe ser transmitido, quizás, en todas las reuniones; quizás, debería estar publicado en la institución educativa en las aulas es decir hacer que los docentes por los padres también estudiantes conozcan totalmente esto para que puedan involucrarse y podamos juntos llegar y cumplir los objetivos de la institución.</p>	<p>El transmitir la misión y visión institucional, debe ser de manera frecuente y permanente. Debe ser parte de la cultura institucional, una práctica común dentro de la institución. Primero a nivel de junta académica, quienes determinan qué es lo que se quiere lograr, luego debe ser transmitido en todas las demás reuniones, apoyarse con la publicación en todos los espacios de la institución educativa, murales y en las aulas. Debe ser conocida por todo el personal, por docentes, estudiantes, padres de familia es decir por toda la comunidad educativa, para que de esta manera pueda llegarse a la consecución de objetivos.</p>

Elaborado por: Kleber Quishpe

Fuente: Entrevista a expertos

Tabla 90. Pregunta 3: ¿Es favorable la delegación de responsabilidades hacia otros líderes institucionales para la consecución de metas y objetivos?

Respuesta experto 1	Respuesta experto 2	Análisis e interpretación
<p>Dr. Ricardo Ávila Pinzón Hay que identificar los procesos. Actualmente las instituciones ya no se trabajan en funciones o en actividades sino por procesos. Una institución que no identifique cuáles son sus procesos de valor cuáles son sus procesos agregados, sus objetivos, está condenada a seguir quedada en épocas anteriores. Por eso es importante porque el momento en que se identifican los procesos se estimule el empoderamiento de las personas no solamente se delegue la responsabilidad sino también autoridad para que en su momento ellos puedan dar solventar las dificultades que se les vaya presentando obviamente a su nivel de gestión.</p>	<p>Dra. María Fernanda Sánchez Por supuesto, porque un buen líder es una buena persona que dirige una institución no es la que va a ser solo las cosas es el trabajo. Se debe realizar las cosas en equipo, el trabajo es lo que necesitamos. Desde el trabajo en equipo de todos y el acto de delegar a una persona es darle un voto de confianza a un empleado nuestro y esto mejorar las relaciones de los superiores y los colaboradores además de que el superior el directivo no va a tener una sobrecarga de trabajo que va a hacer que muchas cosas se descuiden entonces considero que el delegar funciones es muy importante en la administración de una institución educativa.</p>	<p>La gestión de los establecimientos educativos a cambia de un modelo de funciones a un modelo por procesos. Estos procesos deben ser liderados por personas afines a los objetivos institucionales, el acto de delegar ciertas actividades a una persona es darle un voto de confianza y esto permite mejorar las relaciones entre líderes y colaboradores. Hay que tener presente que en el acto de delegar no solamente se delega la responsabilidad sino también se delega la autoridad.</p>

Elaborado por: Kleber Quishpe

Fuente: Entrevista a expertos

Tabla 91. Pregunta 4: ¿Qué estrategias aplican los directivos para identificar problemas o necesidades de los docentes y adaptar las exigencias a las mismas?

Respuesta experto 1	Respuesta experto 2	Análisis e interpretación
<p>Dr. Ricardo Ávila Pinzón Diagnosticar desde la relación directa con el docente, por ejemplo se puede detectar la necesidad de capacitación por una deficiente formación profesional a nivel de las universidades, entonces qué implica eso que al venir con esos vacíos en cuanto se refiere por ejemplo no tiene un amplio conocimiento de los del currículo general 2016 donde están las destrezas imprescindibles y las deseables y ahora que estamos con un currículum priorizado donde solamente se toman en cuenta que ellas de aquellas destrezas imprescindibles. Se les pide que hagan una desagregación de esas destrezas para poderlas ir organizando hay un vacío. La necesidad del docente no está solamente en la actividad de enseñar, porque muchas veces nos centramos en el currículo, sino también en el ¿Cómo llego? hemos tenido un reto en la educación virtual en trabajar con medios informáticos y no nos hemos dado cuenta de que el docente en cierta manera se acostumbró a que le den todo.</p>	<p>Dra. María Fernanda Sánchez Considero que es la observación. La intercomunicación del directivo con los docentes, es decir, que no sea un directivo que esté sentado en su escritorio solo mandando, sino que tenga una relación interpersonal. Que esté en constante comunicación con las personas, de esta manera él a través de la observación puede saber cuáles son los requerimientos de los profesores, los requerimientos de la institución. Esto se puede ver que si el directivo se da cuenta, por ejemplo, si el rendimiento escolar ha bajado, si se da cuenta que existen muchos problemas con los padres de familia, si se da cuenta que hay dificultades para el aprendizaje. Él va a poder relacionarse con los docentes e identificar cuál es el problema luego de esto se tendría que aplicar instrumentos técnicas que todos conocemos para poder determinar cuáles son los problemas y elaborar un FODA institucional.</p>	<p>Existen varias formas de identificar los problemas o necesidades de los docentes. Una de las principales es la observación. Con ella se puede detectar ciertas falencias en las actividades de los miembros de la comunidad educativa, de manera específica en el docente se puede apreciar qué es lo que se hace bien y en qué se puede mejorar. Otra manera de detectar falencias es la intercomunicación que debe mantener el directivo y los docentes. La constante comunicación permite saber cuáles son los requerimientos de los profesores, de los estudiantes y los requerimientos de la institución. Con ello se puede diagnosticar desde la relación directa con el docente, por ejemplo se puede detectar la necesidad de capacitación por una deficiente formación profesional.</p>

Elaborado por: Kleber Quishpe

Fuente: Entrevista a expertos

Tabla 92. Pregunta 5: ¿Cómo se relacionan los planteles que tienen los mejores resultados de auditoría con instituciones públicas o privadas del entorno?

Respuesta experto 1	Respuesta experto 2	Análisis e interpretación
<p>Dr. Ricardo Ávila Pinzón Tenemos que estar claros en cuanto se refiere al tema de los procesos de auditoría. Los estándares de calidad que estableció el Ministerio Educación que obviamente las instituciones que logran alcanzar esos estándares han cumplido con la calidad educativa y en función de eso le ven a la institución si cumple: esto tiene, esto no tiene, esto si tiene; entonces de acuerdo eso ellos sacan las conformidades o inconformidades. Con respecto a esos cumplimiento de sus estándares pero obviamente la auditoría es personal o sea cada institución cumple o no cumple y que le falta para llegar a cumplir con esos estándares. No existen instituciones que se agrupan, que se consoliden como instituciones para generar unas relaciones estratégicas me refiero en el tema fiscal porque en el tema particular se forman algunas redes de instituciones educativas particulares donde existe ese intercambio de observaciones.</p>	<p>Dra. María Fernanda Sánchez Actualmente todas las instituciones están en su nivel, cumpliendo sus objetivos cumpliendo su misión su visión. Si nosotros vemos que hay instituciones que están mejor, nosotros como directivos, deberíamos tratar de ayudarnos entre pares para poder solventar cuál es la diferencia. La diferencia, yo pienso, que es la persona que está arriba: el líder. La persona que está a la cabeza es la que tiene que guiar a la institución educativa. Si una institución educativa tiene un buen directivo tiene un buen líder la institución podrá seguir adelante y por el contrario, si la institución educativa tiene un líder negativo, un líder prepotente, un líder que no conversa con sus docentes esta institución no va a cumplir los estándares de calidad y va a ir mejorando su calidad.</p>	<p>En la actualidad se puede apreciar que existen instituciones que se agrupan, que se relacionen estratégicamente en el sistema fiscal. En cuanto a las instituciones particulares se han formado algunas redes de instituciones educativas particulares donde existe ese intercambio de observaciones. Para exista esta relación el líder o la persona que está a la cabeza debe guiar a la institución educativa. Si una institución educativa tiene un buen directivo es más fácil que se involucre con otros establecimientos educativos para buscar mejoras en sus procesos y resultados de auditoría. Si bien las redes colaborativas permiten el intercambio de experiencias de aprendizaje la primera auditoría debe ser particular es decir, que cada institución debe hacerla a lo interno.</p>

Elaborado por: Kleber Quishpe

Fuente: Entrevista a expertos

Tabla 93. Pregunta 6: ¿Cuál es la experiencia en cuanto a la participación de los padres de familia como apoyo para alcanzar estándares educativos?

Respuesta experto 1	Respuesta experto 2	Análisis e interpretación
<p>Dr. Ricardo Ávila Pinzón El papel del padre de familia es muy importante, imagínate que los valores se forman en la familia, entonces si partimos del hecho de que todos los valores se forman en familia y nosotros lo complementamos. Lo que le hace falta al padre familia es orientarle. Las instituciones deberíamos generar alguna especie apoyo al padre. Antes, me acuerdo, hace algún tiempo había la escuela para padres, es generar módulos donde obligatoriamente todos los padres familias deberían participar. El padre familia va a mejorar porque va a entender por cómo educar, el por qué su hijo actúa de una determinada forma y evitaríamos en gran medida aquellas situaciones de agresiones hacia los estudiantes evitaríamos un montón de problemas, incluso evitaríamos y disminuiríamos el nivel de quejas hacia los profesores porque el padre de familia ahora entendería y se convertiría en un colaborador más de la de la institución.</p>	<p>Dra. María Fernanda Sánchez El involucramiento de los padres de familia en la educación es necesario porque al estar involucrados, al saber lo que están haciendo sus hijos, ofrece beneficios como son: mejoran un ambiente laboral para no tener padres de familia problemáticos, que venga a reclamar las cosas, mejora el rendimiento de los estudiantes, mejora el comportamiento de los estudiantes, y; al existir una buena interrelación entre padres inclusive el maestro se siente más tranquilo y su desempeño es mejor Pero también es un poco negativa, consideró que el involucramiento de padres de familia, debe existir, pero debe ser medido, para evitar que los padres de familia ingresen directamente al proceso de enseñanza-aprendizaje que es propio de los maestros, de las autoridades. Los padres de familia deben convertirse en un apoyo al maestro en un apoyo de la institución educativa más no en un problema.</p>	<p>La participación del padre de familia para alcanzar mejoras en los procesos es importante, el involucramiento de los padres de familia en la educación es necesario, ya que al participar de manera activa ofrece beneficios directos a los hijos como es el de mejorar el ambiente laboral. Las instituciones educativas deberían generar espacios para la capacitación de padres de familia, mediante las denominadas “escuela para padres”, donde se involucre, en primer lugar de manera obligatoria para todos los padres familias, más adelante, y ya con el empoderamiento los padres acudirán por convicción más que por obligación. Por otra parte la participación del padre de familia en temas netamente institucionales debe ser limitada, para evitar que los padres de familia ingresen directamente al proceso de enseñanza-aprendizaje que es propio de los maestros, de las autoridades.</p>

Elaborado por: Kleber Quishpe

Fuente: Entrevista a expertos

Tabla 94. Pregunta 7: ¿Qué elementos deberían plantear los directivos dentro de sus planes de mejora como imprescindibles para el cumplimiento de indicadores de calidad?

Respuesta experto 1	Respuesta experto 2	Análisis e interpretación
<p>Dr. Ricardo Ávila Pinzón Cuando hablamos del plan de mejora sabemos que parte de un diagnóstico, que toda la planificación estratégica va en miras de mejorar el proceso de gestión educativa. Obviamente nosotros tenemos que estar bien claros aquí en el sentido de qué y la institución forma seres humanos y la planificación estratégica es la aplicación de la administración de instituciones de organizaciones comunes, al campo educativo, entonces como órgano como directivos tenemos que tener muy claro de no caer en esa tecnocracia de tratar de trasplantar ciertas estrategias de allá al campo de acá. Porque una cosa es formar seres humanos y los seres humanos no responden a una sola causa, por ejemplo, en el bajo rendimiento intervienen múltiples causas en el proceso de formación por eso es que cuando se hace la PCI que yo creo que es el más completo obedece a una serie de lineamientos que deben ser contextualizados.</p>	<p>Dra. María Fernanda Sánchez La capacitación del personal docente, del personal administrativo, del personal directivo e incluso el personal de servicios del personal de apoyo. Es imprescindible en un plan de mejora, tenemos que también ver que la innovación educativa y que haya oportunidades de progreso para todos. Pero yo considero que lo más necesario es tener a nuestros docentes capacitados y no solamente en la parte de conocimiento, sino también en la parte emocional, en la parte afectiva, ya que un buen maestro que está involucrado, un buen maestro que esté satisfecho con su lugar de trabajo que vaya con gusto a trabajar es el que nos va a hacer lograr los objetivos de la institución y cumplir con la visión y misión de la que habíamos conversado</p>	<p>Se debe puntualizar que un plan de mejora debe partir de un diagnóstico institucional, manteniendo claro que en el ámbito educativo la institución forma seres humanos, por tal motivo la planificación estratégica debe tener ese carácter humanístico. Uno de los elementos que no puede faltar es la capacitación del personal directivo, docente, administrativo, y personal de servicios. Se debe procurar tener docentes capacitados tanto en la parte disciplinar como en la parte emocional y afectiva, ya que el directivo mediante el plan de mejor puede lograr un que esté satisfecho con su lugar de trabajo que vaya con gusto a trabajar. Se debe tener cuidado de no caer en prácticas tecnocráticas. Es imprescindible en un plan de mejora, que se involucre procesos de innovación educativa y que haya oportunidades de progreso para todos los miembros de la comunidad educativa.</p>

Elaborado por: Kleber Quishpe
Fuente: Entrevista a expertos

Tabla 95. Pregunta 8: ¿Cómo debe estar orientada la planificación estratégica para la gestión educativa?

Respuesta experto 1	Respuesta experto 2	Análisis e interpretación
<p>Dr. Ricardo Ávila Pinzón</p> <p>Se puede observar una serie de planificaciones que apuntalan a la planificación estratégica, entonces no solamente podemos verle desde el punto de vista primero. Estar claros que se deben abordar múltiples elementos, como los docentes, los padres de familia, el currículo, qué tipo de organización es la mía o sea qué tipo de organización cómo voy a organizarme, qué tipo institución qué es lo que yo quiero si solamente persigo el rédito económico o también el apoyar a la formación de seres humanos y luego de esa situación ir bajando entonces ahora sí que ya estoy claro y bien definido.</p> <p>Entonces ahora si yo puedo transmitir inclusive a mis docentes la orientación que tiene la institución, ahora sí establezco un currículo claro, qué voy a hacer. Como directivo se debe establecer objetivos metas y evaluaciones claras de lo que voy a hacer en con cada uno de estos elementos.</p>	<p>Dra. María Fernanda Sánchez</p> <p>La planificación estratégica debe contener las principales soluciones a los problemas detectados dentro de la institución educativa, priorizando aquellos que no permitan la consecución de estándares de calidad educativa, enfocando en el proceso al estudiante y al personal docente, ya que un profesor que esté obligado a estar trabajando o que esté obligado a un horario obligado alguna de este tipo de cosas que molestan al docente como ser humano hablamos de que la gestión debe enfocarse en el acompañamiento en base a diagnóstico de dificultades.</p>	<p>La planificación estratégica debe orientarse a todos los componentes de la gestión educativa, tanto en la parte administrativa, en los componentes pedagógicos, en la convivencia escolar, y en la seguridad institucional.</p> <p>La planificación debe contener las principales soluciones a los problemas detectados dentro de la institución educativa, priorizando aquellos que no permitan la consecución de estándares de calidad educativa, enfocando en el proceso al estudiante y al personal docente se puede observar una serie de planificaciones que apoyan a la planificación estratégica.</p>

Elaborado por: Kleber Quishpe

Fuente: Entrevista a expertos

Tabla 96. Pregunta 9: ¿Qué tipo de “líder educativo” necesita el Ecuador?

Respuesta experto 1	Respuesta experto 2	Análisis e interpretación
<p>Dr. Ricardo Ávila Pinzón Un líder que no se quede solamente en lo básico, que no sea “reactivo”, sino que sea proactivo. Que se proponga. Reactivo, es decir, a sucedió tal cosa ahora recién reaccionó a buscar la solución; me hicieron la auditoría entonces recién yo voy a ver qué hago para superar esa auditoría, no; tiene que ser netamente “propositivo” proponer acciones que me permitan llegar más allá del cumplimiento de esos estándares el conocimiento curricular ya lo decía anteriormente si yo como líder no conozco que es ser un currículum prescriptivo que establece el Ministerio Educación, cuál es la orientación que tiene el Ministerio Educación hacia dónde quiere llegar y qué más tengo que yo colaborar, si solo se queda como reactivo ese líder está condenado al fracaso organizativo.</p>	<p>Dra. María Fernanda Sánchez Bueno, necesita un líder que impulse el trabajo, que impulse la colaboración entre todo el equipo de trabajo de una institución, un líder que transmita sus ideas con claridad, que sean receptivo a lo que los que las otras personas le piden, a lo que las otras personas quieren apoyar. Un líder que esté preocupado por el factor humano, que tenga una capacidad de interactuar con sus personas. Que no sea un líder que esté arriba y que él sea el que manda y que el que castiga el que sanciona, sino un líder que esté constantemente motivando a su comunidad, cumpliendo o bien escuchando sus objetivos, escuchando sus ideas, que sepa discernir que ser para persuadir a la gente que es lo mejor para que la institución salga adelante es decir un líder que sea una persona humana más que una persona que esté dedicada sólo al trabajo.</p>	<p>El Ecuador necesita líderes educativos que no se queden solamente en lo básico, que no sean reactivos, sino que sea proactivo, que se proponga soluciones antes que los problemas se agranden o incluso que desarrollen su gestión antes de que aparezcas los problemas. Necesita de líderes que impulsen el trabajo colaborativo entre todo el equipo de la institución, un líder que transmita sus ideas con claridad, que sean receptivo a lo que los que las otras personas puedan aportar. Líderes que manejen con eficiencia el marco legal educativo, que cumpla y haga cumplir las normativas, que maneje los aspectos pedagógicos con soltura para que pueda realizar los acompañamientos necesarios. Un líder que esté preocupado por el factor humano, que tenga una capacidad de interactuar con sus colaboradores.</p>

Elaborado por: Kleber Quishpe
Fuente: Entrevista a expertos

Tabla 97. Pregunta 10: ¿Qué caracteriza a un directivo/autoridad de calidad en el sistema educativo ecuatoriano?

Respuesta experto 1	Respuesta experto 2	Análisis e interpretación
<p>Dr. Ricardo Ávila Pinzón</p> <p>Se caracterizaría por ser un ser humano, un ser humano con una conciencia de donde está, con una conciencia de saber de conocer su país, y de tener ganas de aportar a ese país. De dejar a su Ecuador en mejores condiciones en las que actualmente se encuentra.</p> <p>Además de eso debe tener un amplio conocimiento de las normas legales, en el campo legislativo. Porque un líder que no conoce el tema legal obviamente se va a quedar enmarañado o va a cometer algunos errores. Actualmente la normativa legal ha evolucionado tanto y que las instituciones educativas se están quedando ese es el producto de lo que muchos docentes cometen actos porque es por desconocimiento y los mismos directivos cometen actos por desconocimiento de la norma legal.</p> <p>Tiene que conocer el campo pedagógico, obviamente, porque si no conoce el campo pedagógico cómo puede desempeñarse, cómo puede orientar a sus compañeros docentes.</p>	<p>Dra. María Fernanda Sánchez</p> <p>El directivo debe caracterizarse por tener una agilidad en tomar decisiones, debe ser versátil para poder cambiar, para no cerrarse en lo que él dice, sino poder escuchar a los demás, debe ser receptivo entonces pienso que uno de los principales problemas que afronta el directivo es que muchas veces los docentes están en contra de las decisiones del directivo, no quieren un crecimiento del colegio o que no quieren ayudar a que el colegio salga adelante, Otro de los mayores problemas también en las instituciones es muchas veces la falta de apoyo de los directivos superiores entonces muchas veces nosotros como directivos medios digamos solicitamos alguna cosa o planteamos algo no tenemos el apoyo de las autoridades superiores, finalmente otro de los problemas que como directivos también se enfrentan en muchos casos los padres de familia que es otra parte de la comunidad educativa.</p>	<p>Antes que puntualizar lo que caracteriza actualmente a los directivos, sería más eficiente el centrarse en lo que debería caracterizar a los líderes educativos. Entre las características que el directivo ecuatoriano debería tener es su valor humano, con una conciencia de saber acerca de su contexto, con una conciencia de saber, de conocer su país, y de tener ganas de aportar a ese país.</p> <p>Debe tener una agilidad en tomar decisiones, ser versátil para poder cambiar, ser receptivo. Debe conocer el campo pedagógico, obviamente, porque si no conoce el campo pedagógico cómo puede desempeñarse, cómo puede orientar a sus compañeros docentes.</p> <p>Y sobre todo debe tener las ganas de dejar a nuestro Ecuador en mejores condiciones en las que actualmente se encuentra.</p>

Elaborado por: Kleber Quishpe

Fuente: Entrevista a expertos

Tabla 98: Pregunta 11: ¿Cómo se deberían ejecutar las actividades de desarrollo profesional al interior de las instituciones educativas?

Respuesta experto 1	Respuesta experto 2	Análisis e interpretación
<p>Dr. Ricardo Ávila Pinzón Existe un proceso fundamental que es el proceso del desarrollo del talento humano y en ese proceso del desarrollo del talento humano debe estar la junta académica. Deberían identificar a aquellos docentes, a aquellos compañeros que tienen esas capacidades que pueden transmitir para desarrollar una formación interna, es decir, yo soy parte de la institución conozco un poquito más de algo y yo lo puedo socializar y de esa manera estoy permitiendo que los demás también crezca un poco más. Externamente, los directivos o la organización tienen que planificar eventos de formación, de desarrollo. de potencializar esos talentos que tienen los diferentes integrantes de la institución, contratando observando, viendo, qué instituciones del medio ofrecen cursos, pero que vayan de acuerdo a la pertinencia del caso; porque obviamente, hay cursos y cursos pero nosotros tenemos que determinar cuáles son aquellos que nos van a dar aportaciones para lograr el desarrollo de estos talentos que nosotros queremos.</p>	<p>Dra. María Fernanda Sánchez Considero que el docente se debe capacitar siempre pero yo creo que la capacitación se debe organizar de tal forma que sea dentro de su horario laboral, una capacitación presencial en base a los requerimientos que la institución y el docente tenga, es decir, se debe hacer primero un análisis y ver el primero en forma general, cuáles son los requerimientos de los docentes, de la institución educativa, y; luego en forma específica. Porque no podemos comparar una educación de preescolar, una educación de primaria o de secundaria y dar la misma capacitación a todos, porque las estrategias en la metodología debe ser diferente. Entonces se pueden dar temas de forma general y temas también en forma específica. La capacitación no puede ser siempre dada por la institución, la capacitación debemos darles facilidades a los docentes para que ellos se capaciten, si nosotros les ayudamos con tiempo, un poco difícil con presupuesto, pero con tiempo, con motivación el profesor se va a sentir que tiene facilidades para el auto capacitarse.</p>	<p>Las actividades de desarrollo profesional deben realizarse como un proceso continuo, que parte de un diagnóstico para fortalecimiento de habilidades docentes. Al respecto juega un papel importante la junta académica pues el quehacer educativo requiere ese enfoque pedagógico académico. Algo muy importante es que la capacitación se debe organizarse dentro de su horario laboral, una capacitación presencial en base a los requerimientos que la institución. Se deben considerar que hay temas que se pueden abordar de manera general y otros temas de manera específica. En los aspectos disciplinares no se puede abordar los mismos temas en los diferentes niveles: preescolar, educación de primaria, o secundaria. Otra forma de actualización es la de identificar a aquellos docentes, que tienen esas capacidades y que pueden transmitir dichos saberes en un proceso de formación interna.</p>

Elaborado por: Kleber Quishpe
Fuente: Entrevista a expertos

Tabla 99. Pregunta 12: ¿Cuáles son las dificultades más notorias en cuanto a indicadores de planificación e implementación del currículo?

Respuesta experto 1	Respuesta experto 2	Análisis e interpretación
<p>Dr. Ricardo Ávila Pinzón El Directivo establecer objetivos metas y evaluaciones claras de lo que voy a hacer en con cada uno de estos elementos curriculares. Entonces si se establece un currículum, es el currículo que se quiere lograr de aquí a cinco años. Eso está en el PCI que debió haberse realizado de manera concreta hasta llegar a esa desagregación de todos los contenidos por años y por niveles, o subniveles. Entonces, sí ya estoy claro, ya no necesito estar todos los años con el apuro de hacer ahora el plan anual porque ya está, y lo único que hago es bajar en sus contenidos de ese año porque yo ya hice un gran esfuerzo en la PCI, ahora ya se refleja en el plan anual, en los planes de unidas. Se debe respetar la fundamentación pedagógica que está siguiendo la institución, si hablamos de una pedagogía constructivista “enseñar a pensar”, si en la metodología el docente no utiliza estrategias permitan al estudiante aprender a pensar entonces está fuera totalmente del enfoque pedagógico que como institución se requiere.</p>	<p>Dra. María Fernanda Sánchez Pienso que la planificación no existe tanto problema para el docente porque los docentes hemos aprendido a planificar, siento que el problema del docente es cómo lograr aterrizar esa planificación en el aula. La principal necesidad son estrategias metodológicas que le ayuden al docente a su trabajo en el aula propiamente ya en el contexto con los niños ha citado con los estudiantes así como también en evaluación. Cómo evaluar a nuestros estudiantes y en algunos casos cambiar paradigmas en los docentes porque la evaluación ya no es lo que era antes entonces ver la forma en que evaluar en la nueva forma de evaluar y evaluar no solamente el conocimiento y valor la parte emocional pues yo considero que lo que los docentes necesitan ahora son estrategias para el aula y estrategias de evaluación.</p>	<p>En cuanto a las dificultades más notorias en temas de planificación o implementación del currículo, se debe tener presente que si bien el Ministerio de Educación mantiene los lineamientos con el Macro Currículo, la planificación a nivel Meso y Micro corresponde directamente a la institución educativa la cual debe respetar la fundamentación pedagógica que está siguiendo la institución, esto debe constar en el PCI, construido de manera concreta, en la que se incluya la desagregación de todos los contenidos ya en la etapa de ejecución la principal necesidad son estrategias metodológicas que le ayuden al docente a su trabajo en el aula, así como estrategias de evaluación que reemplacen las tradicionales formas.</p>

Elaborado por: Kleber Quishpe
 Fuente: Entrevista a expertos

Tabla 100. Pregunta 13: ¿Qué dificultades se aprecian como reiterativas en la aplicación de los lineamientos de evaluación?

Respuesta experto 1	Respuesta experto 2	Análisis e interpretación
<p>Dr. Ricardo Ávila Pinzón Como directivo tengo que tener muy claro si el docente confunde fácilmente la evaluación con medición. El sistema nacional pide una nota, entonces obviamente, para obtener la nota muchas veces (los docentes) se lanzan a la cacería de notas: que el deber que hizo este bien o este mal tiene una nota, que la lección que dio tiene una nota; entonces ¿En qué momento le permite al estudiante equivocarse? ¿En qué momento le permite al estudiante que reflexione sobre su proceso educativo? El directivo tiene que plantearse qué acciones va a ejecutar, qué estrategias va a desarrollar cuál es el objetivo y la meta cumplir en un determinado periodo de tiempo. Para ello se hace la evaluación, se va viendo si se cumplió o no, qué pasó, porque no cumplí, entonces es la única forma de ir haciendo correcciones periódicas oportunas para ir mejorando y obteniendo en gran medida acercándome al objetivo a la visión o</p>	<p>Dra. María Fernanda Sánchez Considero que la principal falencia o equivocación está en querer que todo dentro del proceso educativo se vea reflejado o asentado mediante una nota, por ejemplo, lecciones, tareas, trabajos, todo, debe tener una nota, y esa nota es la que indica qué tan bueno o malo es un estudiante, y eso no es así. La evaluación parte de la observación, pues es muy completo el poder colocar una nota objetiva a un proceso subjetivo, porque la nota me dice si el chico presentó o no un trabajo, pero no me indica si en verdad está aprendiendo, o desarrollando la destreza que es lo que se quiere en verdad en el proceso educativo. La nota puede esconder que el estudiante no adquirió una habilidad o destreza.</p>	<p>Tradicionalmente el sistema nacional requiere de la consignación de una nota para la promoción, para lo cual los docentes buscan obtener notas de todas las maneras posibles: mediante: lecciones, tareas, trabajos, por lo que no se genera un espacio en el que el estudiante pueda equivocarse sin ser sancionado. Debemos tener presente que la evaluación parte de la observación, pues es muy completo el colocar una nota a un proceso subjetivo, porque si bien la nota me dice si el chico presentó o no un trabajo, no puede servir de fundamento para determinar si el estudiante desarrolló o no una destreza. A nivel institucional de debe hacer la evaluación a todo el sistema del plantel, en cuanto a los planes estratégicos, se debe ir viendo si se cumplió o no determinadas acciones, para realizar correcciones periódicas y oportunas.</p>

la misión.

Elaborado por: Kleber Quishpe

Fuente: Entrevista a expertos

Tabla 101. Pregunta 14: ¿Cómo se debe llevar a cabo el refuerzo académico, en una institución, para alcanzar buenos resultados?

Respuesta experto 1	Respuesta experto 2	Análisis e interpretación
<p>Dr. Ricardo Ávila Pinzón En cuanto al refuerzo académico ¿cómo puedo hacer el refuerzo académico? si me dicen perfecto presenté el plan de el plan de refuerzo académico, pero un plan de refuerzo académico sin haber hecho un diálogo primero con el estudiante para ello identificar qué dificultades está teniendo en el proceso de aprendizaje es un plan de refuerzo condenado a fracasar. Entonces, ¿Qué implica esto?, primero yo como docente tengo que hacer un análisis de todo el tema, del proceso: qué dificultad tuvo específicamente “Juan”, “Manuel” y “María” entonces, si “Juan” tiene una dificultad diferente yo tengo que hacer ahora sí un plan diferenciado para “Juan” “Manuel” y para “María”, y; si “Juan” “Manuel” y “María” tienen el mismo problema entonces ahora si lo hago en forma general, sólo ahí puedo obtener logros y resultados de aprendizaje, caso contrario, confundiendo como docente</p>	<p>Dra. María Fernanda Sánchez Considero que el refuerzo académico es productivo siempre y cuando sea bien hecho, porque en un refuerzo académico nosotros no vamos a reforzar una nota, nuestro objetivo como docentes como institución educativa es desarrollar en los chicos habilidades y destrezas que le ayuden a desarrollarse en la sociedad, incluso en instituciones de nivel superior. Entonces, el esfuerzo académico debe estar enfocado a esto ayudarles a los chicos en el desarrollo de destrezas de habilidades que no lograron en el proceso normal de clases más no a una nota. Entonces, creo que muchas veces nosotros tomamos el refuerzo de una forma que no es la correcta, porque lo tomamos del refuerzo como darle clases o mandarle una tarea o hacerle una prueba para que mejore la calificación pero no estamos dándonos cuenta que la verdadero objetivo del fuero</p>	<p>El refuerzo académico es productivo siempre y cuando sea un proceso correctamente ejecutado, pues no se limita a reforzar o mejorar una nota; el objetivo del refuerzo es desarrollar las habilidades y destrezas que no pudieron afianzarse, el refuerzo académico debe estar enfocado al desarrollo de destrezas que no se lograron en el proceso normal de clases. Algo importante y que no puede faltar en el refuerzo académico es que debe partir del dialogo entre docente y estudiante con el fin de identificar dificultades que se presentan en el proceso de aprendizaje. Se debe realizar un análisis de todo el proceso, para verificar necesidades individuales, pues cada estudiante puede presentar distintos requerimientos, empero en el caso de que varios estudiantes tengan las mismas necesidades se pueden unificar</p>

evaluación igual medición, estoy quedándome muy corto al concepto amplio de lo que es evaluación.	es reforzar como su nombre lo indica los conocimientos las habilidades las destrezas que chicos no logró adquirir durante las clases normales.	las actividades de refuerzo, caso contrario se requiere de un acompañamiento individualizado.
---	--	---

Elaborado por: Kleber Quishpe
Fuente: Entrevista a expertos

Tabla 102. Pregunta 15: ¿Cómo aplicar de manera efectiva los compromisos del Código de Convivencia institucional?

Respuesta experto 1	Respuesta experto 2	Análisis e interpretación
<p>Dr. Ricardo Ávila Pinzón En cuanto al código de convivencia, este suplantó a los llamados reglamentos internos, como todo documento normativo o legal tiene que partir de quienes se van a comprometer a cumplirlo; porque si como directivo se hace un código de convivencia que responde a lo que solo el directivo quiere, y los demás no participaron ¿Cómo les puede involucrar a ellos? El código de convivencia debe tomarnos un poquito más de tiempo y hacer un análisis formal, realizar mesas de análisis de discusiones de problemas, entonces con eso, surgiendo ciertos compromisos y responsabilidades. ¿Qué debo o no debo hacer ante esta situación? ¿A qué me comprometo?, de esta manera se va generando una participación. El código de convivencia debe ser bien sencillo, bien simple, no tiene que ser un</p>	<p>Dra. María Fernanda Sánchez El código de convivencia es una forma de crear compromisos entre los estudiantes, los padres de familia y los docentes, es decir crear compromisos entre la comunidad educativa, en este caso si del código de convivencia es bien trabajado el código de audiencias bien llevado un código de convivencia nos va ayudar mucho en la institución educativa porque tendremos los compromisos que tenemos como docentes con los padres de familia y los compromisos que los padres de familia tienen con la institución educativa. El código de convivencia no puede ser creado solamente por una parte sea por la parte del colegio por la parte para su familia porque debe ser creado en conjunto para que realmente sea de conocimiento general y sean compromisos entre todos. La diferencia que teníamos con el reglamento interno es que era</p>	<p>Para aplicar de manera efectiva los compromiso del Código de Convivencia, debemos partir de que este documento debe contener los acuerdos de toda la comunidad educativa, recordemos que este instrumento suplantó a los llamados reglamentos internos, como todo documento normativo o legal parte de los actores que se comprometen a cumplirlo. Es una forma de crear compromisos entre los estudiantes, los padres de familia y los docentes, es decir crear compromisos entre la comunidad educativa. Si un Código de Convivencia se construye de manera aislada puede ser infructuoso, por el contrario si un código de convivencia es bien trabajado nos va ayudar mucho en la institución educativa porque tendremos los compromisos que tenemos como docentes con los padres de familia y estudiantes.</p>

libro como eran los reglamentos anteriores, los reglamentos internos, sino un código de convivencia en el cual conste lo que ya no está en la normativa legal.	sancionatorio, ahora la educación debe ser de compromisos, de trabajo en equipo, de interactuar entre todos los miembros de la comunidad educativa.	El código de convivencia debe ser bien sencillo, y debe tener lo que no conste en otro tipo de la normativa legal.
--	---	--

Elaborado por: Kleber Quishpe

Fuente: Entrevista a expertos

Tabla 103. Pregunta 16: ¿Cómo deben generarse las alianzas interinstitucionales con establecimientos públicos o privados?

Respuesta experto 1	Respuesta experto 2	Análisis e interpretación
<p>Dr. Ricardo Ávila Pinzón</p> <p>Parto del hecho de que el mundo actual ya no está para competir, sino para participar mediante alianzas estratégicas; si hay instituciones educativas que están haciendo lo mismo que o que lo están haciendo de mejor manera me sirve.</p> <p>Es importante que se establezcan alianzas con quienes me pueden dar un impulso como institución y al directivo, qué tal que en algún momento se puede establecer pasantías, con ellos podríamos establecer, ahora con estos medios virtuales, reuniones y ellos están dispuestos a colaborar. Formar redes de aprendizaje, que nos permitían ir superando los problemas comunes.</p> <p>Antes se hablaba de proyectos educativos experimentales y nos dábamos por ejemplo una capacitación, para como formular un proyecto educativo experimental en el campo educativo</p>	<p>Dra. María Fernanda Sánchez</p> <p>Realmente una interrelación de instituciones no se da mucho, tenemos en algunas instituciones que hay asociaciones de instituciones por ejemplo de instituciones católicas, que tienen asociación de colegios católicos. Las instituciones bueno ya no existen por ejemplo las experimentales, las reuniones de los colegios públicos pero ha sido una interrelación entre las instituciones para ayudarse.</p> <p>En el caso de auditoría y todo no existe mucho lo que sí existe es que el momento que las señoras de auditores realizan la auditoría de la institución ellas nos informan nos dicen tal colegio presenta mejores condiciones porque no consultan porque no ven y generalmente en las reuniones de rector es decir algunos</p>	<p>El desarrollo de mundo ha dejado de lado la competencia, actualmente se requiere cada vez con más fuerza que las instituciones se apoyen unas con otras mediante alianzas estratégicas. En el ámbito educativo si existen instituciones educativas que están haciendo algo similar es oportuno entablar esas alianzas para la mejora de todos en base al análisis de experiencias.</p> <p>Algunos establecimientos han tomado la iniciativa como es el caso de las asociaciones de instituciones, por ejemplo de instituciones católicas, que reúne a los planteles católicos. Experiencias anteriores que presentaron buenos resultados fueron las alianzas de los colegios experimentales. Lastimosamente el desarrollar estas redes de aprendizaje interinstitucionales no se ha visto tanto en las instituciones públicas.</p>

y entre todas las instituciones nos íbamos exponiendo a nuestros diferentes proyectos publicados, trabajados, lo que permitía un aprendizaje mutuo, un control de posibles errores, que ya pasó alguna otra institución.	rectores que se conocen nos podemos intercomunicar entre ellos para ver cuáles son la mejor estrategia que han utilizado para estar mejor.	Es importante que se establezcan alianzas con quienes me pueden dar un impulso como institución, a los directivos, y a los docentes.
--	--	--

Elaborado por: Kleber Quishpe

Fuente: Entrevista a expertos

Tabla 104. Pregunta 17: ¿Cómo debe ser el acompañamiento a las actividades descritas en los manuales de gestión de riesgos institucionales?

Respuesta experto 1	Respuesta experto 2	Análisis e interpretación
<p>Dr. Ricardo Ávila Pinzón</p> <p>Son medidas que como institución debemos tomarlas, sobre todo ahora que estamos con estas pandemias. Es donde debe intervenir más e ir definiendo qué se tiene que hacer. Por ejemplo, si yo hago un PICE y en ese PICE no defino qué medidas de seguridad; tanto para el estudiante, como para los profesores, como para todo el mundo, no nos vamos a cuidar, entonces; establecer medidas de seguridad es decir cómo nos vamos a cuidar cómo nos vamos a proteger y esas medidas de seguridad deberían trascender no solamente la institución sino en los hogares de todos quienes son parte de la institución educativa.</p> <p>Tenemos que trabajar en capacitarnos tanto docentes como directivos porque si no se les capacita y queremos hacer un simulacro de concientización se van a preguntar ¿Qué tengo que hacer en el</p>	<p>Dra. María Fernanda Sánchez</p> <p>El documento de gestión de riesgos debe ser elaborado en comunidad porque si nosotros lo elaboramos y nadie de la institución educativa lo conoce no va a ser de utilidad.</p> <p>Considero que igual, debe ser elaborado entre todos, o al menos debe ser socializado con todos los miembros de la comunidad educativa. De esta forma va a ser útil, de esta forma no va a ser solamente un papel que esté lleno, para enviar a las autoridades y decir yo en el colegio cumplió con él con la gestión de riesgos pero no existe un verdadero compromiso.</p> <p>Considero que igual que el código de convivencia debe ser elaborado por todos</p>	<p>En cuanto al acompañamiento a las actividades descritas en los manuales de gestión de riesgos debemos empezar el análisis indicando que el documento de gestión de riesgos debe ser elaborado en comunidad para que sea de utilidad.</p> <p>Actualmente el documento de gestión de riesgo más importante es el PICE, en la cual se definen las medidas de seguridad; tanto para el estudiante, padres de familia, docentes, y directivos. En él se establecen las medidas de seguridad, es decir; cómo se van a cuidar todos los miembros de la comunidad educativa, estas recomendaciones y medidas de seguridad deberían trascender hasta los</p>

simulacro? ¿Cómo voy a participar en ese simulacro? ¿Cuál es mi papel? ¿Quiénes son los que participan en cada una de estas situaciones en las medidas de bioseguridad? Todo eso debe estar claro y bien socializado.

y llegar a un compromiso de cumplimiento del mismo por todos los miembros de la comunidad educativa de hogares de todos quienes son parte de la institución educativa.

Elaborado por: Kleber Quishpe

Fuente: Entrevista a expertos

CAPITULO III

PRODUCTO

“El ejercicio de la autoridad tiene su principal punto de apoyo en el prestigio profesional, que se va adquiriendo a partir de la formación, que casi siempre hay que adquirir en la marcha”

Miquel Navarro i Oriach

Nombre de la propuesta

Taller de perfeccionamiento teórico práctico para directivos educativos: Estilos de liderazgo y desempeño profesional directivo.

Definición del producto

Se plantea el diseño de un taller de perfeccionamiento directivo de estilos de liderazgo efectivos, en el que se desarrollan módulos temáticos para estimular la aplicación de estilos de liderazgo efectivos para la consecución de estándares de calidad educativa.

Datos informativos

Instituciones beneficiarias:

UE “Vicente Rocafuerte” – Sostenimiento Fiscal

UE “César Endara Peñaherrera” – Sostenimiento Fiscomisional

UE “Sebastián de Benalcazar” – Sostenimiento Municipal

UE “Las Américas del Valle” – Sostenimiento Particular

Número de directivos: 12 autoridades

Antecedentes de la propuesta

La propuesta de solución planteada es un producto que busca solventar las deficiencias analizadas en los datos de la investigación desarrollada en cuatro instituciones educativas de diferente sostenimiento, sobre la forma en que se aplica los estilos de liderazgo por parte de las autoridades educativas y de los resultados obtenidos en los procesos de auditoría por parte del Ministerio de Educación. Los instrumentos de recolección de datos aplicados a directivos y docentes de las cuatro instituciones

educativas, han servido para confirmar el planteamiento del problema, ya que se ha evidenciado la limitada eficacia en la aplicación de estilos de liderazgo que permitan el alcanzar los estándares de calidad educativa en el desempeño profesional directivo.

Justificación de la propuesta

El análisis documental evidencia la aplicación de estilos de liderazgo poco efectivos, como el Laissez-Faire, el democrático, el autocrático, el burocrático, el transaccional, la moderada aplicación de estilos transformacional, distribuido y dialógico; y la escasa aplicación del liderazgo sostenible. Esto se aprecia de manera específica en los resultados de auditoría de los planteles investigados, en los cuales las recomendaciones por parte de la auditoría son numerosas, ya que no alcanzan el nivel de calidad esperado.

El directivo cumple un rol importante, y para que pueda ejercer de manera efectiva su liderazgo, debe migrar de la aplicación de estilos poco eficientes a estilos innovadores que vinculan varios aspectos de su profesionalización como: dominio académico del ámbito educativo general, dominio del sustento legal, sólidos conocimientos pedagógicos, cualidades de comunicación asertivas y propositiva.

El taller para directivos educativos procura desarrollar módulos temáticos para estimular la aplicación de estilos de liderazgo innovadores, haciendo énfasis en los estilos transformacional, distribuido, dialógico, y sustentable, siguiendo una secuencia de módulos, que incorpora actividades individuales y colaborativas, hasta llegar a la asimilación significativa por parte de los directivos.

Las competencias a fortalecer mediante el taller, servirán para que el trabajo directivo sea más eficiente y cuyos resultados se vean reflejados en la consecución de estándares de calidad educativa de manera general y en elevar los indicadores del desempeño profesional directivo.

Factibilidad

Del proceso de investigación se determinó que la aplicación de determinados estilos de liderazgo tiene un impacto significativo en los resultados del desempeño profesional directivo. El análisis de las correlaciones entre estilos de liderazgo y las dimensiones de desempeño profesional directivo permite inferir la necesidad de la implementación de un taller de perfeccionamiento teórico práctico para directivos tiene amplias posibilidades como propuesta de solución al problema planteado.

La presente propuesta es factible y aplicable considerando que existe disposición del equipo directivo de los diferentes establecimientos educativos para aplicar estrategias innovadoras que les permita superar las dificultades encontradas en los procesos de auditoría, dentro de las dimensiones de Gestión Administrativa, Gestión Pedagógica, Convivencia participación y cooperación, y la dimensión de Seguridad Escolar.

La propuesta que se describe a continuación se basa en el estudio y aplicación de estilos de liderazgo: pedagógico, distribuido, dialógico y sostenible, que permite la consecución de los estándares de calidad: D1.C2.DI5, monitoreo y reajuste del plan de acompañamiento docente en base a resultados de visitas aúlicas. D2C1DI12, orientación y retroalimentación al docente en cuanto a las PUD, PCA y su relación con el PCI y el Currículo Nacional. C3P2DI20, retroalimentación de la participación de la institución en redes de trabajo colaborativo. D1.C2.GE17, involucramiento del plantel con otras instituciones con enfoque hacia los Objetivos de Desarrollo Sustentable. La construcción las actividades fueron diseñadas a partir de la fundamentación teórica, y de la aplicación de los instrumentos cuantitativos y cualitativos, reforzados con la experiencia de los expertos, funcionarios del Distrito Educativo D08-Los Chillos, consideran que la aplicación es viable y factible.

Descripción del Taller

La presente propuesta de un taller de perfeccionamiento directivo teórico práctico de estilos de liderazgo efectivos, en el que se desarrollan módulos temáticos mediante la aplicación de estilos de liderazgo innovadores para la consecución de estándares de calidad educativa incorpora un conjunto de módulos temáticos con actividades previas, autónomas, reflexivas. Se implementa el componente de las TIC como recurso didáctico que incentiva y motiva al equipo directivo en los diferentes temas modulares.

Objetivos

Objetivo General

- Promover en los participantes (directivos) la aplicación de estilos de liderazgo eficientes que permitan la consecución de estándares de calidad educativa en los indicadores de desempeño profesional directivo.

Objetivos

- Identificar las principales características de los estilos de liderazgo: pedagógico, distribuido, dialógico, y sostenible; y su aporte y aplicabilidad en el quehacer educativo.
- Analizar desde las fundamentaciones teóricas los estilos de liderazgo: pedagógico, distribuido, dialógico, y sostenible; y su contribución a la consecución de los estándares de calidad educativa en las dimensiones de gestión escolar, pedagógica, convivencia y seguridad escolar.
- Implementar actividades que promuevan la atención de las actividades de monitoreo y reajuste del plan de acompañamiento docente en base a resultados de visitas aúlicas. A la orientación y retroalimentación al docente en temas curriculares. A las actividades de retroalimentación de la participación de la institución en redes de trabajo colaborativo; y, al involucramiento con otras instituciones mediante vínculos de cooperación con enfoque hacia los Objetivos de Desarrollo Sustentable, que fueron los indicadores a tomarse en cuenta en la investigación y en los resultados de auditoría.

Introducción

De la misma forma que no existe una única forma de resolver un problema, no la hay para liderar una institución educativa, si a esto se suma que son múltiples las dimensiones que deben ser cubiertas con satisfacción por parte del directivo (Administrativa, Pedagógica, Legal, de Convivenencia, entre otras), se puede afirmar que tampoco es factible la aplicación de un estilo de liderazgo único y específico para afrontar dichas dimensiones.

Es importante que el directivo cuente con más herramientas para alcanzar el mejor nivel en el desempeño profesional directivo dentro de los procesos de auditoría, es por ello que el presente taller para directivos se basa en los estilos de liderazgo que en base a la revisión bibliográfica, al análisis de encuestas a directivos y docentes; y, en base a la opinión de expertos, son los más adecuados para abordar las dimensiones establecidas en el manual de implementación de estándares de calidad educativa del MINEDUC.

Cabe realizar dos aclaraciones, la primera es que el MINEDUC promueve la aplicación del estilo de liderazgo transformacional, mismo que dentro de los resultados de la investigación se pudo observar que su aplicación es adecuada, pero que su uso exclusivo no es eficiente para todas las dimensiones; también hay que aclarar que varias de las características del estilo de liderazgo transformacional están intrínsecas en los estilos de liderazgo pedagógico, distribuido, dialógico, y sostenible.

La segunda aclaración previa es que se incorpora en este taller, la aplicación del estilo liderazgo pedagógico, mismo que se considera para su tratamiento, por la importancia que le dan los expertos en la gestión de sistemas educativos exitosos, producto de las fuentes bibliográficas consultadas; y, cuya importancia fue ratificada en las entrevistas a los expertos, quienes consideran que su aplicación conllevaría a mejorar los indicadores de desempeño profesional directivo de manera efectiva.

**Taller de perfeccionamiento teórico-práctico para directivos
educativos:
Estilos de liderazgo innovadores y desempeño profesional
directivo.**



Módulo 1: Liderazgo Escolar Directivo

Módulo 2: Liderazgo Pedagógico

Módulo 3: Liderazgo Distribuido

Módulo 4: Liderazgo Dialógico

Módulo 5: Liderazgo Sostenible

Autor: Kleber D. Quishpe M.

Módulo 1

Liderazgo escolar directivo



Gráfico No. 81. Portada: Módulo de Liderazgo escolar directivo
Elaborado por: Kleber Quishpe
Fuente: Universidad Indoamérica

Objetivo:

Fortalecer el liderazgo y competencias del directivo para la gestión de establecimientos educativos desde el enfoque de los estándares de calidad educativa de desempeño profesional directivo.

Metodología:

Taller teórico-práctico, mediante la técnica de aprendizaje por descubrimiento y la aplicación.

Duración aproximada:

240 minutos

Fundamentos teóricos:

Competencias básicas del liderazgo efectivo

Claves de los directivos de las mejores escuelas
Estándares de Desempeño Profesional Directivo vinculados

Actividad 1. Video

Duración: 10 min

Observa el siguiente video sobre el Liderazgo Escolar Directivo de EducarChile, en la que se describen experiencias directivas. Puedes acceder mediante el siguiente enlace:

<https://www.youtube.com/watch?v=rDoSNmh0S5s>



Gráfico No. 82. Liderazgo Escolar Directivo

Elaborado por: Educar Chile

Fuente: <https://www.youtube.com/watch?v=rDoSNmh0S5s>

Actividad 2. Análisis del contenido del video

Duración: 45 min

En base al contenido del video:

Identifica las competencias básicas que han desarrollado los directivos de los establecimientos educativos con mejores resultados académicos.

Realiza un listado de competencias que, a tu criterio, deban incluirse a las descritas en el video

Elabore una lluvia de ideas en la que se plasme los temas de diálogos de aspectos pedagógicos que se pueden generar en su establecimiento educativo.

Redacte un texto breve de su postura en cuanto al criterio de que el directivo no debe dejar el aula y mantener la gestión de aula como docente.

Actividad 3. Lectura

Duración: 45 min

Realiza una lectura analítica y crítica del artículo científico de Stephen Anderson de la Universidad de Toronto, Canadá “Liderazgo Directivo: Claves para una mejor escuela”, que lo puedes encontrar en el siguiente enlace:

https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-69242010000200003



LIDERAZGO DIRECTIVO: CLAVES PARA UNA MEJOR ESCUELA

STEPHEN ANDERSON

University of Toronto, Canadá

RESUMEN El propósito de este trabajo es presentar los avances en el conocimiento acumulado respecto del liderazgo educativo a nivel de establecimientos educacionales. Se señala y describe la relevancia del liderazgo directivo en el desarrollo de cambios y mejoras educativas; las sendas de influencia; y las categorías de prácticas del liderazgo efectivo. Este trabajo propone cuatro desafíos para la implementación de prácticas: la concreción de acciones en contextos específicos, la descripción de la naturaleza del cambio, el necesario apoyo a los líderes, y la distribución de prácticas. Se concluye la necesidad de desarrollar una mayor comprensión sobre cómo se pueden adaptar los principios generales de las prácticas claves a diferentes contextos, así como saber más sobre las mejores estrategias para apoyar la difusión de buenas prácticas a una escala mayor.

PALABRAS CLAVE Liderazgo educativo, influencia, prácticas de liderazgo efectivo

Gráfico No. 83. Liderazgo Directivo: claves para una mejor escuela

Elaborado por: Stepehn Anderson

Fuente: Psicioperspectivas

Actividad 4. Análisis de la lectura

Duración: 45 min

Luego de la lectura del artículo “Liderazgo Directivo: Claves para una mejor escuela” de Stephen Anderson construye un organizador gráfico que recoja las principales experiencias descritas, los cuales deben incluir las prácticas de liderazgo exitoso:

Establecer direcciones

Desarrollar personas

Rediseñar la Organización

Actividad 5. Vinculación al estándar de Calidad Educativa

Duración: 60 min

Una vez realizados las actividades anteriores vinculemos lo aprendido a los estándares de calidad educativa en los estándares de desempeño profesional directivo. Para ello puedes revisar el Manual de Implementación de Estándares de Calidad Educativa, que lo puedes descargar del siguiente enlace:

<https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/12/Manual-para-la-implementacion-de-los-estandares-de-calidad-educativa.pdf>



Gráfico No. 84. Portada del Manual de implementación de estándares

Elaborado por: MINEDUC

Fuente: Manual de implementación de estándares de calidad educativa

Una de las competencias que deben desarrollar los líderes de calidad es su visión de futuro, el mantener la claridad en la misión, visión y objetivos institucionales; la misma que se replica en las experiencias descritas en la lectura bajo el título de “Establecer Direcciones”. Esta competencia se vincula de manera directa con los estándares de calidad de Desempeño Profesional Directivo que se detalla a continuación:

D1.C1.DI1

Administra el funcionamiento de la institución en relación con la oferta que estipula el documento de Autorización de Creación y Funcionamiento de la institución

D1.C1.DI2

Implementa el Proyecto Educativo Institucional (PEI)

ESTÁNDAR	INDICADORES DE CALIDAD EDUCATIVA			
	NO CUMPLE	EN PROCESO	SATISFACTORIO	DESTACADO
D1.C1.DI2. Implementa el Proyecto Educativo Institucional (PEI)	D1.C1.DI2.a. No implementa el Proyecto Educativo Institucional (PEI).	D1.C1.DI2.b. Implementa parcialmente los elementos del Proyecto Educativo Institucional (PEI).	D1.C1.DI2.c. Implementa los elementos del Proyecto Educativo Institucional (PEI).	D1.C1.DI2.d. Implementa el Proyecto Educativo Institucional (PEI) y lo evalúa periódicamente para detectar opciones de mejora.

Gráfico No. 85. Estándar D1.C1.DI2

Elaborado por: MINEDUC

Fuente: Manual de implementación de estándares de calidad educativa

1. Revisar la Oferta Educativa del Establecimiento y su vigencia.
2. Revisar el PEI donde se incluye: Misión, Visión, Plan de mejora; y verificar que esté actualizado y que cuente con cultura institucional, políticas y prácticas inclusivas
3. Actualizar, o elaborar y verificar el PEICA, de acuerdo a la Guía Metodológica para su construcción.
4. <https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2019/12/Guia-PEI.pdf>



Gráfico No. 86. Proyecto Educativo Institucional para la Convivencia Armónica

Elaborado por: MINEDUC

Fuente: Proyecto Educativo Institucional para la Convivencia Armónica

1. Registrar del PEICA en el Distrito.

Actividad 6. Ejercicio de reflexión

Duración: 25 min

1. Conteste las siguientes preguntas de manera personal y por escrito.
 - a) ¿Qué aprendí hoy?
 - b) ¿Cómo aprendí lo que aprendía hoy?
 - c) ¿Cómo sé que aprendí lo que aprendí hoy?
 - d) ¿En qué forma este aprendizaje mejora mi desempeño profesional?
 - e) ¿Qué utilidad tiene el aprendizaje para la comunidad educativa?

Actividad 7. Autoevaluación

Duración 10 min

	Criterio de evaluación	1	2	3	4	5
1	Inicio las actividades con predisposición al aprendizaje					
2	Observé los videos sugeridos en el módulo y analicé su contenido					
3	Leí los documentos sugeridos en el módulo y analicé su contenido					
4	Realicé las tareas solicitadas					
5	Complete los ejercicios propuestos					
6	Mantuve el interés por el desarrollo de las actividades propuestas					
7	Muestro disposición a incorporar cambios en mi gestión a partir de los aprendizajes adquiridos					
8	Relaciono los temas planteados con experiencias propias					
9	Las reflexiones personales muestran cambios en las concepciones de mi desempeño profesional					
10	Incorporo en la reflexión ejemplos concretos y reales en la que los nuevos aprendizajes se incorporan a su gestión directiva					

Módulo 2

Liderazgo Pedagógico



Gráfico No. 87. Portada: Módulo de Liderazgo Pedagógico

Elaborado por: Kleber Quishpe

Fuente: Universidad Indoamérica

Objetivo:

- Identificar la importancia del liderazgo pedagógico para la gestión escolar y cumplimiento de las dimensiones de desempeño profesional en la dimensión pedagógica: Estándar D1.C2.DI5..

Metodología:

- Taller teórico-práctico, mediante la técnica de aprendizaje por descubrimiento y la aplicación.

Duración aproximada:

- 260 minutos

Fundamentos teóricos:

- Diagnóstico de necesidades docentes
- Estudios de clases y Observación de aula
- Estándares de Desempeño Profesional Directivo vinculados.

Actividad 1. Video

Duración: 30 min

Observa el siguiente video titulado: Maestros Aprendiendo Juntos, sobre el proceso de acompañamiento docente mediante la observación de gestión docente que se desarrolla como fase diagnóstica del sistema de capacitación docente en Japón. Puedes acceder al material mediante el siguiente enlace:

<https://www.youtube.com/watch?v=qOx0PflT0nc>



Gráfico No. 88. Maestros Aprendiendo Juntos
Elaborado por: Sistema de capacitación docente de Japón
Fuente: <https://www.youtube.com/watch?v=qOx0PflT0nc>

Actividad 2. Análisis del contenido del video

Duración: 45 min

En base al contenido del video:

1. Identifica las habilidades profesionales que deberían abordarse para la capacitación a docentes en los niveles:

Formación de base

Superación

Fortalecimiento y desarrollo

Perfeccionamiento

2. Realiza un listado de competencias que, a tu criterio, deban contar en su perfil los directivos: rector – director, vicerrector – subdirector, inspector general.

3. Elabore una lluvia de ideas en la que se plasme los aspectos positivos de un “**estudio de clase**”, frente al mismo, identifique los elementos que considere que puedan dificultar su aplicación.

4. Redacte un texto breve de su opinión en cuanto a los procesos de capacitación nacional, regional e institucional que maneja el sistema escolar japonés y su aplicabilidad en el contexto ecuatoriano.

Actividad 3. Lectura

Duración: 45 min

Realiza una lectura analítica y crítica del artículo científico de María Teresa Fuertes Camacho, de la Universidad Internacional de Catalunya, España “La observación de las prácticas educativas como elemento de evaluación y de mejora de la calidad en la formación inicial y continua del profesorado”, que lo puedes encontrar en el siguiente enlace:

<http://red-u.net/redu/files/journals/1/articles/248/public/248-647-1-PB.pdf>

La observación de las prácticas educativas como elemento de evaluación y de mejora de la calidad en la formación inicial y continua del profesorado

Observation of educational practices as elements of evaluation and improvement of quality in the initial and continuous training of teachers

M. Teresa Fuertes Camacho
Universitat Internacional de Catalunya, España

Gráfico No. 89. La observación de las prácticas educativas

Elaborado por: Fuentes M. Teresa

Fuente: REDU (2011)

Actividad 4. Análisis de la lectura

Duración: 45 min

Luego de la lectura del artículo “La observación de las prácticas educativas como elemento de evaluación y de mejora de la calidad en la formación inicial y continua del profesorado” de María Teresa Fuertes Camacho construye un organizador gráfico que recoja los principales focos de observación durante una observación de clase:

1. Habilidades docentes
2. Interacción docente - alumno
3. Rol del docente
4. Rol del alumnado

Actividad 5. Vinculación al estándar de Calidad Educativa

Duración: 60 min

Una vez realizados las actividades anteriores vinculemos lo aprendido a los estándares de calidad educativa en los estándares de desempeño profesional directivo. Para ello puedes revisar el Manual de Implementación de Estándares de Calidad Educativa, que lo puedes descargar del siguiente enlace:

<https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/12/Manual-para-la-implementacion-de-los-estandares-de-calidad-educativa.pdf>



Gráfico No. 84. Portada del Manual de implementación de estándares
 Elaborado por: MINEDUC
 Fuente: Manual de implementación de estándares de calidad educativa

ESTÁNDAR	INDICADORES DE CALIDAD EDUCATIVA			
	NO CUMPLE	EN PROCESO	SATISFACTORIO	DESTACADO
D1.C2.DI5. Monitorea las actividades de apoyo y acompañamiento pedagógico a la práctica docente en función del plan de acompañamiento pedagógico aprobado.	D1.C2.DI5.a. No monitorea las actividades de apoyo y acompañamiento pedagógico a la práctica docente.	D1.C2.DI5.b. Monitorea algunas de las actividades de apoyo y acompañamiento pedagógico a la práctica docente establecidas en el plan.	D1.C2.DI5.c. Monitorea las actividades de apoyo y acompañamiento pedagógico a la práctica docente en función del plan aprobado.	D1.C2.DI5.d. Reajusta el plan de apoyo y acompañamiento pedagógico con base en los resultados de su seguimiento.

Gráfico No. 90. Estándar D1.C2.DI5
 Elaborado por: MINEDUC
 Fuente: Manual de implementación de estándares de calidad educativa

1. Diseñar un cronograma para la implementación de los estudios de clases.

Algunas ideas de priorización son:

- Por experiencia docente
- Por docentes que han reportado dificultades
- Por áreas disciplinares
- Por grados o cursos

Por grados donde existen estudiantes con NEE

2. Socializar el proceso de estudio de clase que debe cumplir con las siguientes etapas:

Diseño de la planificación

Desarrollo del a gestión de aula

Retroalimentación del proceso

3. Diseñar la ficha de observación de clase que se adapte al contexto institucional y propuesta pedagógica. Como punto de partida se plantea la ficha de observación propuesta por el MINEDUC.

http://web.educacion.gob.ec/upload/observa_clase.pdf

HOJA 0
MINISTERIO DE EDUCACIÓN
REPÚBLICA DEL ECUADOR
AUTONOMÍA DE EDUCACIÓN
SERVICIO NACIONAL DE ADIUDANTES ESCOLARES
MATRIZ DE EVALUACIÓN OBSERVACIÓN DE CLASE

DATOS GENERALES DEL DOCENTE
NOMBRE COMPLETO DEL DOCENTE: _____
APELLIDO COMPLETO DEL DOCENTE: _____

DATOS GENERALES DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO
NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO: _____

DATOS GENERALES DEL INSTRUMENTO DE OBSERVACIÓN
NOMBRE DE LA CLASE: _____
NÚMERO DE SESIÓN: _____
TEMAS A OBSERVAR: _____

MATERIAS:
Matemáticas _____
Ciencias Naturales _____
Ciencias Sociales _____
Español _____
Historia _____
Biología _____
Arte _____
Música _____
Educación Cívica _____
Educación Física _____
Educación Ambiental _____
Educación Tecnológica _____
Educación Intercultural _____
Educación para la Ciudadanía _____

Gráfico No. 91. Ficha de observación Aúlica
Elaborado por: MINEDUC
Fuente: MINEDUC (2010)

Actividad 6. Ejercicio de reflexión

Duración 25 min

1. Conteste las siguientes preguntas de manera personal y por escrito.
 - a) ¿Qué aprendí hoy?
 - b) ¿Cómo aprendí lo que aprendía hoy?
 - c) ¿Cómo sé que aprendí lo que aprendí hoy?
 - d) ¿En qué forma este aprendizaje mejora mi desempeño profesional?
 - e) ¿Qué utilidad tiene el aprendizaje para la comunidad educativa?

Actividad 7. Autoevaluación

Duración 10 min

	Criterio de evaluación	1	2	3	4	5
1	Inicio las actividades con predisposición al aprendizaje					
2	Observé los videos sugeridos en el módulo y analicé su contenido					
3	Leí los documentos sugeridos en el módulo y analicé su contenido					
4	Realicé las tareas solicitadas					
5	Complete los ejercicios propuestos					
6	Mantuve el interés por el desarrollo de las actividades propuestas					
7	Muestro disposición a incorporar cambios en mi gestión a partir de los aprendizajes adquiridos					
8	Relaciono los temas planteados con experiencias propias					
9	Las reflexiones personales muestran cambios en las concepciones de mi desempeño profesional					
10	Incorporo en la reflexión ejemplos concretos y reales en la que los nuevos aprendizajes se incorporan a su gestión directiva					



Gráfico No. 92. Portada: Módulo de Liderazgo Distribuido
Elaborado por: Kleber Quishpe
Fuente: Universidad Indoamérica

Objetivo:

- Identificar la importancia del liderazgo distribuido para la gestión escolar y el cumplimiento del estándar de desempeño profesional directivo D2C1DI12.

Metodología:

- Taller teórico-práctico, mediante la técnica de aprendizaje por descubrimiento y la aplicación.

Duración aproximada:

- 330 minutos

Fundamentos teóricos:

- Liderazgo Distributivo
- Junta Académica y Comisión Técnico Pedagógica
- Estándares de Desempeño Profesional Directivo vinculados.

Actividad 1. Video

Duración: 100 min

Observa el siguiente video sobre El Liderazgo distribuido en educación: fundamentos y

consecuencias, de la Universidad Diego Portales, en la que se describen experiencias directivas. Puedes acceder mediante el siguiente enlace:

<https://www.youtube.com/watch?v=hhm0DYRq-uM>



Gráfico No. 93. Maestros Aprendiendo Juntos

Elaborado por: Universidad Diego Portales

Fuente: <https://www.youtube.com/watch?v=hhm0DYRq-uM>

Actividad 2. Análisis del contenido del video

Duración: 45 min

En base al contenido del video:

1. Identifica las siguientes actividades que desarrolla el directivo. Minuto 40:00

Actividades de liderazgo individual

Actividades que requiere del apoyo de otros líderes internos

Actividades que no requieren liderazgo

2. Realiza matriz donde se enliste las herramientas, rutinas, y reglas que debe desarrollar el directivo en el ejercicio de sus acciones. Minuto 41:45
3. Elabore una lluvia de ideas en la que se plasme el Sistema Escolar e Infraestructura Organizacional de la Escuela aplicado a su institución educativa. Minuto 53:00
4. Redacte un texto breve de su postura en cuanto al tema: ¿Qué pasa con los asuntos de infraestructura para las interacciones de enseñanza? Minuto 1:13:00

Actividad 3. Lectura

Duración: 45 min

Realiza una lectura analítica y crítica del artículo científico “Más liderazgo distribuido y menos liderazgo directivo: Nuevas perspectivas para caracterizar proceso de influencia en los centros escolares”, que lo puedes encontrar en el siguiente enlace:

<https://www.redalyc.org/pdf/132/13232069009.pdf>

Más liderazgo distribuido y menos liderazgo directivo

Nuevas perspectivas para caracterizar procesos de influencia en los centros escolares

OSCAR MAUREIRA* | CARLA MOPORTE** | GUSTAVO GONZÁLEZ***

Desde las organizaciones educativas, las tendencias en el conocimiento del liderazgo destacan que la visión exclusivamente individual, carismática y jerárquica está llegando a su fin. A partir de las lógicas de mejoramiento, innovación y complejidad de la organización escolar, hoy emerge como énfasis en la discusión académica y política educativa en países anglosajones una nueva concepción de liderazgo educativo, más transversal y con un énfasis en prácticas de liderazgo colectivas. Esta revisión describe el origen, contexto y manifestaciones con que se ha caracterizado el liderazgo en las instituciones escolares. Posteriormente se argumenta, en función de los desafíos actuales de la organización escolar, sobre la debilidad que comporta examinar el liderazgo directivo sólo como fenómeno individual y piramidal. Asimismo, se discuten y retratan características principales del denominado liderazgo distribuido. Para finalizar, se resumen las consideraciones tanto conceptuales como políticas sobre el enfoque de liderazgo distribuido en la escuela.

Palabras clave

Liderazgo
Directivos
Gestión escolar
Administración del personal
Cambio educacional

Gráfico No. 94. Más liderazgo distribuido menos liderazgo directivo

Elaborado por: Maureira et al. (2014)

Fuente: Maureira et al. (2014)

Actividad 4. Análisis de la lectura

Duración: 45 min

Luego de la lectura del artículo científico “Más liderazgo distribuido y menos liderazgo directivo: Nuevas perspectivas para caracterizar proceso de influencia en los centros escolares”, construye un organizador gráfico que recoja las principales experiencias descritas, el cual debe incluir las prácticas de:

1. Aprendizaje de estudiantes y adultos
2. Comunidades diversas
3. Mejora continua
4. Uso de conocimiento y datos
5. Padres, familias y participación de la comunidad

Actividad 5. Vinculación al estándar de Calidad Educativa

Duración: 60 min

Una vez realizados las actividades anteriores vinculemos lo aprendido a los estándares de calidad educativa en los estándares de desempeño profesional directivo.

ESTÁNDAR	INDICADORES DE CALIDAD EDUCATIVA			
	NO CUMPLE	EN PROCESO	SATISFACTORIO	DESTACADO
D2.C1.DI12. Supervisa que las Planificaciones Curriculares Anuales (PCA) guarden relación con la Planificación Curricular Institucional (PCI).	D2.C1.DI12.a. No supervisa que las Planificaciones Curriculares Anuales (PCA) guarden relación con la Planificación Curricular Institucional (PCI).	D2.C1.DI12.b. Considera parcialmente la relación de las Planificaciones Curriculares Anuales (PCA) con la Planificación Curricular Institucional (PCI) para su aprobación.	D2.C1.DI12.c. Supervisa que las Planificaciones Curriculares Anuales (PCA) estén en relación con la Planificación Curricular Institucional (PCI) para su aprobación.	D2.C1.DI12.d. Orienta y retroalimenta al profesorado para que las Planificaciones Curriculares Anuales (PCA) guarden relación con la Planificación Curricular Institucional (PCI).

Gráfico No. 95. Estándar D2.C1.DI12

Elaborado por: MINEDUC

Fuente: Manual de implementación de estándares de calidad educativa

1. Crear los organismos institucionales basado en el acuerdo Nro. MINEDUC-ME-2016-00060-A, que tiene relación con los aspectos pedagógicos: Junta Académica y Comisión Técnico Pedagógica

<https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/07/MINEDUC-ME-2016-00060.pdf>

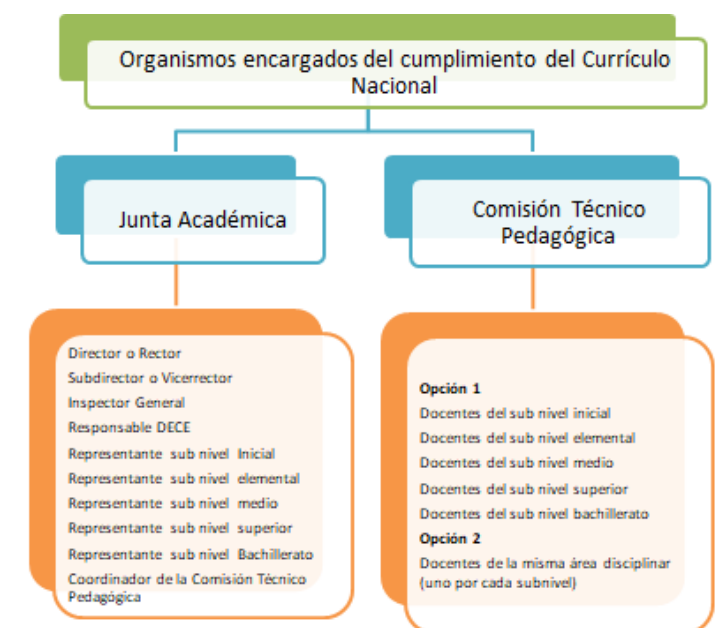


Gráfico No. 96. Organismos encargados del cumplimiento del Currículo

Elaborado por: Kleber Quishpe

Fuente: Construcción propia en base al Acuerdo 2016-00060

2. Diseñar un cronograma de reuniones recordando que la Junta Académica debe reunirse una vez al mes, mientras que para Comisión Técnico Pedagógica se sugiere dos veces al mes.
3. Como directivo apoyar en el diseño del Plan Operativo Anual de la Junta Académica para lo cual se especificar las actividades basado en las funciones y limitarlas de manera temporal

Funciones de la Junta Académica	Fechas
Desarrollar la Planificación Curricular Institucional (PCI)	Concluido el año lectivo para iniciar el siguiente.
Establecer el distributivo de trabajo de docentes	Antes de la salida de docentes al periodo de vacaciones
Conformación de las Comisiones Técnico Pedagógica	Antes de la salida de docentes al periodo de vacaciones
Aprobar los instrumentos curriculares	Entre ocho días a un mes antes de la aplicación de los instrumentos.
Definir las líneas de acción para la aplicación del PCA	Al inicio del año lectivo
Revisión disciplinar y pedagógica de los instrumentos de evaluación	Entre ocho días a un mes antes de la aplicación de los instrumentos.
Elaborar un plan de desarrollo profesional	Antes de la salida de docentes al periodo de vacaciones
Diseñar, ejecutar y monitorear proyectos académicos e innovaciones curriculares	Una vez al mes
Canalizar las sugerencias relacionadas al mejoramiento en temas pedagógicos d	Una vez al mes
Emitir informes de sus actividades	Concluido cada Quimestre

4. Como directivo apoyar en el diseño del Plan Operativo Anual de la Junta Académica para lo cual se especificar las actividades basado en las funciones y limitarlas de manera temporal

Funciones de la Junta Académica	Fechas
Colaborar en el diseño del PCA	Concluido el año lectivo para iniciar el siguiente.
Apoyar en la construcción de planificaciones microcurriculares	Entre ocho a quince días antes del inicio del bloque curricular
Apoyar en el diseño de adaptaciones microcurriculares	Entre ocho a quince días antes del inicio del bloque curricular

Evaluar los resultados de aprendizaje	Cada fin de bloque curricular
Plantear re ajustes de programaciones curriculares	Durante la planificación del bloque curricular
Elaborar planes de refuerzo académico institucional	Durante la planificación del bloque curricular
Apoyar a los docentes en el proceso enseñanza aprendizaje	Durante la planificación del bloque curricular
Emitir informes	Cada fin de bloque curricular

Actividad 6. Ejercicio de reflexión

Duración 25 min

1. Conteste las siguientes preguntas de manera personal y por escrito.
 - a) ¿Qué aprendí hoy?
 - b) ¿Cómo aprendí lo que aprendía hoy?
 - c) ¿Cómo sé que aprendí lo que aprendí hoy?
 - d) ¿En qué forma este aprendizaje mejora mi desempeño profesional?
 - e) ¿Qué utilidad tiene el aprendizaje para la comunidad educativa?

Actividad 7. Autoevaluación

Duración 10 min

	Criterio de evaluación	1	2	3	4	5
1	Inicio las actividades con predisposición al aprendizaje					
2	Observé los videos sugeridos en el módulo y analicé su contenido					
3	Leí los documentos sugeridos en el módulo y analicé su contenido					
4	Realicé las tareas solicitadas					
5	Complete los ejercicios propuestos					
6	Mantuve el interés por el desarrollo de las actividades propuestas					

7	Muestro disposición a incorporar cambios en mi gestión a partir de los aprendizajes adquiridos					
8	Relaciono los temas planteados con experiencias propias					
9	Las reflexiones personales muestran cambios en las concepciones de mi desempeño profesional					
10	Incorporo en la reflexión ejemplos concretos y reales en la que los nuevos aprendizajes se incorporan a su gestión directiva					



Módulo 4

Liderazgo Dialógico



Gráfico No. 97. Portada: Módulo de Liderazgo Dialógico
Elaborado por: Kleber Quishpe
Fuente: Universidad Indoamérica

Objetivo:

- Identificar la importancia del liderazgo dialógico para la gestión escolar y cumplimiento del estándar de desempeño profesional directivo C3P2DI20.

Metodología:

- Taller teórico-práctico, mediante la técnica de aprendizaje por descubrimiento y la aplicación.

Duración aproximada:

- 255 minutos

Fundamentos teóricos:

- Comunidades de aprendizaje
- Liderazgo dialógico como motor de cambio en los centros educativos
- Estándares de Desempeño Profesional Directivo vinculados.

Actividad 1. Video

Duración: 25 min

Observa el siguiente video sobre “Las Escuelas como Comunidades de Aprendizaje Docente” donde el pedagogo Antonio Bolívar aborda el tema de escuelas efectivas.

Puedes acceder mediante el siguiente enlace:

<https://www.youtube.com/watch?v=LXnFyWlyAG0>



Gráfico No. 98. Escuelas como comunidades de aprendizaje
Elaborado por: Universidad Nueva Civilización

Fuente: <https://www.youtube.com/watch?v=LXnFyWlyAG0>

Actividad 2. Análisis del contenido del video

Duración: 45 min

En base al contenido del video:

1. Identifica las características que pueden transformar a las escuelas de ser organizaciones burocráticas a ser una organización para el aprendizaje.
2. Realiza un listado de competencias que, a tu criterio, deba tener las personas que participan de una “comunidad profesional de aprendizaje”.
3. Elabore una lluvia de ideas en la que se plasme los temas que podrían abordarse en una Comunidad de Aprendizaje de directivos de su sector.
4. Redacte un texto breve de su postura en cuanto al criterio de que las Comunidades de Aprendizaje no se construyen para que haya un mejor ambiente en las instituciones, sino para incrementar la capacidad profesional.

Actividad 3. Lectura

Duración: 45 min

Realiza una lectura analítica y crítica del tema “Comunidades de aprendizaje (CDA), un modelo educativo innovador” de la revista Pasa la Voz, del Ministerio de Educación, que lo puedes encontrar en el siguiente enlace:

<https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2019/09/Septiembre-2019.pdf>



Gráfico No. 99. Portada de la revista Pasa la Voz
Elaborado por: MINEDUC
Fuente: MINEDUC (2019)

Actividad 4. Análisis de la lectura

Duración: 45 min

Luego de la lectura del tema “Comunidades de aprendizaje (CDA), un modelo educativo innovador” de la revista Pasa la Voz, del Ministerio de Educación construye un organizador gráfico que recoja las principales experiencias descritas, el cual debe incluir las prácticas de:

1. Grupos interactivo
2. Tertulias dialógicas y Literarias
3. Modelo dialógico de prevención y resolución de conflictos
4. Formación pedagógica dialógica

Actividad 5. Vinculación al estándar de Calidad Educativa

Duración: 60 min

ESTÁNDAR	INDICADORES DE CALIDAD EDUCATIVA			
	NO CUMPLE	EN PROCESO	SATISFACTORIO	DESTACADO
C3.P2.DI20. Coordina la participación de la institución en las redes de trabajo colaborativo conformadas.	C3.P2.DI20.a. Socializa a los docentes los compromisos de participación de la institución en las redes de trabajo colaborativo.	C3.P2.DI20.b. Establece responsabilidades para la participación de la institución en las redes de trabajo colaborativo, de acuerdo a los compromisos establecidos.	C3.P2.DI20.c. Da seguimiento a los resultados de la participación en las redes de trabajo colaborativo.	C3.P2.DI20.d. Retroalimenta la participación de la institución en las redes de trabajo colaborativo, con base en los resultados obtenidos.

Gráfico No. 100. Estándar C3.P2.DI20
Elaborado por: MINEDUC
Fuente: Manual de implementación de estándares de calidad educativa

1. Planificar la participación de la institución en redes de trabajo colaborativo ya creadas, de no existir, se puede liderar la creación de una red interinstitucional de aprendizaje.

2. Las redes de trabajo colaborativo pueden ser de diferentes temas, nivel o actores, en base a la realidad del contexto pueden estructurarse redes con los siguientes actores:
 - Redes de trabajo colaborativo de directivos
 - Redes de trabajo colaborativo de docentes por subniveles
 - Redes de trabajo colaborativo de docentes por áreas
3. Apoyar a los docentes en el cumplimiento de los compromisos adquiridos en las redes. El apoyo del directivo es fundamental en aspectos de: tiempo, información, y recursos.
4. Generar espacios de socialización de lo aprendido en las redes de trabajo.

Actividad 6. Ejercicio de reflexión

Duración 25 min

1. Conteste las siguientes preguntas de manera personal y por escrito.
 - a) ¿Qué aprendí hoy?
 - b) ¿Cómo aprendí lo que aprendía hoy?
 - c) ¿Cómo sé que aprendí lo que aprendí hoy?
 - d) ¿En qué forma este aprendizaje mejora mi desempeño profesional?
 - e) ¿Qué utilidad tiene el aprendizaje para la comunidad educativa?

Actividad 7. Autoevaluación

Duración 10 min

	Criterio de evaluación	1	2	3	4	5
1	Inicio las actividades con predisposición al aprendizaje					
2	Observé los videos sugeridos en el módulo y analicé su contenido					

3	Leí los documentos sugeridos en el módulo y analicé su contenido					
4	Realicé las tareas solicitadas					
5	Complete los ejercicios propuestos					
6	Mantuve el interés por el desarrollo de las actividades propuestas					
7	Muestro disposición a incorporar cambios en mi gestión a partir de los aprendizajes adquiridos					
8	Relaciono los temas planteados con experiencias propias					
9	Las reflexiones personales muestran cambios en las concepciones de mi desempeño profesional					
10	Incorporo en la reflexión ejemplos concretos y reales en la que los nuevos aprendizajes se incorporan a su gestión directiva					

Módulo 5

Liderazgo Sostenible



Gráfico No. 101. Portada: Módulo de Liderazgo Sostenible
Elaborado por: Kleber Quishpe
Fuente: Universidad Indoamérica

Objetivo:

- Identificar la importancia del liderazgo dialógico para la gestión escolar y cumplimiento del estándar de desempeño D3C2GE17.

Metodología:

- Taller teórico-práctico, mediante la técnica de aprendizaje por descubrimiento y la aplicación.

Duración aproximada:

- 290 minutos

Fundamentos teóricos:

- Liderazgo y escenario futuro
- Principios del liderazgo sostenible

- Estándares de Desempeño Profesional Directivo vinculados.

Actividad 1. Video

Duración: 60 min

Observa el siguiente video sobre “Propósito, innovación y liderazgo sostenible: escenarios de futuro”, en la que se describen los principales retos del liderazgo en el futuro. Puedes acceder mediante el siguiente enlace:

<https://www.youtube.com/watch?v=e4w-hwXcGak&t=1439s>



Gráfico No. 102. Propósito, innovación y liderazgo sostenible

Elaborado por: Reset the Planet

Fuente: <https://www.youtube.com/watch?v=e4w-hwXcGak&t=1439s>

Actividad 2. Análisis del contenido del video

Duración: 45 min

En base al contenido del video:

1. Identifica las competencias que deben desarrollar los directivos para la gestión de sus centros enfocados en escenarios futuros.
2. Realiza un listado los objetivos de desarrollo sostenible, analiza cuáles pueden vincularse a la misión, visión y objetivos de la institución educativa.
3. Elabore una lluvia de ideas en la que se plasme los problemas locales donde funciona la institución educativa
4. Redacte un texto breve de su postura en cuanto al liderazgo y la aplicación de

PKI (Key Performance Indicator), para valorar la gestión directiva.

Actividad 3. Lectura

Duración: 45 min

Realiza una lectura analítica y crítica del artículo científico de Cantón et al. (2021) de la Universidad de León España, “Calidad y Liderazgo Sostenible”, que lo puedes encontrar en el siguiente enlace:

https://www.researchgate.net/profile/Mario-Grande-De-Prado/publication/348551573_Calidad_y_Liderazgo_Sostenible/links/600589fe92851c13fe1c6de5/Calidad-y-Liderazgo-Sostenible.pdf

Calidad y Liderazgo Sostenible

Isabel Cantón- Mayo
Universidad de León
Spain

Sheila Garcia Martin
Universidad de León
Spain

Ruth Cañón Rodríguez
Universidad de León
Spain

Mario Grande de Prado
Universidad de León
Spain

Resumen

Los estudios sobre liderazgo han ocupado extensiones enormes en la bibliografía especializada sobre el tema de calidad y liderazgo. Entre los indicadores de calidad educativa los más relevantes son la dirección y el liderazgo. Se han referido más de veinte clases de liderazgo desde el pedagógico al distribuido. Sin embargo, destacamos una línea emergente del mismo que aún no tiene reflejo suficiente en los estudios específicos: el liderazgo sostenible. El objetivo de este artículo es doble: por un lado, revisión en la WOS sobre el tema y por otro realizar una propuesta integradora y novedosa de las principales aportaciones sobre el tema. Los resultados muestran una muy pobre presencia en la WOS

Gráfico No. 103. Calidad y Liderazgo Sostenible

Elaborado por: Catón et al.

Fuente: Catón et al. (2021)

Actividad 4. Análisis de la lectura

Duración: 45 min

Luego de la lectura del artículo “Calidad y Liderazgo Sostenible” de Cantón et al., de la Universidad de León España, construye un organizador gráfico que recoja las principales experiencias descritas, los cuales deben incluir:

1. Diferencia entre gestores y líderes
2. Los 7 principios del liderazgo sostenible
3. The Global Compact y el proceso de RSE

Actividad 5. Vinculación al estándar de Calidad Educativa

Duración: 60 min

ESTÁNDAR	INDICADORES DE CALIDAD EDUCATIVA			
	NO CUMPLE	EN PROCESO	SATISFACTORIO	DESTACADO
D3.C2.GE17. Establece vínculos de cooperación con otros actores, dentro y fuera de la comunidad, para fortalecer actividades relacionadas con el aprendizaje.	D3.C2.GE17.a. No establece vínculos de cooperación con otros actores.	D3.C2.GE17.b. Establece vínculos de cooperación en otros temas que no están relacionados con el aprendizaje del estudiantado.	D3.C2.GE17.c. Establece vínculos de cooperación con otros actores, orientados a fortalecer el aprendizaje del estudiantado.	D3.C2.GE17.d. Involucra a otras instituciones educativas en los beneficios que producen los vínculos de cooperación con otros actores.

Gráfico No. 104. Estándar D1.C2.DI5

Elaborado por: MINEDUC

Fuente: Manual de implementación de estándares de calidad educativa

1. Revisar la Propuesta Pedagógica Institucional, Misión, Visión y Objetivos, y alinearlos en base a los Objetivos de Desarrollo Sostenible ODS planteados por la OCDE.
2. Buscar un acercamiento con otras instituciones educativas u organismos de la localidad para trabajar acciones conjuntas relacionadas a los ODS.
3. Verificar que las redes de trabajo colaborativo u otros organismos fortalezcan programas y proyectos basados en los ODS para el desarrollo de la comunidad. En conjunto pueden revisar el siguiente material.

https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40155/24/S1801141_es.pdf



**La Agenda 2030 y los Objetivos
de Desarrollo Sostenible**
Una oportunidad para
América Latina y el Caribe

Gráfico No. 105. Agenda 2030, Objetivos de Desarrollo Sostenible
Elaborado por: Naciones Unidas
Fuente: CEPAL (2018)

4. Socializa la actualización de instrumentos y planes con enfoque en los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Actividad 6. Ejercicio de reflexión

Duración 25 min

1. Conteste las siguientes preguntas de manera personal y por escrito.
 - a) ¿Qué aprendí hoy?
 - b) ¿Cómo aprendí lo que aprendía hoy?
 - c) ¿Cómo sé que aprendí lo que aprendí hoy?
 - d) ¿En qué forma este aprendizaje mejora mi desempeño profesional?
 - e) ¿Qué utilidad tiene el aprendizaje para la comunidad educativa?

Actividad 7. Autoevaluación

Duración 10 min

	Criterio de evaluación	1	2	3	4	5
1	Inicio las actividades con predisposición al aprendizaje					
2	Observé los videos sugeridos en el módulo y analicé su contenido					
3	Leí los documentos sugeridos en el módulo y analicé su contenido					
4	Realicé las tareas solicitadas					
5	Complete los ejercicios propuestos					
6	Mantuve el interés por el desarrollo de las actividades propuestas					
7	Muestro disposición a incorporar cambios en mi gestión a partir de					

	los aprendizajes adquiridos					
8	Relaciono los temas planteados con experiencias propias					
9	Las reflexiones personales muestran cambios en las concepciones de mi desempeño profesional					
10	Incorporo en la reflexión ejemplos concretos y reales en la que los nuevos aprendizajes se incorporan a su gestión directiva					

Enlaces de interés para directivos:

Manual de implementación de estándares de calidad educativa

<https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/12/Manual-para-la-implementacion-de-los-estandares-de-calidad-educativa.pdf>

Liderazgo escolar directivo:

<https://www.youtube.com/watch?v=rDoSNmh0S5s>

https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-69242010000200003

<https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2019/12/Guia-PEI.pdf>

Liderazgo pedagógico:

<https://www.youtube.com/watch?v=qOx0PflT0nc>

<http://red-u.net/redu/files/journals/1/articles/248/public/248-647-1-PB.pdf>

http://web.educacion.gob.ec/_upload/observa_clase.pdf

<https://www.youtube.com/watch?v=XAlOwJbpjQ8&t=79s>

<https://www.youtube.com/watch?v=Z4ZgtDqQ8P0&t=75s>

Liderazgo distribuido:

<https://www.youtube.com/watch?v=hhm0DYRq-uM>

<https://www.redalyc.org/pdf/132/13232069009.pdf>

<https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/07/MINEDUC-ME-2016-00060.pdf>

<https://www.youtube.com/watch?v=3c-KDniAiLA>

Liderazgo dialógico:

<https://www.youtube.com/watch?v=LXnFyWlyAG0>

<https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2019/09/Septiembre-2019.pdf>

<https://www.youtube.com/watch?v=Qz6iFXsoB04&t=17s>

<https://www.youtube.com/watch?v=JhEjq6PzASM>

Liderazgo sostenible

<https://www.youtube.com/watch?v=e4w-hwXcGak&t=1439s>

[https://www.researchgate.net/profile/Mario-Grande-De-](https://www.researchgate.net/profile/Mario-Grande-De-Prado/publication/348551573_Calidad_y_Liderazgo_Sostenible/links/600589fe92851c13fe1c6de5/Calidad-y-Liderazgo-Sostenible.pdf)

[Prado/publication/348551573_Calidad_y_Liderazgo_Sostenible/links/600589fe92851c13fe1c6de5/Calidad-y-Liderazgo-Sostenible.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Mario-Grande-De-Prado/publication/348551573_Calidad_y_Liderazgo_Sostenible/links/600589fe92851c13fe1c6de5/Calidad-y-Liderazgo-Sostenible.pdf)

https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40155/24/S1801141_es.pdf

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Las siguientes conclusiones son el resultado del análisis de los datos e información que se recolectó a través de los instrumentos aplicados, tanto a directivos, docentes, como a expertos, se realiza una triangulación donde se considera el objetivo general, los objetivos específicos, el marco teórico y los resultados obtenidos; de los cuales se desprenden las siguientes conclusiones.

- Se desarrolló la fundamentación teórica conceptual de la variable independiente: estilos de liderazgo directivo; y, de la variable dependiente: desempeño profesional directivo, enfocado en los estándares de calidad educativa. La sustentación teórica se ejecutó en base a la investigación de fuentes bibliográficas adecuadas, utilizando para el efecto: motores de búsqueda reconocida; y, contrastando el material de artículos científicos, proyectos de investigación y libros digitales. El liderazgo transformacional procura mediante la dirección del centro, apoyado en características personales del líder, el poder carismático del líder es fundamental para la transformación del entorno. El liderazgo distribuido plantea la gestión horizontal en la que los mandos medios se convierten en líderes en potencia. El liderazgo dialógico procura la apertura a la práctica educativa diaria de todos los miembros de la comunidad educativa. El liderazgo sostenible enfoca la gestión no solo al interno de la institución sino que involucra a personas e instituciones de la localidad para el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.
- El liderazgo aplicado en las instituciones desde la percepción de los propios directivos es muy positivo, pues se autocalifican con altos puntajes en los ítems relacionados al estilo de liderazgo, apreciación que no es compartida desde la perspectiva del docente en indicadores de: impacto económico local, impulso de actividades para el desarrollo económico local, actividades de profesionalización para la generación de nuevos líderes; y, estímulo al desempeño de los miembros del equipo para elevar su rendimiento. Prevalece el estilo de liderazgo: Transformacional y Distribuido por sobre los estilos: Dialógico y Sostenible. Se evidencia la aplicación de características del estilo de liderazgo Transformacional con fuertes elementos del liderazgo Distribuido en dos de

instituciones investigadas: Fiscal y Municipal, principalmente en elementos administrativos como la motivación a la consecución de objetivos institucionales a través de la misión y visión. En cuanto a la institución Fiscomisional, se aprecia una marcada correlación hacia el estilo de liderazgo distribuido, en las dimensiones de gestión administrativa y pedagógica. En cuanto al estilo de liderazgo de la institución particular se aprecia exclusivamente la presencia del estilo de liderazgo transformacional, junto a la presencia de elementos comunes de todos los estilos de liderazgo, esto debido a la fuerte dependencia de la presencia del líder para las gestiones educativas. El estilo de liderazgo sostenible es el menos utilizado.

- Se pudo identificar una relación significativa y significativa muy fuerte entre la Variable Estilos de Liderazgo (transformacional, distribuido, dialógico, sostenible), y la Variable desempeño profesional directivo (dimensiones de gestión administrativa, gestión pedagógica, convivencia, participación y cooperación; y, seguridad escolar) esto mediante el análisis de correlación r de Pearson, que presentó un valor de 0,794, con un 99% de confianza siendo una “correlación positiva considerable” La gestión directiva se basa en los lineamientos ministeriales para el cumplimiento de estándares de calidad educativa del desempeño profesional directivo, sin embargo, no favorecen en su totalidad para alcanzar los niveles de óptimo, ni destacado, en la semaforización de las auditorías, puesto que la mayoría de directivos centraliza sus actividades en aspectos administrativos, de cumplimiento de documentación tales como: acuerdos de funcionamiento, proyecto educativo institucional, código de convivencia, y planes de gestión de riesgos; y, relega a un segundo plano los aspectos pedagógicos de acompañamiento, retroalimentación, planificación y evaluación de logros de aprendizaje, que se relacionan de manera más directa con los estudiantes y docentes, y que tienen una ponderación más alta en los procesos de auditoría.
- Se evidencia una alta correlación entre los estilos de liderazgo: Distribuido y Sostenible, con la dimensión de Gestión Pedagógica, esto permite identificar que es necesario fortalecer las competencias directivos en estos dos estilos de liderazgo por su importancia en el cumplimiento de estándares de calidad educativa. Otro aspecto a tomar en consideración es el aporte de los expertos que señalan como un fuerte componente de la gestión directiva al aspecto

pedagógico, en tal sentido el directivo requiere de sólidas competencias en estos estilos y ámbitos, para el efecto es importante diseñar un taller de perfeccionamiento teórico práctico para directivos con el tema: Estilos de liderazgo educativo efectivos, para elevar los resultados de los estándares de desempeño profesional directivo, en la que los directivos de los establecimientos investigados participen de manera activa.

Recomendaciones

- Los estilos de liderazgo Distribuido y Sostenible los que más altos resultados de correlación presentan es importante que ellos deban ser incorporado a la praxis de las autoridades institucionales, por una parte, el impulso a potenciales líderes permitiría que estos nuevos líderes asuman posturas proactivas en beneficio del plantel educativo, a la vez los Objetivos de Desarrollo Sostenible deben ser transversalizados en las actividades institucionales, en la misión, visión y objetivos de sus propuestas pedagógicas. Para generar un liderazgo educativo eficiente por parte de los directivos es necesario que quienes asuman esta tarea guía, conozcan las características de los diferentes estilos de liderazgo, sus ventajas y limitaciones; que se desenvuelva con naturalidad en la aplicación de ellos, bajo circunstancias propias del ejercicio directivo. Los estilos transformacional y distribuido, que son los más utilizados, deben ser enriquecidos por un fuerte componente del liderazgo dialógico, que se vea evidenciado en la relación del establecimiento educativo con su contexto comunitario.
- Para obtener resultados eficientes en los estándares de desempeño profesional directivo, así como en el resto de estándares, es necesario que los directivos se planteen una planificación estructurada mediante un cronograma específico de actividades, en el que se aborden todos los estándares, priorizando aquellos en los cuales, las instituciones educativas investigadas, ha obtenido puntajes bajos. Las dimensiones de Gestión Administrativa, Gestión Pedagógica, Convivencia escolar participación y cooperación, y ; Seguridad escolar, junto a los componentes de organización institucional, desarrollo profesional,

comunicación, infraestructura, enseñanza y aprendizaje, refuerzo académico, consejería estudiantil, convivencia, y gestión de riesgos, deben ser manejadas por las autoridades de manera regular y ser evaluadas de manera periódica por un equipo auditor interno.

- Es importante generar los espacios necesarios para la preparación permanente de los directivos, la cual debe ser enriquecida mediante la práctica guiada por parte de las autoridades Distritales, Zonales y Ministeriales. Se debe generar el análisis de la práctica directiva mediante círculos interinstitucionales, con planteles que tengan cierto nivel de similitud en cuanto a realidades o que hayan tenidos resultados de auditoria parecidos, por tal razón, se sugiere la construcción de una Taller para directivos con el tema: Estilos de liderazgo educativo efectivos, para elevar los resultados de los estándares de desempeño profesional directivo, en la que los directivos de los establecimientos investigados participen de manera activa y motivada.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Anderson, S. (2010). Liderazgo directivo: Claves para una mejor escuela. *Psicoperspectivas*, 9 (2), 34-52. <http://www.psicoperspectivas.cl>
- Angulo, J. (2016). El liderazgo directivo y su incidencia en el clima institucional. Pontificia Universidad Católica del Ecuador. <https://repositorio.pucese.edu.ec/bitstream/123456789/963/1/ANGULO%20BOLANOS%20%20JOHN%20JACKSON.pdf>
- Asamblea Constituyente (2008). Constitución de la República del Ecuador. Registro Oficial N° 449 del 20 de octubre del 2008.
- Asamblea Nacional (2011). Ley Orgánica de Educación Intercultural. Registro Oficial N° 417. Jueves 31 de marzo del 2011
- Ahumada, L. (2018). Modelo para el fortalecimiento del liderazgo distribuido en escuelas y liceos mediante indagación colaborativa. https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2019/02/NT9_MODELO-PARA-EL-FORTALECIMIENTO-DEL-LIDERAZGO-DISTRIBUIDO_26-12-18.pdf
- Balda, R. Guzmán, A. (2015). Liderazgo educativo transformacional como necesidad de las instituciones educativas en la república de Ecuador. <http://refcale.uleam.edu.ec/index.php/refcale/article/view/370/296>
- Barba, L. y Delgado, K. (2021). Gestión Escolar y liderazgo del directivo: aporte para la calidad educativa. <https://revistas.investigacion-upelipb.com/index.php/educare/article/view/1462/1399>
- Bernal, C. (2010). Metodología de la investigación, administración, economía, humanidades, y ciencias sociales. Disponible on line en: <https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigaci%C3%B3n-F.G.-Arias-2012-pdf.pdf>
- Bolívar, A. (2014). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. <https://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/view/112/140>
- Cabezas, E. (2018). Introducción a la metodología de la investigación científica. Disponible on line en: <http://repositorio.espe.edu.ec/jspui/bitstream/21000/15424/1/Introduccion%20a%20la%20Metodologia%20de%20la%20investigacion%20cientifica.pdf>

- Cantón-Mayo, I., García-Martín, S., Cañón, R. & Grande, M. (2021). Calidad y Liderazgo Sostenible. *International Journal of Educational Leadership and Management*. 9 (1), 76-91. DOI: 10.17583/ijelm.2021.5361 https://www.researchgate.net/publication/348551573_Calidad_y_Liderazgo_Sostenible/link/600589fe92851c13fe1c6de5/download
- CEPPE. (2009). Prácticas de liderazgo directivo y resultados de aprendizaje. Hacia conceptos capaces de guiar la investigación empírica. <https://www.redalyc.org/pdf/551/55114063003.pdf>
- Contreras, Y. (2011). Organización, planeación y administración educativa. Perspectivas teóricas en la escuela. <https://www.redalyc.org/pdf/5177/517751800008.pdf>
- Coronel, M. Moreno, E. Padilla, M. (2002). La gestión y el liderazgo como procesos organizativos: contribuciones y retos planteados desde una óptica de género. <https://core.ac.uk/download/pdf/51405046.pdf>
- Crisol, E. (2010). Reseña de "Cómo hicieron los sistemas educativos con mejor desempeño del mundo para alcanzar sus objetivos" Barber, Michael y Mourshed, Mona (2008).. Profesorado. Revista de Currículum y Formación de Profesorado, 14(2),301-303.[fecha de Consulta 1 de Junio de 2021]. ISSN: 1138-414X. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=56717074023>
- Choque, P. (2015). La gestión en Comunidades de Aprendizaje: un espacio de participación. <https://www.comunidaddeaprendizaje.com.es/uploads/materials/429/e9c605b21fd0cd3a677d98b3f8964723.pdf>
- De Mello, M. (2015). La importancia del liderazgo sostenible como una estrategia de las organizaciones. *Revista Ciencias Estratégicas*, 23(34),209-218.[fecha de Consulta 7 de Agosto de 2021]. ISSN: 1794-8347. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=151350864004>
- Estrada, S. (2007). Liderazgo a través de la historia. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4808064.pdf>
- Fabara, E. (2015). La situación de los directivos de las instituciones educativas en el Ecuador. <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/11036/1/La%20situacion%20de>

%20los%20directivos%20de%20las%20instituciones%20educativas%20en%20el%20Ecuador.pdf

- Gairín Sallán, Joaquín (ed.). El liderazgo educativo. Los equipos directivos en centros de secundaria, elementos básicos del éxito escolar. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte de España, 2012. Digitalia, <https://www-digitaliapublishing-com.indoamerica.idm.oclc.org/a/17806>
- Gajardo, J. y Ulloa, J. (2016). Liderazgo Pedagógico, Conceptos y Tensiones. Líderes educativos. <https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2017/01/NT-6.pdf>
- Garbanzo, G. (2011). Administración de la Educación sustentada en la Teoría de la Complejidad: Un enfoque emergente en la sociedad de la información. <https://www.redalyc.org/pdf/3193/319327510003.pdf>
- García, M. y Alvarado, J. (2007). El paradigma de ackoff: una administración sistémica <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/tlahuelilpan/n9/r2.html>
- Giraldo, D. y Naranjo, J. (2014). Liderazgo: desarrollo del concepto, evolución y tendencias. <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/8672/1026275656-2014.pdf?sequence=1>
- Gurr, D. et al. (2019). Liderazgo en escuela de alta complejidad sociocultural. Diez Miradas. Ediciones Universidad Diego Portales. <https://liderazgoeducativo.udp.cl/cms/wp-content/uploads/2020/04/libro-4.pdf>
- Hernández, L. (2020). Liderazgo sostenible como estrategia de cambio en el sistema educativo venezolano. *Revista Tecnológica-Educativa Docentes 2.0*, 8(1), 26–32. Recuperado a partir de <https://ojs.docentes20.com/index.php/revista-docentes20/article/view/85>
- Hernández R. (2014). Metodología de la investigación. Disponible on line en: <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>
- Informe McKinsey sobre sistemas educativos. <http://www.americalearningmedia.com/edicion-010/117-noticias/844-informe-mckinsey-sobre-sistemas-educativos>
- Lamiña, K. (2020). El liderazgo pedagógico hacia la mejora de la calidad de los aprendizajes. <https://repository.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7928/1/T3441->

- MINE-Lami% c3% b1a-El% 20liderazgo.pdf
- Martín Bris, M., & Zaitegui de Miguel, N. (2012). El liderazgo educativo: proyectos de éxito escolar. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte de España.
<https://www-digitaliapublishing-com.indoamerica.idm.oclc.org/a/17807>
- Martínez, E. (2019). Estudio Descriptivo Fenomenológico de las Prácticas de Liderazgo Pedagógico de los Directores de Tres Establecimientos Religiosos que ofertan Educación Inicial en la ciudad de Guayaquil.<http://dspace.casagrande.edu.ec:8080/bitstream/ucasagrande/1758/1/Tesis1956MARE.pdf>
- Mendoza, F. & Bolívar, M. (2016). Gestión pedagógica e integración de proyectos educativos productivos en las escuelas rurales.
<https://www.redalyc.org/pdf/782/78248283004.pdf>
- MINEDUC (2017). Manual para la implementación y evaluación de los Estándares de Calidad Educativa Gestión Escolar, Desempeño Profesional Directivo y Desempeño Profesional Docente. <https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/12/manual-para-la-implementacion-de-los-estandares-de-calidad-educativa.pdf>
- MINEDUC (2011). Estándares de desempeño profesional directivo propuesta para la discusión ciudadana. https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/08/Estandares_Desempeno_Directivo_Prope deutico.pdf
- MINEDUC (2012). Manual de Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos. <https://docplayer.es/31560662-Manual-de-descripcion-valoracion-y-clasificacion-de-puestos.html>
- Ministerio de Educación. (2019). El liderazgo dialógico como motor de cambio en los centros de educación inicial. *Pasa la Voz*. <https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2019/09/Septiembre-2019.pdf>
- Ministerio de Educación (2012). Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Intercultural. Disponible online en: http://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/08/Reglamento_LOEI.pdf
- Ministerio de Educación (2009). Acuerdo n°0025 que implementa el sistema nacional de evaluación y rendición social de cuentas. Disponible online en: <http://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/08/ACUERDO-025-090002.pdf>

- Ministerio de Educación (2011a). Estándares de desempeño profesional directivo. Propuesta para la discusión ciudadana. Disponible online en: http://rsa.utpl.edu.ec/material/CCBB/estandares%20de%20desempeno_profesional_directivo.pdf
- Ministerio de Educación (2013). Normativa para obtener la calidad de elegible y del concurso de méritos y oposición para llenar las vacantes a cargos directivos de los establecimientos educativos fiscales. Acuerdo n°0234-13. Disponible online en: <http://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/07/ACUERDO-0234-13.pdf>
- MINEDUC. (2015). Construcción y validación de perfiles profesionales educativos. Dirección nacional de formación inicial e inducción profesional. <https://www.ces.gob.ec/doc/cuarto-seminario/perfiles%20ministerio%20de%20educacion.pdf>
- MINEDUC, (2017). Instructivo para planificaciones curriculares para el sistema nacional de educación. https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/06/Instructivo_planificaciones_curriculares-FEB2017.pdf
- MINEDUC. (2018). Normativa para obtener la calidad de elegible y que regula el concurso de méritos y oposición para llenar las vacantes a cargos directivos de los establecimientos educativos fiscales. <https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2019/08/Acuerdo-No.-MINEDUC-MINEDUC-2018-00039-Normativa-Concurso-de-meritos-y-oposicion-cargos-directivos-Codificado-31-07-2019.pdf>
- Ministerio de Educación de Chile. (2019). Liderazgo escolar: reconociendo los tipos de liderazgo. Guía de herramientas para el desarrollo de recursos personales en equipos directivos. División Educación General. Recuperado de: https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2019/05/HERRAMIENTA2_final.pdf
- Ministerio de Relaciones Laborales. (2012). Resolución N. MRL-FI-2012-0641. https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/03/Indice_Ocupacional_MINEDUC.pdf
- Ministerio del Trabajo (2021). Salarios mínimos sectoriales 2021. <https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2020/12/ANEXO-1%E2%80%9CEstructuras-ocupacionales-%E2%80%93salarios->

m%C3%ADnimos-sectoriales-y-tarifas-sa.pdf?x42051

- Morales Vergara, I., Torres Ruilova, B. O., & Rendon Jaluff, I. A. (2018). El liderazgo educativo de la Universidad de Guayaquil. *Revista Conrado*, 14(63), 109-116. Recuperado de <http://scielo.sld.cu/pdf/rc/v14n63/1990-8644-rc-14-63-109.pdf>
- Navarro, M. (2014). Reflexiones de/para un director. Lo cotidiano en la dirección de un centro educativo. <https://n9.cl/tdo1q>
- OCDE. (2009). Mejorar el liderazgo escolar. Herramientas de trabajo. *Organización para la cooperación y el desarrollo económicos OCDE*. <https://www.oecd.org/education/school/43913363.pdf>
- Pont, B. Nusche, D. Moorman, H. (2009). Mejorar el liderazgo escolar. Volumen 1: política y práctica. *Organización para la cooperación y el desarrollo económicos OCDE*. <https://www.oecd.org/education/school/44374937.pdf>
- Sierra Villamil G. (2016). Liderazgo educativo en el siglo XXI, desde la perspectiva del emprendimiento sostenible. <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n81/n81a06.pdf>
- UNESCO (2014). El liderazgo escolar en América Latina y el Caribe: un estado del arte con base en ocho sistemas escolares de la región. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000232799> Página 121 para encuesta
- UNESCO, (2016). Educación 2030. Declaración de Incheon y Marco de Acción para la realización del Objetivo de Desarrollo Sostenible 4. Garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad y promover oportunidades de aprendizaje permanente para todos. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000245656_spa
- Valle Aparicio, J. (2012). Los directores de CEIPS ante el espejo. El liderazgo educativo en un tiempo de cambio. Anthropos. <https://www-digitaliapublishing-com.indoamerica.idm.oclc.org/a/19759>
- Valencia Vargas, E. (2017). La Gestión Educativa y su relación con el liderazgo de los directores en las instituciones educativas iniciales de la Red N° 09 Ate Vitarte – 2016. *Tesis Universidad Nacional de Educación. Perú*. <https://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/UNE/1307/TM%20CE-Ge%203097%20V1%20-%20Valencia%20Vargas.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Valenzuela, P. y Horn, A. (2012). Influencia del liderazgo directivo en los resultados de estudiantes. ¿Qué sabemos de los directores de Escuela en Chile? CEPPE,

Centro de Innovación en Educación Fundación Chile y Pontificia Universidad Católica de Chile. Recuperado de:

http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0001/File/CR_Articulos/Directores_de_Chile_INTRODUCCION.pdf

Velásquez, Luis (2006). Habilidades Directivas y Técnicas de Liderazgo.

<https://docplayer.es/21419217-Habilidades-directivas-y-tecnicas-de-liderazgo.html>

Vera, B. (2012). La autonomía educativa ante los nuevos paradigmas, un criterio a seguir en la educación continua.

<https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/huejutla/n1/a3.html>

Weinstein, J. Hernández, M. Cuéllar, C. Flessa, J. (2015). Liderazgo escolar en América Latina y el Caribe. Experiencias innovadoras de formación de directivos escolares en la región.

<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000244075>

Yangali Vicente, J. Torres Lévano, G. (2020). Liderazgo directivo y su impacto en el aprendizaje estudiantil en instituciones educativas.

<https://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/article/view/1579/1752>

ANEXOS

ANEXO 1. Ficha de Validación para encuesta a directivos

Cuestionario para Directivos

Apreciada Autoridad

La Universidad Indoamérica UTI, dentro de la Maestría en Innovación y Liderazgo Educativo, tiene como objetivo desarrollar procesos de investigación que generen productos que aporten de manera significativa a la mejora del sistema educativo en sus diferentes niveles.

Debido a la importancia de la gestión directiva que se evidencia en la aplicación de diferentes estilos de liderazgo para alcanzar los estándares de calidad educativa, se plantea el presente estudio, sobre el cual su aporte será fundamental.

Sus respuestas serán confidenciales y contribuirán a comprender mejor las condiciones de las variables planteadas.

Objetivo: Determinar el estilo de liderazgo predominante en la gestión de la autoridad educativa institucional basado en los estándares de desempeño profesional directivo.

Indicaciones generales:

Lea con atención cada pregunta y sus opciones de respuesta

Marque la opción que más se ajuste a la realidad de su contexto.

Recuerde que los datos aportados en esta investigación son estrictamente de carácter investigativo.

Datos Generales

Cargo que desempeña

Género

Edad

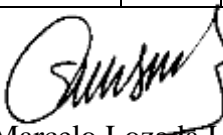
Tipo de sostenimiento de la institución

Ítem	Pregunta	MDA	ED	I	DA	MD
1	¿Desarrolla su gestión enfocado en la misión, visión, objetivos o metas institucionales?					
2	¿Sus actitudes profesionales sirven de ejemplo motivacional para el equipo?					
3	¿Estimula el desempeño de los miembros del equipo para elevar su rendimiento?					
4	¿Afronta de manera personal los problemas institucionales?					
5	¿Se apoya en su carisma para llegar a acuerdos?					
6	¿La mayor fortaleza para la gestión institucional es su intelecto?					
7	¿Considera usted que todos los miembros de la institución educativa son líderes en potencia?					
8	¿Desarrolla actividades de profesionalización para la generación de nuevos líderes?					

9	¿Delega responsabilidades a los miembros del equipo para efectivizar el cumplimiento de objetivos?					
10	¿Construye acuerdos en base al diálogo con agentes internos de la institución? (Consejo Ejecutivo, Gobierno Escolar, Comité Central de Padres de Familia, Junta Académica)					
11	¿Construye acuerdos en base al diálogo con agentes externos a la institución? (Convenios Interinstitucionales con otros establecimientos, instituciones estatales y/o privadas)					
12	¿Los padres de familia aportar académicamente desde la experiencia personal?					
13	¿Impulsa actividades para el desarrollo económico local?					
14	¿Impulsa actividades institucionales mediante el enfoque del cuidado del medio ambiente?					
15	¿Basa sus actividades de gestión en los Objetivos de Desarrollo Sostenible?					
16	¿Identifica las posibilidades de la institución para modificar o mantener la oferta educativa?					
17	¿Evalúa periódicamente el Proyecto Educativo Institucional (PEI) para detectar opciones de mejora?					
18	¿Reajusta el plan de apoyo y acompañamiento pedagógico con base en los resultados de su seguimiento?					
19	¿Mantiene un sistema de seguimiento a los logros alcanzados por el personal de la institución?					
20	¿Genera espacios de retroalimentación con actores de la comunidad educativa a partir de la rendición de cuentas de autoridades y organismos institucionales?					
21	¿Orienta la utilización óptima de la infraestructura en relación a los objetivos de aprendizaje planteados por los docentes?					
22	¿Evalúa la prestación de los servicios complementarios y sugiere acciones para su mejora? (DECE, Uniformes, Alimentación, Textos)					
23	¿Retroalimenta al profesorado para que el PCA, PCI y PUD tengan relación con el Currículo Nacional?					
24	¿Mejora el proceso de evaluación institucional con base en los resultados de logro del aprendizaje?					
25	¿Retroalimenta la ejecución de las actividades DECE, organismos instituciones y Código de Convivencia para mejorarlos?					

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

Instrumento para evaluar la Encuesta a Directivos

	Criterio a evaluar										Observaciones		
	Redacción y ortografía		Coherencia en el ítem		Uso de lenguaje adecuado		Mide lo que pretende, relación variable, dimensión, ítem		Induce a la respuesta (sesgo)		Debe mantenerse (M) Debe eliminarse (E) Debe modificarse (MO)		
	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	M	E	MO
1	X		X		X		X			X	X		
2	X		X		X		X			X	X		
3	X		X		X		X			X	X		
4	X		X		X		X			X	X		
5	X		X		X		X			X	X		
6	X		X		X		X			X	X		
7	X		X		X		X			X	X		
8	X		X		X		X			X	X		
9	X		X		X		X			X	X		
10	X		X		X		X			X	X		
11	X		X		X		X			X	X		
12	X		X		X		X			X	X		
13	X		X		X		X			X	X		
14	X		X		X		X			X	X		
15	X		X		X		X			X	X		
16	X		X		X		X			X	X		
17	X		X		X		X			X	X		
18	X		X		X		X			X	X		
19	X		X		X		X			X	X		
20	X		X		X		X			X	X		
21	X		X		X		X			X	X		
22	X		X		X		X			X	X		
23	X		X		X		X			X	X		
24	X		X		X		X			X	X		
25	X		X		X		X			X	X		
Aspectos generales										SÍ		NO	
El ítem permite el logro del objetivo de la investigación										X			
El número de ítems es suficiente para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta, sugiera los ítems a agregar.										X			
Validez													
Observaciones generales													
Tiene una estructura adecuada. Los ítems van a permitir el cumplimiento de los objetivos.													
Aplicable	X	No aplicable			Aplicable atendiendo las observaciones								
Validado por	 MSc. Marcelo Lozada López							CI	0501826663				
Teléfono	0992246365						email	aceloozada@gmail.com					

Tomado de la Revistas Ciencias de la Educación (2009). Vol.19. No.33

ANEXO 2. Ficha de Validación para encuesta a docentes

Cuestionario para Docentes

Apreciado Docente

La Universidad Indoamérica UTI, dentro de la Maestría en Innovación y Liderazgo Educativo, tiene como objetivo desarrollar procesos de investigación que generen productos que aporten de manera significativa a la mejora del sistema educativo en sus diferentes niveles.

Debido a la importancia de la gestión directiva que se evidencia en la aplicación de diferentes estilos de liderazgo para alcanzar los estándares de calidad educativa, se plantea el presente estudio, sobre el cual su aporte será fundamental.

Sus respuestas serán confidenciales y contribuirán a comprender mejor las condiciones de las variables planteadas.

Objetivo: Determinar el estilo de liderazgo predominante en la gestión de la autoridad educativa institucional basado en los estándares de desempeño profesional directivo.

Indicaciones generales:

Lea con atención cada pregunta y sus opciones de respuesta

Marque la opción que más se ajuste a la realidad de su contexto.

Recuerde que los datos aportados en esta investigación son estrictamente de carácter investigativo.

Datos Generales

Género:

Edad:

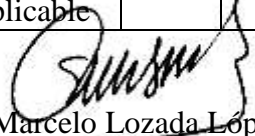
Tipo de sostenimiento de la institución:

Ítem	Pregunta	MDA	ED	I	DA	MD
1	¿Las autoridades desarrollan su gestión enfocado en la visión, objetivos o metas institucionales?					
2	¿Las actitudes profesionales de los directivos sirven de ejemplo motivacional para el equipo de docentes?					
3	¿Las autoridades estimulan el desempeño de los docentes para mejorar su rendimiento?					
4	¿El directivo afronta de manera personal los problemas institucionales?					
5	¿Los directivos se apoyan en su carisma para llegar a acuerdos?					
6	¿Considera que el intelecto del directivo es una fortaleza para la gestión institucional?					
7	¿La autoridad trata a los miembros de la institución educativa como líderes en potencia?					
8	¿Desarrollan actividades de profesionalización para la generación de nuevos líderes?					

9	¿Delega responsabilidades a los miembros del equipo para efectivizar el cumplimiento de objetivos?					
10	¿Construye acuerdos en base al diálogo con agentes internos de la institución? (Consejo Ejecutivo, Gobierno Escolar, Comité Central de Padres de Familia, Junta Académica)					
11	¿Construye acuerdos en base al diálogo con agentes externos a la institución? (Convenios Interinstitucionales con otros establecimientos, instituciones estatales y/o privadas)					
12	¿La autoridad viabiliza la participación de los padres de familia como aporte académico desde su experiencia personal?					
13	¿El directivo impulsa actividades para el desarrollo económico local?					
14	¿El directivo impulsa actividades institucionales mediante el enfoque del cuidado del medio ambiente?					
15	¿Las actividades de gestión del directivo se basan en los Objetivos de Desarrollo Sostenible?					
16	¿El directivo identifica las posibilidades de la institución para modificar o mantener la oferta educativa?					
17	¿La autoridad evalúa periódicamente el Proyecto Educativo Institucional (PEI) para detectar opciones de mejora?					
18	¿Reajusta el plan de apoyo y acompañamiento pedagógico con base en los resultados de su seguimiento?					
19	¿Mantiene un sistema de seguimiento a los logros alcanzados por el personal de la institución?					
20	¿El directivo genera espacios de retroalimentación con actores de la comunidad educativa a partir de la rendición de cuentas de autoridades y organismos institucionales?					
21	¿Orienta la utilización óptima de la infraestructura en relación a los objetivos de aprendizaje planteados por los docentes?					
22	¿La autoridad evalúa la prestación de los servicios complementarios y sugiere acciones para su mejora? (DECE, Uniformes, Alimentación, Textos)					
23	¿Retroalimenta al profesorado para que el PCA, PCI y PUD tengan relación con el Currículo Nacional?					
24	¿Mejora el proceso de evaluación institucional con base en los resultados de logro del aprendizaje?					
25	¿El directivo retroalimenta la ejecución de las actividades DECE, organismos instituciones y Código de Convivencia para mejorarlos?					

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

Instrumento para evaluar la Encuesta a Docentes

	Criterio a evaluar										Observaciones			
	Redacción y ortografía		Coherencia en el ítem		Uso de lenguaje adecuado		Mide lo que pretende, relación variable, dimensión, ítem		Induce a la respuesta (sesgo)		Debe mantenerse (M) Debe eliminarse (E) Debe modificarse (MO)			
	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	M	E	MO	
1	X		X		X		X			X	X			
2	X		X		X		X			X	X			
3	X		X		X		X			X	X			
4	X		X		X		X			X	X			
5	X		X		X		X			X	X			
6	X		X		X		X			X	X			
7	X		X		X		X			X	X			
8	X		X		X		X			X	X			
9		X	X		X		X			X	X			
10	X		X		X		X			X	X			
11	X		X		X		X			X	X			
12	X		X		X		X			X	X			
13	X		X		X		X			X	X			
14	X		X		X		X			X	X			
15	X		X		X		X			X	X			
16	X		X		X		X			X	X			
17	X		X		X		X			X	X			
18	X		X		X		X			X	X			
19	X		X		X		X			X	X			
20	X		X		X		X			X	X			
21	X		X		X		X			X	X			
22	X		X		X		X			X	X			
23	X		X		X		X			X	X			
24	X		X		X		X			X	X			
25	X		X		X		X			X	X			
Aspectos generales										SÍ		NO		
El ítem permite el logro del objetivo de la investigación										X				
El número de ítems es suficiente para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta, sugiera los ítems a agregar.										X				
Validez														
Observaciones generales														
Tiene una estructura adecuada. Los ítems van a permitir el cumplimiento de los objetivos.														
Aplicable	X	No aplicable		Aplicable atendiendo las observaciones										
Validado por	 MSc. Marcelo Lozada López								CI	0501826663				
Teléfono	0992246365						email		aceloozada@gmail.com					

Tomado de la Revistas Ciencias de la Educación (2009). Vol.19. No.33

ANEXO 3. Ficha de Validación de entrevista: Estilo de liderazgo

Guía de Entrevista

Estilo de liderazgo aplicado en las Instituciones Educativas

Objetivo: Explorar el estilo de liderazgo predominante en las instituciones educativas investigadas.

Fecha de la entrevista: // Hora: _____

Lugar: _____

Nombre: _____

Cargo: _____

Pregunta #1

¿Qué estrategias deberían aplicar los directivos para potencializar el talento de los miembros de la comunidad educativa?

Pregunta #2

¿Con qué frecuencia el directivo debe socializar la misión y visión institucional para ayudar a que los miembros de la institución se enfoquen?

Pregunta #3

¿Es favorable la delegación de responsabilidades hacia otros líderes institucionales para la consecución de metas y objetivos?

Pregunta #4

¿Qué estrategias aplican los directivos para identificar problemas o necesidades de los docentes y adaptar las exigencias a las mismas?

Pregunta #5

¿Cómo se relacionan los planteles que tienen los mejores resultados de auditoría con instituciones públicas o privadas del entorno?

Pregunta #6

¿Cuál es la experiencia en cuanto a la participación de los padres de familia como apoyo para alcanzar estándares educativos?

Pregunta #7

¿Qué elementos deberían plantear los directivos dentro de sus planes de mejora como imprescindibles para el cumplimiento de indicadores de calidad?

Pregunta #8

¿Cómo debe estar orientada la planificación estratégica para la gestión educativa?

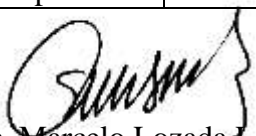
Pregunta #9

¿Qué tipo de “líder educativo” necesita el Ecuador?

Pregunta # 10

¿Qué caracteriza a un directivo/autoridad de calidad en el sistema educativo ecuatoriano?

Instrumento para evaluar la entrevista

	Criterio a evaluar										Observaciones		
	Redacción y ortografía		Coherencia en el ítem		Uso de lenguaje adecuado		Mide lo que pretende, relación variable, dimensión, ítem		Induce a la respuesta (sesgo)		Debe mantenerse (M) Debe eliminarse (E) Debe modificarse (MO)		
	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	M	E	MO
1	X		X		X		X			X	X		
2	X		X		X		X			X	X		
3	X		X		X		X			X	X		
4	X		X		X		X			X	X		
5	X		X		X		X			X	X		
6	X		X		X		X			X	X		
7	X		X		X		X			X	X		
8	X		X		X		X			X	X		
9	X		X		X		X			X	X		
10	X		X		X		X			X	X		
Aspectos generales										SÍ		NO	
El ítem permite el logro del objetivo de la investigación										X			
El número de ítems es suficiente para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta, sugiera los ítems a agregar.										X			
Validez													
Observaciones generales													
Tiene una estructura adecuada. Los ítems van a permitir el cumplimiento de los objetivos.													
Aplicable	X	No aplicable			Aplicable atendiendo las observaciones								
Validado por	 MSc. Marcelo Lozada López						CI	0501826663					
Teléfono	0992246365				email		aceloozada@gmail.com						

Tomado de la Revistas Ciencias de la Educación (2009). Vol.19. No.33

**ANEXO 4. Ficha de Validación para entrevista a expertos Desempeño profesional
directivo**

Guía de Entrevista

Desempeño profesional directivo

Objetivo: Explorar el factores que inciden en el cumplimiento de los estándares de calidad de los directivos en cuanto a la gestión administrativa, pedagógica, de convivencia y de seguridad

Fecha de la entrevista: // Hora: _____

Lugar: _____

Nombre: _____

Cargo: _____

Pregunta #1

¿Cómo se deberían ejecutar las actividades de desarrollo profesional al interior de las instituciones educativas?

Pregunta #2

¿Cuáles son las dificultades más notorias en cuanto a indicadores de planificación e implementación del currículo?

Pregunta #3

¿Qué dificultades se aprecian como reiterativas en la aplicación de los lineamientos de evaluación?

Pregunta #4

¿Cómo se debe llevar a cabo el refuerzo académico, en una institución, para alcanzar buenos resultados?

Pregunta #5

¿Cómo aplicar de manera efectiva los compromisos del Código de Convivencia institucional?


Pregunta #6

¿Cómo se deben generarse las alianzas interinstitucionales con establecimientos públicos o privados?

Pregunta #7

¿Cómo debe ser el acompañamiento a las actividades descritas en los manuales de gestión de riesgos institucionales?

Instrumento para evaluar la entrevista

	Criterio a evaluar										Observaciones		
	Redacción y ortografía		Coherencia en el ítem		Uso de lenguaje adecuado		Mide lo que pretende, relación variable, dimensión, ítem		Induce a la respuesta (sesgo)		Debe mantenerse (M) Debe eliminarse (E) Debe modificarse (MO)		
	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	M	E	MO
1	X		X		X		X			X	X		
2	X		X		X		X			X	X		
3	X		X		X		X			X	X		
4	X		X		X		X			X	X		
5	X		X		X		X			X	X		
6	X		X		X		X			X			X
7	X		X		X		X			X	X		
Aspectos generales										SÍ		NO	
El ítem permite el logro del objetivo de la investigación										X			
El número de ítems es suficiente para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta, sugiera los ítems a agregar.										X			
Validez													
Observaciones generales													
Tiene una estructura adecuada. Los ítems van a permitir el cumplimiento de los objetivos. La pregunta 6 es cerrada y no da opción de ampliar la respuesta.													
Aplicable		No aplicable			Aplicable atendiendo las observaciones				X				
Validado por	 Marcelo Lozada López						CI	0501826663					
Teléfono	0992246365				email	aceloozada@gmail.com							

Tomado de la Revistas Ciencias de la Educación (2009). Vol.19. No.33

ANEXO 5. Encuesta aplicada a directivos – Google Forms

<https://forms.gle/FT7hemwcsiBQX4gk7>

Cuestionario para Docentes

Apreciado Docente
Sus respuestas serán confidenciales y contribuirán a comprender mejor las condiciones de las variables planteadas.
Objetivo:
Determinar el estilo de liderazgo predominante en la gestión de la autoridad educativa institucional basado en los estándares de desempeño profesional directivo.
Indicaciones generales:
Lea con atención cada pregunta y sus opciones de respuesta
Marque la opción que más se ajuste a la realidad de su contexto.
Recuerde que los datos aportados en esta investigación son estrictamente de carácter investigativo.

Género

Mujer

Hombre

Tipo de sostenimiento de la institución *

Fiscal

Particular

Fiscomisional

Municipal

P1. ¿Las autoridades desarrollan su gestión enfocada en la visión, objetivos o metas institucionales? *

De acuerdo

Parcialmente de acuerdo

En desacuerdo

P2. ¿Las actitudes profesionales de los directivos sirven de ejemplo motivacional para el equipo de docentes? *

De acuerdo

Parcialmente de acuerdo

En desacuerdo

P3. ¿Las autoridades estimulan el desempeño de los docentes para mejorar su rendimiento? *

De acuerdo

Parcialmente de acuerdo

En desacuerdo

P4. ¿El directivo afronta de manera personal los problemas institucionales? *

- De acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- En desacuerdo

P5. ¿Los directivos se apoyan en su carisma para llegar a acuerdos? *

- De acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- En desacuerdo

P6. ¿Considera que el intelecto del directivo es una fortaleza para la gestión institucional? *

- De acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- En desacuerdo

P7. ¿La autoridad trata a los miembros de la institución educativa como líderes en potencia? *

- De acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- En desacuerdo

P8. ¿Desarrollan actividades de profesionalización para la generación de nuevos líderes? *

- De acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- En desacuerdo

P9. ¿Delega responsabilidades a los miembros del equipo para efectivizar el cumplimiento de objetivos? *

- De acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- En desacuerdo



ANEXO 6. Encuesta aplicada a docentes – Google Forms

<https://forms.gle/kkC2jv4uQ41FPzCw6>

Cuestionario para Directivos

Apreciada Autoridad
Sus respuestas serán confidenciales y contribuirán a comprender mejor las condiciones de las variables planteadas.
Objetivo:
Determinar el estilo de liderazgo predominante en la gestión de la autoridad educativa institucional basado en los estándares de desempeño profesional directivo.
Indicaciones generales:
Lea con atención cada pregunta y sus opciones de respuesta
Marque la opción que más se ajuste a la realidad de su contexto.
Recuerde que los datos aportados en esta investigación son estrictamente de carácter investigativo.

Cargo que desempeña *

Texto de respuesta breve

Género *

Hombre

Tipo de sostenimiento de la institución *

Texto de respuesta breve

P1. ¿Desarrolla su gestión enfocado en la misión, visión, objetivos o metas institucionales? *

De acuerdo

Parcialmente de acuerdo

En desacuerdo

P2. ¿Sus actitudes profesionales sirven de ejemplo motivacional para el equipo? *

De acuerdo

Parcialmente de acuerdo

En desacuerdo

P3. ¿Estimula el desempeño de los miembros del equipo para elevar su rendimiento? *

De acuerdo

Parcialmente de acuerdo

En desacuerdo

P4. ¿Afronta de manera personal los problemas Institucionales? *

De acuerdo

Parcialmente de acuerdo

En desacuerdo

Activar W
Ve a Configur

Activar W
Ve a Configur

P5. ¿Se apoya en su carisma para llegar a acuerdos? *

- De acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- En desacuerdo

P6. ¿La mayor fortaleza para la gestión institucional es su intelecto? *

- De acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- En desacuerdo

P7. ¿Considera usted que todos los miembros de la Institución educativa son líderes en potencia? *

- De acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- En desacuerdo

P8. ¿Desarrolla actividades de profesionalización para la generación de nuevos líderes? *

- De acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- En desacuerdo

P9. ¿Delega responsabilidades a los miembros del equipo para efectivizar el cumplimiento de objetivos? *

- De acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- En desacuerdo

P10. ¿Construye acuerdos en base al diálogo con agentes internos de la institución? (Consejo Ejecutivo, Gobierno Escolar, Comité Central de Padres de Familia, Junta Académica) *

- De acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- En desacuerdo



ANEXO 7. Matriz de correlaciones de resultados de directivos general

Ítems	Correlación de Pearson	P17. Evaluación del PEI	P18. Reajuste del plan de acompañamiento pedagógico	P19. Sistema de seguimiento a los logros	P20. Generación de espacios de rendición de cuentas	P21. Uso óptimo de la infraestructura en relación a los objetivos de aprendizaje	P22. Evaluación de la prestación de los servicios complementarios	P23. Retroalimentación del PCA, PCI y PUD	P24. Evaluación institucional y logros del aprendizaje?	P25. Retroalimentación con organismos instituciones
P1. Gestión enfocado en la visión, objetivos o metas institucionales	Correlación Sig. (bilateral)	,905** 0,000	1,000** 0,000	,577* 0,049	,577* 0,049	-,577* 0,049	-,577* 0,049	,577* 0,049	,577* 0,049	1,000** 0,000
P2. Actitudes profesionales como ejemplo motivacional	Correlación Sig. (bilateral)	-0,302 0,341	0,000 1,000	,577* 0,049	,577* 0,049	-,577* 0,049	-,577* 0,049	,577* 0,049	,577* 0,049	0,000 1,000
P3. Estímulo del desempeño de los docentes	Correlación Sig. (bilateral)	-0,302 0,341	0,000 1,000	,577* 0,049	,577* 0,049	-,577* 0,049	-,577* 0,049	,577* 0,049	,577* 0,049	0,000 1,000
P4. Modo de afrontamiento a los problemas institucionales	Correlación Sig. (bilateral)	0,174 0,588	,577* 0,049	1,000** 0,000	1,000** 0,000	-0,333 0,290	-0,333 0,290	1,000** 0,000	1,000** 0,000	,577* 0,049
P5. Apoyo del directivos su carisma	Correlación Sig. (bilateral)	,905** 0,000	1,000** 0,000	,577* 0,049	,577* 0,049	-,577* 0,049	-,577* 0,049	,577* 0,049	,577* 0,049	1,000** 0,000
P6. El intelecto como fortaleza para la gestión institucional	Correlación Sig. (bilateral)	,905** 0,000	1,000** 0,000	,577* 0,049	,577* 0,049	-,577* 0,049	-,577* 0,049	,577* 0,049	,577* 0,049	1,000** 0,000
P7. Generación de nuevos líderes	Correlación Sig. (bilateral)	0,174 0,588	,577* 0,049	1,000** 0,000	1,000** 0,000	-0,333 0,290	-0,333 0,290	1,000** 0,000	1,000** 0,000	,577* 0,049
P8. Desarrollo de actividades de profesionalización	Correlación Sig. (bilateral)	0,174 0,588	,577* 0,049	1,000** 0,000	1,000** 0,000	-0,333 0,290	-0,333 0,290	1,000** 0,000	1,000** 0,000	,577* 0,049
P9. Delegación de responsabilidades	Correlación Sig. (bilateral)	0,522 0,082	,577* 0,049	0,333 0,290	0,333 0,290	-1,000** 0,000	-1,000** 0,000	0,333 0,290	0,333 0,290	,577* 0,049
P10. Acuerdos con	Correlación	-0,302	0,000	,577* 0,049	,577* 0,049	,577* 0,049	,577* 0,049	,577* 0,049	,577* 0,049	0,000

agentes internos	Sig. (bilateral)	0,341	1,000	0,049	0,049	0,049	0,049	0,049	0,049	1,000
P11. Acuerdos con agentes externos	Correlación	0,174	,577 [*]	1,000 ^{**}	1,000 ^{**}	-0,333	-0,333	1,000 ^{**}	1,000 ^{**}	,577 [*]
	Sig. (bilateral)	0,588	0,049	0,000	0,000	0,290	0,290	0,000	0,000	0,049
P12. Participación de los padres de familia	Correlación	,905 ^{**}	1,000 ^{**}	,577 [*]	,577 [*]	-,577 [*]	-,577 [*]	,577 [*]	,577 [*]	1,000 ^{**}
	Sig. (bilateral)	0,000	0,000	0,049	0,049	0,049	0,049	0,049	0,049	0,000

Elaborado por: Kleber Quishpe

Fuente: Base de datos, SPSS VER. 21

ANEXO 8. Matriz de correlaciones de resultados de docentes general

Ítems	Correlación de Pearson	P16. Oferta educativa	P17. Evaluación del PEI	P18. Reajuste del plan de acompañamiento o pedagógico	P19. Sistema de seguimiento o a los logros	P20. Generación de espacios de rendición de cuentas	P21. Uso óptimo de la infraestructura en relación a los objetivos de aprendizaje	P22. Evaluación de la prestación de los servicios complementarios	P23. Retroalimentación del PCA, PCI y PUD	P24. Evaluación institucional y logros del aprendizaje ?	P25. Retroalimentación con organismos institucionales
P1. Gestión enfocado en la visión, objetivos o metas institucionales	Correlación Sig. (bilateral)	,293** 0,000	,298** 0,000	,239** 0,003	,294** 0,000	,435** 0,000	,358** 0,000	,431** 0,000	,323** 0,000	,503** 0,000	,327** 0,000
P2. Actitudes profesionales como ejemplo motivacional	Correlación Sig. (bilateral)	,408** 0,000	,427** 0,000	,355** 0,000	,333** 0,000	,471** 0,000	,309** 0,000	,176* 0,030	,402** 0,000	,565** 0,000	,483** 0,000
P3. Estímulo del desempeño de los docentes	Correlación Sig. (bilateral)	,506** 0,000	,465** 0,000	,457** 0,000	,506** 0,000	,563** 0,000	,600** 0,000	,416** 0,000	,431** 0,000	,471** 0,000	,324** 0,000
P4. Modo de afrontamiento a los problemas institucionales	Correlación Sig. (bilateral)	0,152 0,062	,549** 0,000	,442** 0,000	,310** 0,000	,275** 0,001	,257** 0,001	0,124 0,128	0,013 0,873	,257** 0,001	0,132 0,105
P5. Apoyo del directivos su carisma	Correlación Sig. (bilateral)	,208* 0,010	,521** 0,000	,448** 0,000	,269** 0,001	,482** 0,000	,211** 0,009	0,098 0,229	,281** 0,000	,211** 0,009	-0,007 0,929
P6. El intelecto como fortaleza para la gestión institucional	Correlación Sig. (bilateral)	,165* 0,042	,553** 0,000	,536** 0,000	,250** 0,002	,335** 0,000	0,017 0,839	-0,067 0,410	0,120 0,140	,324** 0,000	0,107 0,188
P7. Generación de nuevos líderes	Correlación Sig. (bilateral)	,248** 0,002	,613** 0,000	,634** 0,000	,424** 0,000	,568** 0,000	,232** 0,004	-,163* 0,045	,227** 0,005	,477** 0,000	0,133 0,102
P8. Desarrollo de actividades de profesionalización	Correlación Sig. (bilateral)	,423** 0,000	,388** 0,000	,383** 0,000	,522** 0,000	,637** 0,000	,499** 0,000	,225** 0,005	,641** 0,000	,499** 0,000	,403** 0,000

P9. Delegación de responsabilidades	Correlación	,200*	,450**	,528**	,615**	,473**	0,135	-,255**	,351**	,392**	,249**
	Sig. (bilateral)	0,013	0,000	0,000	0,000	0,000	0,097	0,002	0,000	0,000	0,002
P10. Acuerdos con agentes internos	Correlación	,486**	,402**	,448**	,446**	,659**	,524**	,178	,367**	,648**	,311**
	Sig. (bilateral)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,028	0,000	0,000	0,000
P11. Acuerdos con agentes externos	Correlación	0,131	,336**	,252**	,420**	,448**	0,123	0,084	,287**	,220**	0,104
	Sig. (bilateral)	0,107	0,000	0,002	0,000	0,000	0,131	0,305	0,000	0,007	0,202
P12. Participación de los padres de familia	Correlación	,209**	,478**	,405**	,497**	,510**	-0,011	0,009	,329**	,376**	0,068
	Sig. (bilateral)	0,010	0,000	0,000	0,000	0,000	0,888	0,911	0,000	0,000	0,402
P13. Impulso de actividades para el desarrollo económico	Correlación	,192*	0,111	,166*	,438**	,329**	,247**	,179*	,427**	,247**	-0,041
	Sig. (bilateral)	0,018	0,173	0,041	0,000	0,000	0,002	0,028	0,000	0,002	0,613
P14. Impulso de actividades de cuidado del medio ambiente	Correlación	,532**	,281**	,294**	,407**	,442**	,325**	0,147	,688**	,556**	,519**
	Sig. (bilateral)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,071	0,000	0,000	0,000
P15. Actividades en base a los Objetivos de Desarrollo Sostenible	Correlación	,536**	,454**	,464**	,342**	,513**	,287**	0,148	,493**	,547**	,455**
	Sig. (bilateral)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,068	0,000	0,000	0,000

ANEXO 9. Entrevista a expertos – Criterios Dr. Ricardo Ávila Pinzón MSc.

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

LIDERAZGO EDUCATIVO: ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO PROFESIONAL DIRECTIVO EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS.

Autor: Kleber David Quishpe Mosquera;

Tutor: Ing. Diana Cevallos B. MSc.

ENTREVISTA PARA EL LEVANTAMIENTO DE CRITERIOS DE EXPERTOS

Nombre del experto entrevistado: Dr. Ricardo Ávila Pinzón MSc.

Perfil profesional: Ex Directivo de instituciones secundarias. Actualmente labora en el Distrito 17D08-Los Chillos en la División Distrital Administrativa y Financiera, en la Unidad de Distrital de Talento Humano.

Fecha: 28 de septiembre del 2021



<https://youtu.be/isAYuLdt7c0>

ANEXO 10. Entrevista a expertos – Criterios Dra. María Fernanda Sánchez.

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

LIDERAZGO EDUCATIVO: ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO PROFESIONAL DIRECTIVO EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS.

Autor: Kleber David Quishpe Mosquera;

Tutor: Ing. Diana Cevallos B. MSc.

ENTREVISTA PARA EL LEVANTAMIENTO DE CRITERIOS DE EXPERTOS

Nombre del experto entrevistado: Dra. María Fernanda Sánchez

Perfil profesional: Ex Directivo de instituciones secundarias, Coordinadora institucional del Bachillerato Internacional. Actualmente labora en el Distrito 17D08-Los Chillos en el la División Distrital de Apoyo, Seguimiento y Regulación.

Fecha: 20 de octubre del 2021



<https://youtu.be/vII22-uykIA>

ANEXO 11. Matriz de correlaciones de resultados de directivos

Ítems	Correlación de Pearson	P16. Oferta educativa	P17. Evaluación del PEI	P18. Reajuste del plan de acompañamiento pedagógico	P19. Sistema de seguimiento a los logros	P20. Generación de espacios de rendición de cuentas	P21. Uso óptimo de la infraestructura en relación a los objetivos de aprendizaje	P22. Evaluación de la prestación de los servicios complementarios	P23. Retroalimentación del PCA, PCI y PUD	P24. Evaluación institucional y logros del aprendizaje?	P25. Retroalimentación con organismos institucionales
P1. Gestión enfocado en la visión, objetivos o metas institucionales	Correlación Sig. (bilateral)	-,707 [*] 0,010	,905 ^{**} 0,000	1,000 ^{**} 0,000	,577 [*] 0,049	,577 [*] 0,049	-,577 [*] 0,049	-,577 [*] 0,049	,577 [*] 0,049	,577 [*] 0,049	1,000 ^{**} 0,000
P2. Actitudes profesionales como ejemplo motivacional	Correlación Sig. (bilateral)	-,707 [*] 0,010	-0,302 0,341	0,000 1,000	,577 [*] 0,049	,577 [*] 0,049	-,577 [*] 0,049	-,577 [*] 0,049	,577 [*] 0,049	,577 [*] 0,049	0,000 1,000
P3. Estímulo del desempeño de los docentes	Correlación Sig. (bilateral)	-,707 [*] 0,010	-0,302 0,341	0,000 1,000	,577 [*] 0,049	,577 [*] 0,049	-,577 [*] 0,049	-,577 [*] 0,049	,577 [*] 0,049	,577 [*] 0,049	0,000 1,000
P4. Modo de afrontamiento a los problemas institucionales	Correlación Sig. (bilateral)	-,816 ^{**} 0,001	0,174 0,588	,577 [*] 0,049	1,000 ^{**} 0,000	1,000 ^{**} 0,000	-0,333 0,290	-0,333 0,290	1,000 ^{**} 0,000	1,000 ^{**} 0,000	,577 [*] 0,049
P5. Apoyo del directivos su carisma	Correlación Sig. (bilateral)	-,707 [*] 0,010	,905 ^{**} 0,000	1,000 ^{**} 0,000	,577 [*] 0,049	,577 [*] 0,049	-,577 [*] 0,049	-,577 [*] 0,049	,577 [*] 0,049	,577 [*] 0,049	1,000 ^{**} 0,000
P6. El intelecto como fortaleza para la gestión institucional	Correlación Sig. (bilateral)	-,707 [*] 0,010	,905 ^{**} 0,000	1,000 ^{**} 0,000	,577 [*] 0,049	,577 [*] 0,049	-,577 [*] 0,049	-,577 [*] 0,049	,577 [*] 0,049	,577 [*] 0,049	1,000 ^{**} 0,000
P7. Generación de nuevos líderes	Correlación Sig. (bilateral)	-,816 ^{**} 0,001	0,174 0,588	,577 [*] 0,049	1,000 ^{**} 0,000	1,000 ^{**} 0,000	-0,333 0,290	-0,333 0,290	1,000 ^{**} 0,000	1,000 ^{**} 0,000	,577 [*] 0,049
P8. Desarrollo de actividades de profesionalización	Correlación Sig. (bilateral)	-,816 ^{**} 0,001	0,174 0,588	,577 [*] 0,049	1,000 ^{**} 0,000	1,000 ^{**} 0,000	-0,333 0,290	-0,333 0,290	1,000 ^{**} 0,000	1,000 ^{**} 0,000	,577 [*] 0,049
P9. Delegación de responsabilidades	Correlación Sig. (bilateral)	-,816 ^{**} 0,001	0,522 0,082	,577 [*] 0,049	0,333 0,290	0,333 0,290	-1,000 ^{**} 0,000	-1,000 ^{**} 0,000	0,333 0,290	0,333 0,290	,577 [*] 0,049
P10. Acuerdos con	Correlación	0,000	-0,302	0,000	,577 [*]	,577 [*]	,577 [*]	,577 [*]	,577 [*]	,577 [*]	0,000

agentes internos	Sig. (bilateral)	1,000	0,341	1,000	0,049	0,049	0,049	0,049	0,049	0,049	1,000
P11. Acuerdos con agentes externos	Correlación	-,816**	0,174	,577*	1,000**	1,000**	-0,333	-0,333	1,000**	1,000**	,577*
	Sig. (bilateral)	0,001	0,588	0,049	0,000	0,000	0,290	0,290	0,000	0,000	0,049
P12. Participación de los padres de familia	Correlación	-,707*	,905**	1,000**	,577*	,577*	-,577*	-,577*	,577*	,577*	1,000**
	Sig. (bilateral)	0,010	0,000	0,000	0,049	0,049	0,049	0,049	0,049	0,049	0,000

Elaborado por: Kleber Quishpe

Fuente: Base de datos, SPSS VER. 21

ANEXO 12. Matriz de correlaciones de resultados de directivos

Ítems	Correlación de Pearson	P16. Oferta educativa	P17. Evaluación del PEI	P18. Reajuste del plan de acompañamiento o pedagógico	P19. Sistema de seguimiento o a los logros	P20. Generación de espacios de rendición de cuentas	P21. Uso óptimo de la infraestructura en relación a los objetivos de aprendizaje	P22. Evaluación de la prestación de los servicios complementarios	P23. Retroalimentación del PCA, PCI y PUD	P24. Evaluación institucional y logros del aprendizaje ?	P25. Retroalimentación con organismos institucionales
P1. Gestión enfocado en la visión, objetivos o metas institucionales	Correlación Sig. (bilateral)	,293** 0,000	,298** 0,000	,239** 0,003	,294** 0,000	,435** 0,000	,358** 0,000	,431** 0,000	,323** 0,000	,503** 0,000	,327** 0,000
P2. Actitudes profesionales como ejemplo motivacional	Correlación Sig. (bilateral)	,408** 0,000	,427** 0,000	,355** 0,000	,333** 0,000	,471** 0,000	,309** 0,000	,176* 0,030	,402** 0,000	,565** 0,000	,483** 0,000
P3. Estímulo del desempeño de los docentes	Correlación Sig. (bilateral)	,506** 0,000	,465** 0,000	,457** 0,000	,506** 0,000	,563** 0,000	,600** 0,000	,416** 0,000	,431** 0,000	,471** 0,000	,324** 0,000
P4. Modo de afrontamiento a los problemas institucionales	Correlación Sig. (bilateral)	0,152 0,062	,549** 0,000	,442** 0,000	,310** 0,000	,275** 0,001	,257** 0,001	0,124 0,128	0,013 0,873	,257** 0,001	0,132 0,105
P5. Apoyo del directivos su carisma	Correlación Sig. (bilateral)	,208* 0,010	,521** 0,000	,448** 0,000	,269** 0,001	,482** 0,000	,211** 0,009	0,098 0,229	,281** 0,000	,211** 0,009	-0,007 0,929
P6. El intelecto como fortaleza para la gestión institucional	Correlación Sig. (bilateral)	,165* 0,042	,553** 0,000	,536** 0,000	,250** 0,002	,335** 0,000	0,017 0,839	-0,067 0,410	0,120 0,140	,324** 0,000	0,107 0,188
P7. Generación de nuevos líderes	Correlación Sig. (bilateral)	,248** 0,002	,613** 0,000	,634** 0,000	,424** 0,000	,568** 0,000	,232** 0,004	-,163* 0,045	,227** 0,005	,477** 0,000	0,133 0,102
P8. Desarrollo de actividades de profesionalización	Correlación Sig. (bilateral)	,423** 0,000	,388** 0,000	,383** 0,000	,522** 0,000	,637** 0,000	,499** 0,000	,225** 0,005	,641** 0,000	,499** 0,000	,403** 0,000
P9. Delegación de	Correlación	,200*	,450**	,528**	,615**	,473**	0,135	-,255**	,351**	,392**	,249**

responsabilidades	Sig. (bilateral)	0,013	0,000	0,000	0,000	0,000	0,097	0,002	0,000	0,000	0,002
P10. Acuerdos con agentes internos	Correlación	,486**	,402**	,448**	,446**	,659**	,524**	,178*	,367**	,648**	,311**
	Sig. (bilateral)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,028	0,000	0,000	0,000
P11. Acuerdos con agentes externos	Correlación	0,131	,336**	,252**	,420**	,448**	0,123	0,084	,287**	,220**	0,104
	Sig. (bilateral)	0,107	0,000	0,002	0,000	0,000	0,131	0,305	0,000	0,007	0,202
P12. Participación de los padres de familia	Correlación	,209**	,478**	,405**	,497**	,510**	-0,011	0,009	,329**	,376**	0,068
	Sig. (bilateral)	0,010	0,000	0,000	0,000	0,000	0,888	0,911	0,000	0,000	0,402
P13. Impulso de actividades para el desarrollo económico	Correlación	,192*	0,111	,166*	,438**	,329**	,247**	,179*	,427**	,247**	-0,041
	Sig. (bilateral)	0,018	0,173	0,041	0,000	0,000	0,002	0,028	0,000	0,002	0,613
P14. Impulso de actividades de cuidado del medio ambiente	Correlación	,532**	,281**	,294**	,407**	,442**	,325**	0,147	,688**	,556**	,519**
	Sig. (bilateral)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,071	0,000	0,000	0,000
P15. Actividades en base a los Objetivos de Desarrollo Sostenible	Correlación	,536**	,454**	,464**	,342**	,513**	,287**	0,148	,493**	,547**	,455**
	Sig. (bilateral)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,068	0,000	0,000	0,000

Elaborado por: Kleber Quishpe

Fuente: Base de datos, SPSS VER. 21

ANEXO 13. Informe Correlación de la Institución Fiscal

		P16. ¿El directivo identifica las posibilidades de la institución para modificar o mantener la oferta educativa?	P17. ¿La autoridad evalúa periódicamente el Proyecto Educativo Institucional (PEI) para detectar opciones de mejora?	P18. ¿Reajusta el plan de apoyo y acompañamiento pedagógico con base en los resultados de su seguimiento?	P19. ¿Mantiene un sistema de seguimiento a los logros alcanzados por el personal de la institución?	P20. ¿El directivo genera espacios de retroalimentación con actores de la comunidad educativa a partir de la rendición de cuentas de autoridades y organismos institucionales?	P21. ¿Orienta la utilización óptima de la infraestructura en relación a los objetivos de aprendizaje planteados por los docentes?	P22. ¿La autoridad evalúa la prestación de los servicios complementarios y sugiere acciones para su mejora? (DECE, Uniformes, Alimentación, Textos)	P23. ¿Retroalimenta al profesorado para que el PCA, PCI y PUD tengan relación con el Currículo Nacional?	P24. ¿Mejora el proceso de evaluación institucional con base en los resultados de logro del aprendizaje?	P25. ¿El directivo retroalimenta la ejecución de las actividades DECE, organismos institucionales y Código de Convivencia para mejorarlos?
P1. ¿Las autoridades desarrollan su gestión enfocado en la visión, objetivos o metas institucionales?	Correlación de Pearson	,344*	,338*	0,265	0,272	,403*	,447**	,448**	,365*	,485**	0,284
	Sig. (bilateral)	0,032	0,035	0,103	0,094	0,011	0,004	0,004	0,022	0,002	0,080
	N	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39
P2. ¿Las actitudes profesionales de los directivos sirven de ejemplo motivacional para el equipo de docentes?	Correlación de Pearson	,381*	,358*	0,264	0,199	,398*	0,275	0,145	,378*	,487**	,405*
	Sig. (bilateral)	0,017	0,025	0,104	0,226	0,012	0,091	0,380	0,018	0,002	0,011
	N	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39
P3. ¿Las autoridades estimulan el desempeño de los docentes para mejorar su rendimiento?	Correlación de Pearson	,519**	,376*	,358*	,385*	,526**	,586**	,472**	,394*	,425**	0,277
	Sig. (bilateral)	0,001	0,018	0,025	0,016	0,001	0,000	0,002	0,013	0,007	0,088
	N	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39
P4. ¿El directivo afronta de manera personal los problemas institucionales?	Correlación de Pearson	0,129	,580**	,435**	,359*	0,288	0,219	0,102	0,034	0,218	0,124
	Sig. (bilateral)	0,433	0,000	0,006	0,025	0,075	0,181	0,539	0,835	0,183	0,453
	N	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39
P5. ¿Los directivos se apoyan en su carisma para llegar a acuerdos?	Correlación de Pearson	0,167	,543**	,453**	0,286	,515**	0,163	0,058	0,262	0,224	-0,048
	Sig. (bilateral)	0,308	0,000	0,004	0,077	0,001	0,321	0,725	0,107	0,171	0,771
	N	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39

P6. ¿Considera que el intelecto del directivo es una fortaleza para la gestión institucional?	Correlación de Pearson	0,216	,546**	,519**	0,309	,369*	0,037	-0,078	0,176	,372*	0,111
	Sig. (bilateral)	0,187	0,000	0,001	0,055	0,021	0,823	0,636	0,285	0,020	0,500
	N	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39
P7. ¿La autoridad trata a los miembros de la institución educativa como líderes en potencia?	Correlación de Pearson	0,242	,585**	,612**	,429**	,573**	0,173	-0,188	0,226	,457**	0,098
	Sig. (bilateral)	0,139	0,000	0,000	0,006	0,000	0,293	0,253	0,167	0,003	0,554
	N	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39
P8. ¿Desarrollan actividades de profesionalización para la generación de nuevos líderes?	Correlación de Pearson	,440**	,428**	,415**	,433**	,627**	,488**	0,281	,645**	,496**	,389*
	Sig. (bilateral)	0,005	0,007	0,009	0,006	0,000	0,002	0,083	0,000	0,001	0,015
	N	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39
P9. ¿Delega responsabilidades a los miembros del equipo para efectivizar el cumplimiento de objetivos?	Correlación de Pearson	0,112	,440**	,546**	,594**	,436**	0,035	-0,309	0,300	,324*	0,144
	Sig. (bilateral)	0,496	0,005	0,000	0,000	0,005	0,833	0,056	0,063	0,045	0,382
	N	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39
P10. ¿Construye acuerdos en base al diálogo con agentes internos de la institución? (Consejo Ejecutivo, Gobierno Escolar, Comité Central de Padres de Familia, Junta Académica)	Correlación de Pearson	,508**	,344*	,402*	,357*	,642**	,574**	0,244	,356*	,617**	0,206
	Sig. (bilateral)	0,001	0,032	0,011	0,026	0,000	0,000	0,135	0,026	0,000	0,209
	N	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39
P11. ¿Construye acuerdos en base al diálogo con agentes externos a la institución? (Convenios Interinstitucionales con otros establecimientos, instituciones estatales y/o privadas)	Correlación de Pearson	0,065	,383*	0,262	,414**	,440**	0,039	0,120	0,222	0,177	-0,023
	Sig. (bilateral)	0,692	0,016	0,108	0,009	0,005	0,812	0,468	0,175	0,281	0,891
	N	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39

P12. ¿La autoridad viabiliza la participación de los padres de familia como aporte académico desde su experiencia personal?	Correlación de Pearson	0,146	,539**	,438**	,516**	,531**	-0,074	0,026	0,298	,402*	-0,037
	Sig. (bilateral)	0,375	0,000	0,005	0,001	0,001	0,652	0,875	0,065	0,011	0,823
	N	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39
P13. ¿El directivo impulsa actividades para el desarrollo económico local?	Correlación de Pearson	0,157	0,155	0,228	,462**	,339*	0,075	0,084	,395*	0,271	-0,120
	Sig. (bilateral)	0,341	0,346	0,163	0,003	0,035	0,650	0,611	0,013	0,095	0,468
	N	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39
P14. ¿El directivo impulsa actividades institucionales mediante el enfoque del cuidado del medio ambiente?	Correlación de Pearson	,525**	0,240	0,257	0,285	,391*	,341*	0,177	,691**	,538**	,485**
	Sig. (bilateral)	0,001	0,142	0,114	0,079	0,014	0,033	0,281	0,000	0,000	0,002
	N	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39
P15. ¿Las actividades de gestión del directivo se basan en los Objetivos de Desarrollo Sostenible?	Correlación de Pearson	,522**	,440**	,452**	0,298	,492**	0,294	0,077	,488**	,526**	,395*
	Sig. (bilateral)	0,001	0,005	0,004	0,065	0,001	0,069	0,642	0,002	0,001	0,013
	N	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39
*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).											
**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).											

Elaborado por: Kleber Quishpe
Fuente: Base de datos, SPSS VER. 21

ANEXO 14. Informe Correlación de la Institución Fiscomisional

		P16. ¿El directivo identifica las posibilidades de la institución para modificar o mantener la oferta educativa?	P17. ¿La autoridad evalúa periódicamente el Proyecto Educativo Institucional (PEI) para detectar opciones de mejora?	P18. ¿Reajusta el plan de apoyo y acompañamiento pedagógico con base en los resultados de su seguimiento?	P19. ¿Mantiene un sistema de seguimiento a los logros alcanzados por el personal de la institución?	P20. ¿El directivo genera espacios de retroalimentación con actores de la comunidad educativa a partir de la rendición de cuentas de autoridades y organismos institucionales?	P21. ¿Orienta la utilización óptima de la infraestructura en relación a los objetivos de aprendizaje planteados por los docentes?	P22. ¿La autoridad evalúa la prestación de los servicios complementarios y sugiere acciones para su mejora? (DECE, Uniformes, Alimentación, Textos)	P23. ¿Retroalimenta al profesorado para que el PCA, PCI y PUD tengan relación con el Currículo Nacional?	P24. ¿Mejora el proceso de evaluación institucional con base en los resultados de logro del aprendizaje?	P25. ¿El directivo retroalimenta la ejecución de las actividades DECE, organismos institucionales y Código de Convivencia para mejorarlos?
P1. ¿Las autoridades desarrollan su gestión enfocado en la visión, objetivos o metas institucionales?	Correlación de Pearson	,313*	,354**	,309*	,350**	,493**	,372*	,431**	,331*	,526**	,359**
	Sig. (bilateral)	0,016	0,006	0,017	0,007	0,000	0,004	0,001	0,011	0,000	0,005
	N	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59
P2. ¿Las actitudes profesionales de los directivos sirven de ejemplo motivacional para el equipo de docentes?	Correlación de Pearson	,455**	,507**	,454**	,447**	,540**	,405**	0,215	,429**	,626**	,537**
	Sig. (bilateral)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001	0,102	0,001	0,000	0,000
	N	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59
P3. ¿Las autoridades estimulan el desempeño de los docentes para mejorar su rendimiento?	Correlación de Pearson	,512**	,542**	,541**	,638**	,643**	,656**	,435**	,483**	,558**	,395**
	Sig. (bilateral)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001	0,000	0,000	0,002
	N	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59
P4. ¿El directivo afronta de manera personal los problemas institucionales?	Correlación de Pearson	0,245	,617**	,537**	,414**	,383**	,347**	0,199	0,077	,401**	,260*
	Sig. (bilateral)	0,061	0,000	0,000	0,001	0,003	0,007	0,130	0,564	0,002	0,047
	N	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59
P5. ¿Los directivos se apoyan en su carisma	Correlación de Pearson	0,226	,514**	,449**	,280*	,473**	0,226	0,173	,280*	0,229	0,055

para llegar a acuerdos?	Sig. (bilateral)	0,085	0,000	0,000	0,032	0,000	0,085	0,189	0,032	0,081	0,676
	N	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59
P6. ¿Considera que el intelecto del directivo es una fortaleza para la gestión institucional?	Correlación de Pearson	0,110	,505**	,492**	0,201	,298*	0,021	-0,022	0,069	,276*	0,079
	Sig. (bilateral)	0,406	0,000	0,000	0,127	0,022	0,874	0,868	0,603	0,034	0,551
	N	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59
P7. ¿La autoridad trata a los miembros de la institución educativa como líderes en potencia?	Correlación de Pearson	,274*	,649**	,668**	,464**	,593**	,324*	-0,137	0,243	,534**	0,190
	Sig. (bilateral)	0,036	0,000	0,000	0,000	0,000	0,012	0,299	0,064	0,000	0,150
	N	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59
P8. ¿Desarrollan actividades de profesionalización para la generación de nuevos líderes?	Correlación de Pearson	,416**	,443**	,440**	,597**	,671**	,542**	0,212	,620**	,541**	,401**
	Sig. (bilateral)	0,001	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,107	0,000	0,000	0,002
	N	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59
P9. ¿Delega responsabilidades a los miembros del equipo para efectivizar el cumplimiento de objetivos?	Correlación de Pearson	,324*	,528**	,589**	,662**	,541**	,274*	-0,169	,421**	,504**	,366**
	Sig. (bilateral)	0,012	0,000	0,000	0,000	0,000	0,036	0,201	0,001	0,000	0,004
	N	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59
P10. ¿Construye acuerdos en base al diálogo con agentes internos de la institución? (Consejo Ejecutivo, Gobierno Escolar, Comité Central de Padres de Familia, Junta Académica)	Correlación de Pearson	,522**	,485**	,527**	,531**	,690**	,571**	0,212	,405**	,692**	,401**
	Sig. (bilateral)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,107	0,001	0,000	0,002
	N	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59
P11. ¿Construye acuerdos en base al diálogo con agentes externos a la	Correlación de Pearson	0,199	,378**	,311*	,431**	,464**	0,199	0,154	,314*	,279*	0,205

institución? (Convenios Interinstitucionales con otros establecimientos, instituciones estatales y/o privadas)	Sig. (bilateral)	0,131	0,003	0,017	0,001	0,000	0,131	0,244	0,015	0,032	0,119
	N	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59
P12. ¿La autoridad viabiliza la participación de los padres de familia como aporte académico desde su experiencia personal?	Correlación de Pearson	,262*	,479**	,412**	,486**	,505**	0,042	0,087	,352**	,388**	0,148
	Sig. (bilateral)	0,045	0,000	0,001	0,000	0,000	0,753	0,513	0,006	0,002	0,264
	N	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59
P13. ¿El directivo impulsa actividades para el desarrollo económico local?	Correlación de Pearson	,259*	0,218	,270*	,529**	,418**	,350**	,275*	,479**	,334**	0,103
	Sig. (bilateral)	0,048	0,098	0,039	0,000	0,001	0,007	0,035	0,000	0,010	0,437
	N	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59
P14. ¿El directivo impulsa actividades institucionales mediante el enfoque del cuidado del medio ambiente?	Correlación de Pearson	,549**	,313*	,319*	,475**	,474**	,360**	0,123	,701**	,556**	,520**
	Sig. (bilateral)	0,000	0,016	0,014	0,000	0,000	0,005	0,353	0,000	0,000	0,000
	N	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59
P15. ¿Las actividades de gestión del directivo se basan en los Objetivos de Desarrollo Sostenible?	Correlación de Pearson	,556**	,479**	,487**	,347**	,511**	,334**	0,142	,491**	,560**	,486**
	Sig. (bilateral)	0,000	0,000	0,000	0,007	0,000	0,010	0,284	0,000	0,000	0,000
	N	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59
**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).											
*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).											

Elaborado por: Kleber Quishpe

Fuente: Base de datos, SPSS VER. 21

ANEXO 15. Informe Correlación de la Institución Municipal

		P16. ¿El directivo identifica las posibilidades de la institución para modificar o mantener la oferta educativa?	P17. ¿La autoridad evalúa periódicamente el Proyecto Educativo Institucional (PEI) para detectar opciones de mejora?	P18. ¿Reajusta el plan de apoyo y acompañamiento pedagógico con base en los resultados de su seguimiento?	P19. ¿Mantiene un sistema de seguimiento a los logros alcanzados por el personal de la institución?	P20. ¿El directivo genera espacios de retroalimentación con actores de la comunidad educativa a partir de la rendición de cuentas de autoridades y organismos institucionales?	P21. ¿Orienta la utilización óptima de la infraestructura en relación a los objetivos de aprendizaje planteados por los docentes?	P22. ¿La autoridad evalúa la prestación de los servicios complementarios y sugiere acciones para su mejora? (DECE, Uniformes, Alimentación, Textos)	P23. ¿Retroalimenta al profesorado para que el PCA, PCI y PUD tengan relación con el Currículo Nacional?	P24. ¿Mejora el proceso de evaluación institucional con base en los resultados de logro del aprendizaje?	P25. ¿El directivo retroalimenta la ejecución de las actividades DECE, organismos institucionales y Código de Convivencia para mejorarlos?
P1. ¿Las autoridades desarrollan su gestión enfocada en la visión, objetivos o metas institucionales?	Correlación de Pearson	0,282	0,243	0,154	0,234	,448**	0,282	,429**	0,261	,523**	,335*
	Sig. (bilateral)	0,078	0,132	0,342	0,146	0,004	0,078	0,006	0,104	0,001	0,035
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
P2. ¿Las actitudes profesionales de los directivos sirven de ejemplo motivacional para el equipo de docentes?	Correlación de Pearson	,362*	,491**	,382*	,393*	,497**	0,235	0,202	,384*	,540**	,524**
	Sig. (bilateral)	0,022	0,001	0,015	0,012	0,001	0,144	0,210	0,014	0,000	0,001
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
P3. ¿Las autoridades estimulan el desempeño de los docentes para mejorar su rendimiento?	Correlación de Pearson	,512**	,486**	,474**	,512**	,591**	,580**	,428**	,457**	,487**	0,312
	Sig. (bilateral)	0,001	0,001	0,002	0,001	0,000	0,000	0,006	0,003	0,001	0,050
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40

P4. ¿El directivo afronta de manera personal los problemas institucionales?	Correlación de Pearson	0,073	,503**	,353*	0,168	0,144	0,145	0,064	-0,103	0,141	0,034
	Sig. (bilateral)	0,653	0,001	0,025	0,299	0,375	0,370	0,695	0,528	0,385	0,836
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
P5. ¿Los directivos se apoyan en su carisma para llegar a acuerdos?	Correlación de Pearson	0,171	,510**	,402*	0,204	,413**	0,237	0,142	0,281	0,100	0,020
	Sig. (bilateral)	0,290	0,001	0,010	0,207	0,008	0,141	0,381	0,079	0,537	0,903
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
P6. ¿Considera que el intelecto del directivo es una fortaleza para la gestión institucional?	Correlación de Pearson	0,190	,547**	,524**	0,173	0,264	0,010	-0,065	0,130	,316*	0,116
	Sig. (bilateral)	0,241	0,000	0,001	0,287	0,100	0,952	0,690	0,425	0,047	0,475
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
P7. ¿La autoridad trata a los miembros de la institución educativa como líderes en potencia?	Correlación de Pearson	0,226	,593**	,616**	,361*	,466**	0,224	-0,144	0,207	,407**	0,143
	Sig. (bilateral)	0,160	0,000	0,000	0,022	0,002	0,164	0,377	0,199	0,009	0,377
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
P8. ¿Desarrollan actividades de profesionalización para la generación de nuevos líderes?	Correlación de Pearson	,393*	,314*	0,301	,530**	,629**	,445**	0,246	,656**	,442**	,413**
	Sig. (bilateral)	0,012	0,049	0,059	0,000	0,000	0,004	0,125	0,000	0,004	0,008
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
P9. ¿Delega responsabilidades a los miembros del equipo para efectivizar el cumplimiento de objetivos?	Correlación de Pearson	0,120	,343*	,444**	,566**	,336*	0,042	-,314*	0,272	0,260	0,277
	Sig. (bilateral)	0,460	0,030	0,004	0,000	0,034	0,797	0,048	0,089	0,105	0,083
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
P10. ¿Construye acuerdos en base al diálogo con agentes internos de	Correlación de Pearson	,461**	,357*	,414**	,438**	,662**	,520**	0,191	,331*	,637**	,355*

la institución? (Consejo Ejecutivo, Gobierno Escolar, Comité Central de Padres de Familia, Junta Académica)	Sig. (bilateral)	0,003	0,024	0,008	0,005	0,000	0,001	0,237	0,037	0,000	0,025
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
P11. ¿Construye acuerdos en base al diálogo con agentes externos a la institución? (Convenios Interinstitucionales con otros establecimientos, instituciones estatales y/o privadas)	Correlación de Pearson	0,156	0,297	0,189	,375*	,483**	0,154	0,129	,368*	0,217	0,179
	Sig. (bilateral)	0,338	0,063	0,243	0,017	0,002	0,342	0,427	0,019	0,179	0,269
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
P12. ¿La autoridad viabiliza la participación de los padres de familia como aporte académico desde su experiencia personal?	Correlación de Pearson	0,306	,430**	,336*	,438**	,518**	0,034	0,091	,406**	,387*	0,141
	Sig. (bilateral)	0,055	0,006	0,034	0,005	0,001	0,833	0,578	0,009	0,014	0,384
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
P13. ¿El directivo impulsa actividades para el desarrollo económico local?	Correlación de Pearson	0,189	-0,025	0,040	,338*	0,225	0,268	0,172	,450**	0,161	-0,041
	Sig. (bilateral)	0,242	0,880	0,805	0,033	0,163	0,095	0,287	0,004	0,320	0,802
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
P14. ¿El directivo impulsa actividades institucionales mediante el enfoque del cuidado del medio ambiente?	Correlación de Pearson	,480**	0,302	,317*	,501**	,429**	0,257	0,091	,611**	,512**	,541**
	Sig. (bilateral)	0,002	0,058	0,047	0,001	0,006	0,110	0,578	0,000	0,001	0,000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40

P15. ¿Las actividades de gestión del directivo se basan en los Objetivos de Desarrollo Sostenible?	Correlación de Pearson	,480**	,432**	,445**	,361*	,466**	0,224	0,188	,454**	,498**	,494**
	Sig. (bilateral)	0,002	0,005	0,004	0,022	0,002	0,164	0,246	0,003	0,001	0,001
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).											
* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).											

Elaborado por: Kleber Quishpe
Fuente: Base de datos, SPSS VER. 21

ANEXO 16. Informe Correlación de la Institución Particular

		P16. ¿El directivo identifica las posibilidades de la institución para modificar o mantener la oferta educativa?	P17. ¿La autoridad evalúa periódicamente el Proyecto Educativo Institucional (PEI) para detectar opciones de mejora?	P18. ¿Reajusta el plan de apoyo y acompañamiento pedagógico con base en los resultados de su seguimiento?	P19. ¿Mantiene un sistema de seguimiento a los logros alcanzados por el personal de la institución?	P20. ¿El directivo genera espacios de retroalimentación con actores de la comunidad educativa a partir de la rendición de cuentas de autoridades y organismos institucionales?	P21. ¿Orienta la utilización óptima de la infraestructura en relación a los objetivos de aprendizaje planteados por los docentes?	P22. ¿La autoridad evalúa la prestación de los servicios complementarios y sugiere acciones para su mejora? (DECE, Uniformes, Alimentación, Textos)	P23. ¿Retroalimenta al profesorado para que el PCA, PCI y PUD tengan relación con el Currículo Nacional?	P24. ¿Mejora el proceso de evaluación institucional con base en los resultados de logro del aprendizaje?	P25. ¿El directivo retroalimenta la ejecución de las actividades DECE, organismos instituciones y Código de Convivencia para mejorarlos?
P1. ¿Las autoridades desarrollan su gestión enfocado en la visión, objetivos o metas institucionales?	Correlación de Pearson	0,125	0,117	0,117	0,270	0,258	0,251	0,382	0,417	0,411	0,320
	Sig. (bilateral)	0,670	0,690	0,690	0,350	0,373	0,386	0,178	0,138	0,145	0,264
	N	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14
P2. ¿Las actitudes profesionales de los directivos sirven de ejemplo motivacional para el equipo de docentes?	Correlación de Pearson	0,444	0,143	0,143	0,000	0,315	0,111	0,000	0,444	,607*	0,391
	Sig. (bilateral)	0,112	0,626	0,626	1,000	0,273	0,704	1,000	0,112	0,021	0,167
	N	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14
P3. ¿Las autoridades estimulan el desempeño de los docentes para mejorar su rendimiento?	Correlación de Pearson	0,452	0,300	0,300	0,000	0,117	0,273	0,000	0,101	-0,055	0,145
	Sig. (bilateral)	0,104	0,297	0,297	1,000	0,691	0,345	1,000	0,732	0,852	0,621
	N	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14
P4. ¿El directivo afronta de manera personal los problemas institucionales?	Correlación de Pearson	0,101	0,300	0,300	0,000	0,117	0,273	0,000	0,101	-0,055	-0,193
	Sig. (bilateral)	0,732	0,297	0,297	1,000	0,691	0,345	1,000	0,732	0,852	0,508
	N	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14
P5. ¿Los directivos se apoyan en su carisma para llegar a acuerdos?	Correlación de Pearson	0,382	,537*	,537*	0,354	,592*	0,230	-0,250	0,382	0,418	-0,183
	Sig. (bilateral)	0,178	0,048	0,048	0,215	0,026	0,428	0,389	0,178	0,137	0,530
	N	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14

P6. ¿Considera que el intelecto del directivo es una fortaleza para la gestión institucional?	Correlación de Pearson	0,283	,777**	,777**	,550*	,636*	-0,068	-0,259	0,283	0,496	0,218
	Sig. (bilateral)	0,327	0,001	0,001	0,041	0,015	0,817	0,370	0,327	0,071	0,455
	N	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14
P7. ¿La autoridad trata a los miembros de la institución educativa como líderes en potencia?	Correlación de Pearson	0,220	,620*	,620*	0,408	,683**	0,000	-0,289	0,220	0,483	0,000
	Sig. (bilateral)	0,449	0,018	0,018	0,147	0,007	1,000	0,317	0,449	0,080	1,000
	N	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14
P8. ¿Desarrollan actividades de profesionalización para la generación de nuevos líderes?	Correlación de Pearson	0,441	0,310	0,310	0,408	0,512	0,532	0,000	,661**	0,483	0,424
	Sig. (bilateral)	0,115	0,280	0,280	0,147	0,061	0,050	1,000	0,010	0,080	0,131
	N	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14
P9. ¿Delega responsabilidades a los miembros del equipo para efectivizar el cumplimiento de objetivos?	Correlación de Pearson	-0,091	0,514	0,514	,592*	,636*	-0,055	-0,418	0,228	0,400	-0,132
	Sig. (bilateral)	0,756	0,060	0,060	0,026	0,014	0,852	0,137	0,433	0,156	0,654
	N	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14
P10. ¿Construye acuerdos en base al diálogo con agentes internos de la institución? (Consejo Ejecutivo, Gobierno Escolar, Comité Central de Padres de Familia, Junta Académica)	Correlación de Pearson	0,258	0,348	0,348	0,279	,533*	-0,026	-0,394	0,258	0,519	0,083
	Sig. (bilateral)	0,373	0,223	0,223	0,334	0,050	0,930	0,163	0,373	0,057	0,779
	N	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14
P11. ¿Construye acuerdos en base al diálogo con agentes externos a la institución? (Convenios Interinstitucionales con otros establecimientos, instituciones estatales y/o privadas)	Correlación de Pearson	-0,028	0,156	0,156	,540*	0,344	-0,134	-0,509	0,167	0,122	-0,133
	Sig. (bilateral)	0,925	0,594	0,594	0,046	0,228	0,648	0,063	0,569	0,679	0,649
	N	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14
P12. ¿La autoridad viabiliza la participación de los padres de familia como aporte académico desde su experiencia personal?	Correlación de Pearson	-0,175	0,468	0,468	,681**	0,461	-0,253	-,642*	0,070	0,230	-0,135
	Sig. (bilateral)	0,549	0,092	0,092	0,007	0,097	0,382	0,013	0,812	0,429	0,647

	N	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14
P13. ¿El directivo impulsa actividades para el desarrollo económico local?	Correlación de Pearson	0,000	-0,081	-0,081	0,213	0,178	0,139	0,000	0,230	0,000	-0,442
	Sig. (bilateral)	1,000	0,783	0,783	0,464	0,542	0,636	1,000	0,428	1,000	0,113
	N	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14
P14. ¿El directivo impulsa actividades institucionales mediante el enfoque del cuidado del medio ambiente?	Correlación de Pearson	,560*	0,296	0,296	0,227	0,461	0,338	0,321	,805**	,767**	,572*
	Sig. (bilateral)	0,037	0,305	0,305	0,435	0,097	0,238	0,263	0,001	0,001	0,033
	N	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14
P15. ¿Las actividades de gestión del directivo se basan en los Objetivos de Desarrollo Sostenible?	Correlación de Pearson	,661**	0,465	0,465	0,408	,683**	0,266	0,289	,661**	,725**	0,424
	Sig. (bilateral)	0,010	0,094	0,094	0,147	0,007	0,358	0,317	0,010	0,003	0,131
	N	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14
** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).											
* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).											

Elaborado por: Kleber Quishpe
Fuente: Base de datos, SPSS VER. 21

ANEXO 17. Informe Correlación de Directivos de Institución Fiscal

		P16. ¿Identifica las posibilidades de la institución para modificar o mantener la oferta educativa?	P17. ¿Evalúa periódicamente el Proyecto Educativo Institucional (PEI) para detectar opciones de mejora?	P18. ¿Reajusta el plan de apoyo y acompañamiento pedagógico con base en los resultados de su seguimiento?	P19. ¿Mantiene un sistema de seguimiento a los logros alcanzados por el personal de la institución?	P20. ¿Genera espacios de retroalimentación con actores de la comunidad educativa a partir de la rendición de cuentas de autoridades y organismos institucionales?	P21. ¿Orienta la utilización óptima de la infraestructura en relación a los objetivos de aprendizaje planteados por los docentes?	P22. ¿Evalúa la prestación de los servicios complementarios y sugiere acciones para su mejora? (DECE, Uniformes, Alimentación, Textos)	P23. ¿Retroalimenta al profesorado para que el PCA, PCI y PUD tengan relación con el Currículo Nacional?	P24. ¿Mejora el proceso de evaluación institucional con base en los resultados de logro del aprendizaje?	P25. ¿Retroalimenta la ejecución de las actividades DECE, organismos institucionales y Código de Convivencia para mejorarlos?
P1. ¿Desarrolla su gestión enfocado en la misión, visión, objetivos o metas institucionales?	Correlación de Pearson	-0,500	0,866	1,000**	0,500	0,500	. ^a	. ^a	0,500	0,500	1,000**
	Sig. (bilateral)	0,667	0,333	0,000	0,667	0,667			0,667	0,667	0,000
	N	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
P2. ¿Sus actitudes profesionales sirven de ejemplo motivacional para el equipo?	Correlación de Pearson	. ^a	. ^a	. ^a	. ^a	. ^a	. ^a	. ^a	. ^a	. ^a	. ^a
	Sig. (bilateral)										
	N	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
P3. ¿Estimula el desempeño de los miembros del equipo para elevar su rendimiento?	Correlación de Pearson	. ^a	. ^a	. ^a	. ^a	. ^a	. ^a	. ^a	. ^a	. ^a	. ^a
	Sig. (bilateral)										
	N	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
P4. ¿Afronta de manera personal los problemas institucionales?	Correlación de Pearson	-0,500	-0,866	-0,500	0,500	0,500	. ^a	. ^a	0,500	0,500	-0,500
	Sig. (bilateral)	0,667	0,333	0,667	0,667	0,667			0,667	0,667	0,667
	N	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
P5. ¿Se apoya en su carisma para llegar a acuerdos?	Correlación de Pearson	-0,500	-0,866	-0,500	0,500	0,500	. ^a	. ^a	0,500	0,500	-0,500
	Sig. (bilateral)	0,667	0,333	0,667	0,667	0,667			0,667	0,667	0,667
	N	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
P6. ¿La mayor fortaleza para la	Correlación de Pearson	-1,000**	0,000	0,500	1,000**	1,000**	. ^a	. ^a	1,000**	1,000**	0,500

gestión institucional es su intelecto?	Sig. (bilateral)	0,000	1,000	0,667	0,000	0,000			0,000	0,000	0,667
	N	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
P7. ¿Considera usted que todos los miembros de la institución educativa son líderes en potencia?	Correlación de Pearson	-0,500	0,866	1,000**	0,500	0,500	. ^a	. ^a	0,500	0,500	1,000**
	Sig. (bilateral)	0,667	0,333	0,000	0,667	0,667			0,667	0,667	0,000
	N	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
P8. ¿Desarrolla actividades de profesionalización para la generación de nuevos líderes?	Correlación de Pearson	-0,500	0,866	1,000**	0,500	0,500	. ^a	. ^a	0,500	0,500	1,000**
	Sig. (bilateral)	0,667	0,333	0,000	0,667	0,667			0,667	0,667	0,000
	N	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
P9. ¿Delega responsabilidades a los miembros del equipo para efectivizar el cumplimiento de objetivos?	Correlación de Pearson	-1,000**	0,000	0,500	1,000**	1,000**	. ^a	. ^a	1,000**	1,000**	0,500
	Sig. (bilateral)	0,000	1,000	0,667	0,000	0,000			0,000	0,000	0,667
	N	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
P10. ¿Construye acuerdos en base al diálogo con agentes internos de la institución? (Consejo Ejecutivo, Gobierno Escolar, Comité Central de Padres de Familia, Junta Académica)	Correlación de Pearson	. ^a	. ^a	. ^a	. ^a	. ^a	. ^a	. ^a	. ^a	. ^a	. ^a
	Sig. (bilateral)										
	N	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
P11. ¿Construye acuerdos en base al diálogo con agentes externos a	Correlación de Pearson	-1,000**	0,000	0,500	1,000**	1,000**	. ^a	. ^a	1,000**	1,000**	0,500

la institución? (Convenios Interinstitucionales con otros establecimientos, instituciones estatales y/o privadas)	Sig. (bilateral)	0,000	1,000	0,667	0,000	0,000			0,000	0,000	0,667
	N	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
P12. ¿Los padres de familia aportar académicamente desde la experiencia personal?	Correlación de Pearson	. ^a	. ^a	. ^a	. ^a	. ^a	. ^a	. ^a	. ^a	. ^a	. ^a
	Sig. (bilateral)										
	N	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
P13. ¿Impulsa actividades para el desarrollo económico local?	Correlación de Pearson	-1,000**	0,000	0,500	1,000**	1,000**	. ^a	. ^a	1,000**	1,000**	0,500
	Sig. (bilateral)	0,000	1,000	0,667	0,000	0,000			0,000	0,000	0,667
	N	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
P14. ¿Impulsa actividades institucionales mediante el enfoque del cuidado del medio ambiente?	Correlación de Pearson	-1,000**	0,000	0,500	1,000**	1,000**	. ^a	. ^a	1,000**	1,000**	0,500
	Sig. (bilateral)	0,000	1,000	0,667	0,000	0,000			0,000	0,000	0,667
	N	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
P15. ¿Basa sus actividades de gestión en los Objetivos de Desarrollo Sostenible?	Correlación de Pearson	-0,500	0,866	1,000**	0,500	0,500	. ^a	. ^a	0,500	0,500	1,000**
	Sig. (bilateral)	0,667	0,333	0,000	0,667	0,667			0,667	0,667	0,000
	N	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3

Elaborado por: Kleber Quishpe

Fuente: Base de datos, SPSS VER. 21

ANEXO 18. Informe de Correlación de Directivos de Institución Fiscomisional

		P16. ¿Identifica las posibilidades de la institución para modificar o mantener la oferta educativa?	P17. ¿Evalúa periódicamente el Proyecto Educativo Institucional (PEI) para detectar opciones de mejora?	P18. ¿Reajusta el plan de apoyo y acompañamiento pedagógico con base en los resultados de su seguimiento?	P19. ¿Mantiene un sistema de seguimiento a los logros alcanzados por el personal de la institución?	P20. ¿Genera espacios de retroalimentación con actores de la comunidad educativa a partir de la rendición de cuentas de autoridades y organismos institucionales?	P21. ¿Orienta la utilización óptima de la infraestructura en relación a los objetivos de aprendizaje planteados por los docentes?	P22. ¿Evalúa la prestación de los servicios complementarios y sugiere acciones para su mejora? (DECE, Uniformes, Alimentación, Textos)	P23. ¿Retroalimenta al profesorado para que el PCA, PCI y PUD tengan relación con el Currículo Nacional?	P24. ¿Mejora el proceso de evaluación institucional con base en los resultados de logro del aprendizaje?	P25. ¿Retroalimenta la ejecución de las actividades DECE, organismos instituciones y Código de Convivencia para mejorarlos?
P1. ¿Desarrolla su gestión enfocada en la misión, visión, objetivos o metas institucionales?	Correlación de Pearson	-0,500	1,000**	1,000**	. ^a	. ^a	-0,500	-0,500	. ^a	. ^a	1,000**
	Sig. (bilateral)	0,667	0,000	0,000			0,667	0,667			0,000
	N	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
P2. ¿Sus actitudes profesionales sirven de ejemplo motivacional para el equipo?	Correlación de Pearson	. ^a	. ^a	. ^a	. ^a	. ^a	. ^a	. ^a	. ^a	. ^a	. ^a
	Sig. (bilateral)										
	N	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
P3. ¿Estimula el desempeño de los miembros del equipo para elevar su rendimiento?	Correlación de Pearson	. ^a	. ^a	. ^a	. ^a	. ^a	. ^a	. ^a	. ^a	. ^a	. ^a
	Sig. (bilateral)										
	N	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
P4. ¿Afronta de manera personal los problemas institucionales?	Correlación de Pearson	-0,500	-0,500	-0,500	. ^a	. ^a	-0,500	-0,500	. ^a	. ^a	-0,500
	Sig. (bilateral)	0,667	0,667	0,667			0,667	0,667			0,667
	N	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
P5. ¿Se apoya en su carisma para llegar a acuerdos?	Correlación de Pearson	-0,500	-0,500	-0,500	. ^a	. ^a	-0,500	-0,500	. ^a	. ^a	-0,500
	Sig. (bilateral)	0,667	0,667	0,667			0,667	0,667			0,667
	N	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3

P6. ¿La mayor fortaleza para la gestión institucional es su intelecto?	Correlación de Pearson	. ^a	. ^a	. ^a	. ^a	. ^a	. ^a	. ^a	. ^a	. ^a	. ^a
	Sig. (bilateral)										
	N	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
P7. ¿Considera usted que todos los miembros de la institución educativa son líderes en potencia?	Correlación de Pearson	-0,500	1,000**	1,000**	. ^a	. ^a	-0,500	-0,500	. ^a	. ^a	1,000**
	Sig. (bilateral)	0,667	0,000	0,000			0,667	0,667			0,000
	N	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
P8. ¿Desarrolla actividades de profesionalización para la generación de nuevos líderes?	Correlación de Pearson	-0,500	1,000**	1,000**	. ^a	. ^a	-0,500	-0,500	. ^a	. ^a	1,000**
	Sig. (bilateral)	0,667	0,000	0,000			0,667	0,667			0,000
	N	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
P9. ¿Delega responsabilidades a los miembros del equipo para efectivizar el cumplimiento de objetivos?	Correlación de Pearson	. ^a	. ^a	. ^a	. ^a	. ^a	. ^a	. ^a	. ^a	. ^a	. ^a
	Sig. (bilateral)										
	N	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
P10. ¿Construye acuerdos en base al diálogo con agentes internos de la institución? (Consejo Ejecutivo, Gobierno Escolar, Comité Central de Padres de Familia, Junta Académica)	Correlación de Pearson	. ^a	. ^a	. ^a	. ^a	. ^a	. ^a	. ^a	. ^a	. ^a	. ^a
	Sig. (bilateral)										
	N	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3

P11. ¿Construye acuerdos en base al diálogo con agentes externos a la institución? (Convenios Interinstitucionales con otros establecimientos, instituciones estatales y/o privadas)	Correlación de Pearson	. ^a	. ^a	. ^a	. ^a	. ^a	. ^a	. ^a	. ^a	. ^a	. ^a
	Sig. (bilateral)										
	N	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
P12. ¿Los padres de familia aportar académicamente desde la experiencia personal?	Correlación de Pearson	-1,000**	0,500	0,500	. ^a	. ^a	-1,000**	-1,000**	. ^a	. ^a	0,500
	Sig. (bilateral)	0,000	0,667	0,667			0,000	0,000			0,667
	N	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
P13. ¿Impulsa actividades para el desarrollo económico local?	Correlación de Pearson	1,000**	-0,500	-0,500	. ^a	. ^a	1,000**	1,000**	. ^a	. ^a	-0,500
	Sig. (bilateral)	0,000	0,667	0,667			0,000	0,000			0,667
	N	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
P14. ¿Impulsa actividades institucionales mediante el enfoque del cuidado del medio ambiente?	Correlación de Pearson	. ^a	. ^a	. ^a	. ^a	. ^a	. ^a	. ^a	. ^a	. ^a	. ^a
	Sig. (bilateral)										
	N	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
P15. ¿Basa sus actividades de gestión en los Objetivos de Desarrollo Sostenible?	Correlación de Pearson	-0,500	1,000**	1,000**	. ^a	. ^a	-0,500	-0,500	. ^a	. ^a	1,000**
	Sig. (bilateral)	0,667	0,000	0,000			0,667	0,667			0,000
	N	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3

Elaborado por: Kleber Quishpe

Fuente: Base de datos, SPSS VER. 21

ANEXO 19. Informe de Correlación de Directivos de Institución Municipal

		P16. ¿Identifica las posibilidades de la institución para modificar o mantener la oferta educativa?	P17. ¿Evalúa periódicamente el Proyecto Educativo Institucional (PEI) para detectar opciones de mejora?	P18. ¿Reajusta el plan de apoyo y acompañamiento pedagógico con base en los resultados de su seguimiento?	P19. ¿Mantiene un sistema de seguimiento a los logros alcanzados por el personal de la institución?	P20. ¿Genera espacios de retroalimentación con actores de la comunidad educativa a partir de la rendición de cuentas de autoridades y organismos institucionales?	P21. ¿Orienta la utilización óptima de la infraestructura en relación a los objetivos de aprendizaje planteados por los docentes?	P22. ¿Evalúa la prestación de los servicios complementarios y sugiere acciones para su mejora? (DECE, Uniformes, Alimentación, Textos)	P23. ¿Retroalimenta al profesorado para que el PCA, PCI y PUD tengan relación con el Currículo Nacional?	P24. ¿Mejora el proceso de evaluación institucional con base en los resultados de logro del aprendizaje?	P25. ¿Retroalimenta la ejecución de las actividades DECE, organismos instituciones y Código de Convivencia para mejorarlos?
P1. ¿Desarrolla su gestión enfocado en la misión, visión, objetivos o metas institucionales?	Correlación de Pearson	-0,866	0,866	1,000**	0,500	0,500	-1,000**	-1,000**	0,500	0,500	1,000**
	Sig. (bilateral)	0,333	0,333	0,000	0,667	0,667	0,000	0,000	0,667	0,667	0,000
	N	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
P2. ¿Sus actitudes profesionales sirven de ejemplo motivacional para el equipo?	Correlación de Pearson	. ^a	. ^a	. ^a	. ^a	. ^a	. ^a	. ^a	. ^a	. ^a	. ^a
	Sig. (bilateral)										
	N	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
P3. ¿Estimula el desempeño de los miembros del equipo para elevar su rendimiento?	Correlación de Pearson	. ^a	. ^a	. ^a	. ^a	. ^a	. ^a	. ^a	. ^a	. ^a	. ^a
	Sig. (bilateral)										
	N	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
P4. ¿Afronta de manera personal los problemas institucionales?	Correlación de Pearson	-0,866	0,000	0,500	1,000**	1,000**	-0,500	-0,500	1,000**	1,000**	0,500
	Sig. (bilateral)	0,333	1,000	0,667	0,000	0,000	0,667	0,667	0,000	0,000	0,667
	N	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
P5. ¿Se apoya en su carisma para llegar a acuerdos?	Correlación de Pearson	-0,866	0,000	0,500	1,000**	1,000**	-0,500	-0,500	1,000**	1,000**	0,500
	Sig. (bilateral)	0,333	1,000	0,667	0,000	0,000	0,667	0,667	0,000	0,000	0,667
	N	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3

P6. ¿La mayor fortaleza para la gestión institucional es su intelecto?	Correlación de Pearson	-0,866	0,000	0,500	1,000**	1,000**	-0,500	-0,500	1,000**	1,000**	0,500
	Sig. (bilateral)	0,333	1,000	0,667	0,000	0,000	0,667	0,667	0,000	0,000	0,667
	N	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
P7. ¿Considera usted que todos los miembros de la institución educativa son líderes en potencia?	Correlación de Pearson	-0,866	0,866	1,000**	0,500	0,500	-1,000**	-1,000**	0,500	0,500	1,000**
	Sig. (bilateral)	0,333	0,333	0,000	0,667	0,667	0,000	0,000	0,667	0,667	0,000
	N	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
P8. ¿Desarrolla actividades de profesionalización para la generación de nuevos líderes?	Correlación de Pearson	-0,866	0,866	1,000**	0,500	0,500	-1,000**	-1,000**	0,500	0,500	1,000**
	Sig. (bilateral)	0,333	0,333	0,000	0,667	0,667	0,000	0,000	0,667	0,667	0,000
	N	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
P9. ¿Delega responsabilidades a los miembros del equipo para efectivizar el cumplimiento de objetivos?	Correlación de Pearson	-0,866	0,000	0,500	1,000**	1,000**	-0,500	-0,500	1,000**	1,000**	0,500
	Sig. (bilateral)	0,333	1,000	0,667	0,000	0,000	0,667	0,667	0,000	0,000	0,667
	N	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
P10. ¿Construye acuerdos en base al diálogo con agentes internos de la institución? (Consejo Ejecutivo, Gobierno Escolar, Comité Central de Padres de Familia, Junta Académica)	Correlación de Pearson	. ^a	. ^a	. ^a	. ^a	. ^a	. ^a	. ^a	. ^a	. ^a	. ^a
	Sig. (bilateral)										
	N	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3

P11. ¿Construye acuerdos en base al diálogo con agentes externos a la institución? (Convenios Interinstitucionales con otros establecimientos, instituciones estatales y/o privadas)	Correlación de Pearson	-0,866	0,000	0,500	1,000**	1,000**	-0,500	-0,500	1,000**	1,000**	0,500
	Sig. (bilateral)	0,333	1,000	0,667	0,000	0,000	0,667	0,667	0,000	0,000	0,667
	N	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
P12. ¿Los padres de familia aportar académicamente desde la experiencia personal?	Correlación de Pearson	-0,866	0,866	1,000**	0,500	0,500	-1,000**	-1,000**	0,500	0,500	1,000**
	Sig. (bilateral)	0,333	0,333	0,000	0,667	0,667	0,000	0,000	0,667	0,667	0,000
	N	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
P13. ¿Impulsa actividades para el desarrollo económico local?	Correlación de Pearson	0,000	-0,866	-0,500	0,500	0,500	0,500	0,500	0,500	0,500	-0,500
	Sig. (bilateral)	1,000	0,333	0,667	0,667	0,667	0,667	0,667	0,667	0,667	0,667
	N	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
P14. ¿Impulsa actividades institucionales mediante el enfoque del cuidado del medio ambiente?	Correlación de Pearson	-0,866	0,000	0,500	1,000**	1,000**	-0,500	-0,500	1,000**	1,000**	0,500
	Sig. (bilateral)	0,333	1,000	0,667	0,000	0,000	0,667	0,667	0,000	0,000	0,667
	N	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
P15. ¿Basa sus actividades de gestión en los Objetivos de Desarrollo Sostenible?	Correlación de Pearson	-0,866	0,866	1,000**	0,500	0,500	-1,000**	-1,000**	0,500	0,500	1,000**
	Sig. (bilateral)	0,333	0,333	0,000	0,667	0,667	0,000	0,000	0,667	0,667	0,000
	N	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3

Elaborado por: Kleber Quishpe

Fuente: Base de datos, SPSS VER. 21

ANEXO 20. Informe de Correlación de Directivos de Institución Particular

		P16. ¿Identifica las posibilidades de la institución para modificar o mantener la oferta educativa?	P17. ¿Evalúa periódicamente el Proyecto Educativo Institucional (PEI) para detectar opciones de mejora?	P18. ¿Reajusta el plan de apoyo y acompañamiento pedagógico con base en los resultados de su seguimiento?	P19. ¿Mantiene un sistema de seguimiento a los logros alcanzados por el personal de la institución?	P20. ¿Genera espacios de retroalimentación con actores de la comunidad educativa a partir de la rendición de cuentas de autoridades y organismos institucionales?	P21. ¿Orienta la utilización óptima de la infraestructura en relación a los objetivos de aprendizaje planteados por los docentes?	P22. ¿Evalúa la prestación de los servicios complementarios y sugiere acciones para su mejora? (DECE, Uniformes, Alimentación, Textos)	P23. ¿Retroalimenta al profesorado para que el PCA, PCI y PUD tengan relación con el Currículo Nacional?	P24. ¿Mejora el proceso de evaluación institucional con base en los resultados de logro del aprendizaje?	P25. ¿Retroalimenta la ejecución de las actividades DECE, organismos instituciones y Código de Convivencia para mejorarlos?
P1. ¿Desarrolla su gestión enfocado en la misión, visión, objetivos o metas institucionales?	Correlación de Pearson	-0,866	1,000**	1,000**	1,000**	1,000**	-0,500	-0,500	1,000**	1,000**	1,000**
	Sig. (bilateral)	0,333	0,000	0,000	0,000	0,000	0,667	0,667	0,000	0,000	0,000
	N	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
P2. ¿Sus actitudes profesionales sirven de ejemplo motivacional para el equipo?	Correlación de Pearson	. ^a	. ^a	. ^a	. ^a	. ^a	. ^a	. ^a	. ^a	. ^a	. ^a
	Sig. (bilateral)										
	N	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
P3. ¿Estimula el desempeño de los miembros del equipo para elevar su rendimiento?	Correlación de Pearson	. ^a	. ^a	. ^a	. ^a	. ^a	. ^a	. ^a	. ^a	. ^a	. ^a
	Sig. (bilateral)										
	N	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
P4. ¿Afronta de manera personal los problemas institucionales?	Correlación de Pearson	-0,866	0,500	0,500	0,500	0,500	-1,000**	-1,000**	0,500	0,500	0,500
	Sig. (bilateral)	0,333	0,667	0,667	0,667	0,667	0,000	0,000	0,667	0,667	0,667
	N	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
P5. ¿Se apoya en su carisma para llegar a acuerdos?	Correlación de Pearson	-0,866	0,500	0,500	0,500	0,500	-1,000**	-1,000**	0,500	0,500	0,500
	Sig. (bilateral)	0,333	0,667	0,667	0,667	0,667	0,000	0,000	0,667	0,667	0,667
	N	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3

P6. ¿La mayor fortaleza para la gestión institucional es su intelecto?	Correlación de Pearson	-0,866	1,000**	1,000**	1,000**	1,000**	-0,500	-0,500	1,000**	1,000**	1,000**
	Sig. (bilateral)	0,333	0,000	0,000	0,000	0,000	0,667	0,667	0,000	0,000	0,000
	N	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
P7. ¿Considera usted que todos los miembros de la institución educativa son líderes en potencia?	Correlación de Pearson	-0,866	1,000**	1,000**	1,000**	1,000**	-0,500	-0,500	1,000**	1,000**	1,000**
	Sig. (bilateral)	0,333	0,000	0,000	0,000	0,000	0,667	0,667	0,000	0,000	0,000
	N	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
P8. ¿Desarrolla actividades de profesionalización para la generación de nuevos líderes?	Correlación de Pearson	-0,866	1,000**	1,000**	1,000**	1,000**	-0,500	-0,500	1,000**	1,000**	1,000**
	Sig. (bilateral)	0,333	0,000	0,000	0,000	0,000	0,667	0,667	0,000	0,000	0,000
	N	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
P9. ¿Delega responsabilidades a los miembros del equipo para efectivizar el cumplimiento de objetivos?	Correlación de Pearson	-0,866	1,000**	1,000**	1,000**	1,000**	-0,500	-0,500	1,000**	1,000**	1,000**
	Sig. (bilateral)	0,333	0,000	0,000	0,000	0,000	0,667	0,667	0,000	0,000	0,000
	N	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
P10. ¿Construye acuerdos en base al diálogo con agentes internos de la institución? (Consejo Ejecutivo, Gobierno Escolar, Comité Central de Padres de Familia, Junta Académica)	Correlación de Pearson	. ^a	. ^a	. ^a	. ^a	. ^a	. ^a	. ^a	. ^a	. ^a	. ^a
	Sig. (bilateral)										
	N	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3

P11. ¿Construye acuerdos en base al diálogo con agentes externos a la institución? (Convenios Interinstitucionales con otros establecimientos, instituciones estatales y/o privadas)	Correlación de Pearson	-0,866	1,000**	1,000**	1,000**	1,000**	-0,500	-0,500	1,000**	1,000**	1,000**
	Sig. (bilateral)	0,333	0,000	0,000	0,000	0,000	0,667	0,667	0,000	0,000	0,000
	N	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
P12. ¿Los padres de familia aportar académicamente desde la experiencia personal?	Correlación de Pearson	-0,866	0,500	0,500	0,500	0,500	-1,000**	-1,000**	0,500	0,500	0,500
	Sig. (bilateral)	0,333	0,667	0,667	0,667	0,667	0,000	0,000	0,667	0,667	0,667
	N	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
P13. ¿Impulsa actividades para el desarrollo económico local?	Correlación de Pearson	0,000	0,500	0,500	0,500	0,500	0,500	0,500	0,500	0,500	0,500
	Sig. (bilateral)	1,000	0,667	0,667	0,667	0,667	0,667	0,667	0,667	0,667	0,667
	N	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
P14. ¿Impulsa actividades institucionales mediante el enfoque del cuidado del medio ambiente?	Correlación de Pearson	-0,866	1,000**	1,000**	1,000**	1,000**	-0,500	-0,500	1,000**	1,000**	1,000**
	Sig. (bilateral)	0,333	0,000	0,000	0,000	0,000	0,667	0,667	0,000	0,000	0,000
	N	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
P15. ¿Basa sus actividades de gestión en los Objetivos de Desarrollo Sostenible?	Correlación de Pearson	-0,866	1,000**	1,000**	1,000**	1,000**	-0,500	-0,500	1,000**	1,000**	1,000**
	Sig. (bilateral)	0,333	0,000	0,000	0,000	0,000	0,667	0,667	0,000	0,000	0,000
	N	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3

Elaborado por: Kleber Quishpe
Fuente: Base de datos, SPSS VER. 21

**ANEXO 21. Predominancia en las correlaciones entre la dimensión de Estilos de Liderazgo y dimensión de desempeño profesional
directivo. Directivos de institución Fiscal**

Dimensiones de estilo de liderazgo	Dimensiones de desempeño profesional directivo				Correlación de Pearson en el nivel 0,01 (bilateral) con un valor de 0,000 < 0,001 en aplicación a las 3 observaciones del instrumento
	Gestión Administrativa	Gestión Pedagógica	Convivencia, Participación y cooperación	Seguridad Escolar	
Estilo de liderazgo transformacional Ítem 6. La mayor fortaleza para la gestión institucional es su intelecto.	Ítem 19. Mantiene un sistema de seguimiento a los logros alcanzados por el personal de la institución	Ítem 23. Retroalimenta al profesorado para que el PCA, PCI y PUD tengan relación con el Currículo Nacional. Ítem 24. Mejora el proceso de evaluación institucional con base en los resultados de logro del aprendizaje.	Ítem 20. Genera espacios de retroalimentación con actores de la comunidad educativa a partir de la rendición de cuentas de autoridades y organismos institucionales.		Se refleja el valor de 1,000 que se encuentra en rango de “Correlación positiva perfecta” entre el Ítem 6. contra el ítem 19. Se refleja el valor de 1,000 que se encuentra en rango de “Correlación positiva perfecta” entre el Ítem 6. contra el ítem 19; Se refleja el valor de 1,000 “Correlación positiva perfecta” entre el Ítem 6, contra el ítem 20; Se refleja el valor de 1,000 “Correlación positiva perfecta” entre el Ítem 6, contra el ítem 23; Se refleja el valor de 1,000 “Correlación positiva perfecta” entre el Ítem 2, contra el ítem 24.
Estilo de liderazgo: distribuido Ítem 7. Todos los miembros de la institución educativa son líderes en potencia		Ítem 18. Reajusta el plan de apoyo y acompañamiento		Ítem 25. Retroalimenta la ejecución de las actividades DECE,	Se refleja el valor de 1,000 que se encuentra en rango de “Correlación positiva perfecta” entre el Ítem 7. contra el ítem 18; Se refleja el valor de 1,000 “Correlación positiva perfecta” entre el Ítem 7, contra el ítem 25.

<p>Ítem 8. Desarrolla actividades de profesionalización para la generación de nuevos líderes</p>		<p>pedagógico con base en los resultados de su seguimiento.</p>		<p>organismos instituciones y Código de Convivencia para mejorarlos</p>	<p>Se refleja el valor de 1,000 que se encuentra en rango de “Correlación positiva perfecta” entre el Ítem 8. contra el ítem 18; Se refleja el valor de 1,000 “Correlación positiva perfecta” entre el Ítem 8, contra el ítem 25.</p>
<p>Ítem 9. Delega responsabilidades a los miembros del equipo para efectivizar el cumplimiento de objetivos</p>	<p>Ítem 19. Mantiene un sistema de seguimiento a los logros alcanzados por el personal de la institución</p>	<p>Ítem 23. Retroalimenta al profesorado para que el PCA, PCI y PUD tengan relación con el Currículo Nacional. Ítem 24. Mejora el proceso de evaluación institucional con base en los resultados de logro del aprendizaje.</p>	<p>Ítem 20. Genera espacios de retroalimentación con actores de la comunidad educativa a partir de la rendición de cuentas de autoridades y organismos institucionales.</p>		<p>Se refleja el valor de 1,000 que se encuentra en rango de “Correlación positiva perfecta” entre el Ítem 9. contra el ítem 19; Se refleja el valor de 1,000 “Correlación positiva perfecta” entre el Ítem 9, contra el ítem 20; Se refleja el valor de 1,000 que se encuentra en rango de “Correlación positiva perfecta” entre el Ítem 9. contra el ítem 23; Se refleja el valor de 1,000 “Correlación positiva perfecta” entre el Ítem 9, contra el ítem 24.</p>
<p>Estilo de liderazgo: dialógico Ítem 11. Construye acuerdos en base al diálogo con agentes externos a la institución (Convenios Interinstitucionales con otros establecimientos, instituciones estatales y/o privadas)</p>	<p>Ítem 19. Mantiene un sistema de seguimiento a los logros alcanzados por el personal de la institución</p>	<p>Ítem 23. Retroalimenta al profesorado para que el PCA, PCI y PUD tengan relación con el Currículo Nacional. Ítem 24. Mejora el proceso de evaluación institucional con base en los resultados de logro del aprendizaje.</p>	<p>Ítem 20. Genera espacios de retroalimentación con actores de la comunidad educativa a partir de la rendición de cuentas de autoridades y organismos institucionales.</p>		<p>Se refleja el valor de 1,000 que se encuentra en rango de “Correlación positiva perfecta” entre el Ítem 11. contra el ítem 19; Se refleja el valor de 1,000 “Correlación positiva perfecta” entre el Ítem 11, contra el ítem 20; Se refleja el valor de 1,000 “Correlación positiva perfecta” entre el Ítem 11, contra el ítem 23; Se refleja el valor de 1,000 “Correlación positiva perfecta” entre el Ítem 11, contra el ítem 24.</p>
<p>Estilo de liderazgo sostenible</p>	<p>Ítem 19. Mantiene un</p>	<p>Ítem 23. Retroalimenta al</p>	<p>Ítem 20. Genera</p>		<p>Se refleja el valor de 1,000 que se</p>

<p>Ítem 13. Impulsa actividades para el desarrollo económico local</p>	<p>sistema de seguimiento a los logros alcanzados por el personal de la institución</p>	<p>profesorado para que el PCA, PCI y PUD tengan relación con el Currículo Nacional. Ítem 24. Mejora el proceso de evaluación institucional con base en los resultados de logro del aprendizaje.</p>	<p>espacios de retroalimentación con actores de la comunidad educativa a partir de la rendición de cuentas de autoridades y organismos institucionales.</p>		<p>encuentra en rango de “Correlación positiva perfecta” entre el Ítem 13. contra el ítem 19; Se refleja el valor de 1,000 “Correlación positiva perfecta” entre el Ítem 13, contra el ítem 20; Se refleja el valor de 1,000 “Correlación positiva perfecta” entre el Ítem 13, contra el ítem 23; Se refleja el valor de 1,000 “Correlación positiva perfecta” entre el Ítem 13, contra el ítem 24.</p>
<p>Ítem 14. El directivo impulsa actividades institucionales mediante el enfoque del cuidado del medio ambiente</p>	<p>Ítem 19. Mantiene un sistema de seguimiento a los logros alcanzados por el personal de la institución</p>	<p>Ítem 23. Retroalimenta al profesorado para que el PCA, PCI y PUD tengan relación con el Currículo Nacional. Ítem 24. Mejora el proceso de evaluación institucional con base en los resultados de logro del aprendizaje.</p>	<p>Ítem 20. Genera espacios de retroalimentación con actores de la comunidad educativa a partir de la rendición de cuentas de autoridades y organismos institucionales.</p>		<p>Se refleja el valor de 1,000 que se encuentra en rango de “Correlación positiva perfecta” entre el Ítem 14. contra el ítem 19; Se refleja el valor de 1,000 “Correlación positiva perfecta” entre el Ítem 14, contra el ítem 20; Se refleja el valor de 1,000 “Correlación positiva perfecta” entre el Ítem 14, contra el ítem 23; Se refleja el valor de 1,000 “Correlación positiva perfecta” entre el Ítem 14, contra el ítem 24.</p>
<p>Ítem 15. Las actividades de gestión del directivo se basan en los Objetivos de Desarrollo Sostenible</p>		<p>Ítem 18. Reajusta el plan de apoyo y acompañamiento pedagógico con base en los resultados de su seguimiento.</p>		<p>Ítem 25. Retroalimenta la ejecución de las actividades DECE, organismos instituciones y Código de Convivencia para mejorarlos</p>	<p>Se refleja el valor de 1,000 que se encuentra en rango de “Correlación positiva perfecta” entre el Ítem 15. contra el ítem 18; Se refleja el valor de 1,000 “Correlación positiva perfecta” entre el Ítem 15, contra el ítem 25.</p>

Elaborado por: Kleber Quishpe

Fuente: Base de datos, SPSS VER. 21

**ANEXO 22. Predominancia en las correlaciones entre la dimensión de Estilos de Liderazgo y dimensión de desempeño profesional
directivo. Directivos de institución Fiscomisional**

Dimensiones de estilo de liderazgo	Dimensiones de desempeño profesional directivo				Correlación de Pearson en el nivel 0,01 (bilateral) con un valor de 0,000 < 0,001 en aplicación a las 3 observaciones del instrumento		
	Gestión Administrativa	Gestión Pedagógica	Convivencia, Participación y cooperación	Seguridad Escolar			
Todos los liderazgos Ítem 1. Desarrollan su gestión enfocado en la visión, objetivos o metas institucionales.					Se refleja el valor de 1,000 que se encuentra en rango de “Correlación positiva perfecta” entre el Ítem 1. contra el ítem 17. Se refleja el valor de 1,000 “Correlación positiva perfecta” entre el Ítem 1. contra el ítem 18. Se refleja el valor de 1,000 “Correlación positiva perfecta” entre el Ítem 7. contra el ítem 25		
Estilo de liderazgo: distribuido Ítem 7. Todos los miembros de la institución educativa son líderes en potencia			Ítem 17. La autoridad evalúa periódicamente el Proyecto Educativo Institucional (PEI) para detectar opciones de mejora.		Ítem 18. Reajusta el plan de apoyo y acompañamiento pedagógico con base en los resultados de su seguimiento.	Ítem 25. Retroalimenta la ejecución de las actividades DECE, organismos institucionales y	Se refleja el valor de 1,000 que se encuentra en rango de “Correlación positiva perfecta” entre el Ítem 7. contra el ítem 17. Se refleja el valor de 1,000 “Correlación positiva perfecta” entre el Ítem 7. contra el ítem 18; Se refleja el valor de 1,000 “Correlación positiva perfecta” entre el Ítem 7. contra el ítem 25
Ítem 8. Desarrolla actividades de							Se refleja el valor de 1,000 que se

profesionalización para la generación de nuevos líderes				Código de Convivencia para mejorarlos	encuentra en rango de “Correlación positiva perfecta” entre el Ítem 8. contra el ítem 17. Se refleja el valor de 1,000 “Correlación positiva perfecta” entre el Ítem 8. contra el ítem 18; Se refleja el valor de 1,000 “Correlación positiva perfecta” entre el Ítem 8. contra el ítem 25
Estilo de liderazgo sostenible Ítem 13. Impulsa actividades para el desarrollo económico local	Ítem 16. El directivo identifica las posibilidades de la institución para modificar o mantener la oferta educativa.	Ítem 21. Orienta la utilización óptima de la infraestructura en relación a los objetivos de aprendizaje planteados por los docentes.	Ítem 22. Evalúa la prestación de los servicios complementarios y sugiere acciones para su mejora? (DECE, Uniformes, Alimentación, Textos)		Se refleja el valor de 1,000 que se encuentra en rango de “Correlación positiva perfecta” entre el Ítem 13. contra el ítem 16. Se refleja el valor de 1,000 “Correlación positiva perfecta” entre el Ítem 13 contra el ítem 21. Se refleja el valor de 1,000 “Correlación positiva perfecta” entre el Ítem 13 contra el ítem 22.
Ítem 15. Las actividades de gestión del directivo se basan en los Objetivos de Desarrollo Sostenible	Ítem 17. Evalúa periódicamente el Proyecto Educativo Institucional (PEI) para detectar opciones de mejora.	Ítem 18. Reajusta el plan de apoyo y acompañamiento pedagógico con base en los resultados de su seguimiento.		Ítem 25. Retroalimenta la ejecución de las actividades DECE, organismos instituciones y Código de Convivencia para mejorarlos	Se refleja el valor de 1,000 que se encuentra en rango de “Correlación positiva perfecta” entre el Ítem 15. contra el ítem 17. Se refleja el valor de 1,000 “Correlación positiva perfecta” entre el Ítem 15. contra el ítem 18. Se refleja el valor de 1,000 “Correlación positiva perfecta” entre el Ítem 15. contra el ítem 25

Elaborado por: Kleber Quishpe
Fuente: Base de datos, SPSS VER. 21

**ANEXO 23. Predominancia en las correlaciones entre la dimensión de Estilos de Liderazgo y dimensión de desempeño profesional
directivo. Directivos de institución Municipal**

Dimensiones de estilo de liderazgo	Dimensiones de desempeño profesional directivo				Correlación de Pearson en el nivel 0,01 (bilateral) con un valor de $0,000 < 0,001$ en aplicación a las 3 observaciones del instrumento
	Gestión Administrativa	Gestión Pedagógica	Convivencia, Participación y cooperación	Seguridad Escolar	
Todos los liderazgos Ítem 1. Desarrollan su gestión enfocado en la visión, objetivos o metas institucionales.		Ítem 18. Reajusta el plan de apoyo y acompañamiento pedagógico con base en los resultados de su seguimiento.		Ítem 25. Retroalimenta la ejecución de las actividades DECE, organismos institucionales y Código de Convivencia para mejorarlos	Se refleja el valor de 1,000 que se encuentra en rango de “Correlación positiva perfecta” entre el Ítem 1. contra el ítem 18. Se refleja el valor de 1,000 que se encuentra en rango de “Correlación positiva perfecta” entre el Ítem 1. contra el ítem 25.
Estilo de liderazgo Transformacional Ítem 4. Afronta de manera personal los problemas institucionales					Se refleja el valor de 1,000 que se encuentra en rango de “Correlación positiva perfecta” entre el Ítem 4. contra el ítem 19. Se refleja el valor de 1,000

					“Correlación positiva perfecta” entre el Ítem 4. contra el ítem 20. Se refleja el valor de 1,000 que se encuentra en rango de “Correlación positiva perfecta” entre el Ítem 4. contra el ítem 23. Se refleja el valor de 1,000 que se encuentra en rango de “Correlación positiva perfecta” entre el Ítem 4. contra el ítem 24.
Ítem 5. Se apoya en su carisma para llegar a acuerdos.	Ítem 19. Mantiene un sistema de seguimiento a los logros alcanzados por el personal de la institución	Ítem 23. Retroalimenta al profesorado para que el PCA, PCI y PUD tengan relación con el Currículo Nacional. Ítem 24. Mejora el proceso de evaluación institucional con base en los resultados de logro del aprendizaje.	Ítem 20. Genera espacios de retroalimentación con actores de la comunidad educativa a partir de la rendición de cuentas de autoridades y organismos institucionales.		Se refleja el valor de 1,000 que se encuentra en rango de “Correlación positiva perfecta” entre el Ítem 4. contra el ítem 19. Se refleja el valor de 1,000 “Correlación positiva perfecta” entre el Ítem 4. contra el ítem 20. Se refleja el valor de 1,000 que se encuentra en rango de “Correlación positiva perfecta” entre el Ítem 4. contra el ítem 23. Se refleja el valor de 1,000 que se encuentra en rango de “Correlación positiva perfecta” entre el Ítem 4. contra el ítem 24.
Ítem 6. La mayor fortaleza para la gestión institucional es su intelecto					Se refleja el valor de 1,000 que se encuentra en rango de “Correlación positiva perfecta” entre el Ítem 6.

					contra el ítem 19. Se refleja el valor de 1,000 “Correlación positiva perfecta” entre el Ítem 6. contra el ítem 20. Se refleja el valor de 1,000 que se encuentra en rango de “Correlación positiva perfecta” entre el Ítem 6. contra el ítem 23. Se refleja el valor de 1,000 que se encuentra en rango de “Correlación positiva perfecta” entre el Ítem 6. contra el ítem 24.
Estilo de liderazgo: distribuido Ítem 7. Todos los miembros de la institución educativa son líderes en potencia		Ítem 18. Reajusta el plan de apoyo y acompañamiento pedagógico con base en los resultados de su seguimiento.		Ítem 25. Retroalimenta la ejecución de las actividades DECE, organismos instituciones y Código de Convivencia para mejorarlos	Se refleja el valor de 1,000 que se encuentra en rango de “Correlación positiva perfecta” entre el Ítem 7. contra el ítem 18. Se refleja el valor de 1,000 “Correlación positiva perfecta” entre el Ítem 7. contra el ítem 25.
Ítem 8. Desarrolla actividades de profesionalización para la generación de nuevos líderes					
Ítem 9. Delega responsabilidades a los miembros del equipo para efectivizar el cumplimiento de objetivos					Se refleja el valor de 1,000 que se encuentra en rango de “Correlación positiva

					perfecta” entre el Ítem 9. contra el ítem 19. Se refleja el valor de 1,000 “Correlación positiva perfecta” entre el Ítem 9. contra el ítem 20. Se refleja el valor de 1,000 que se encuentra en rango de “Correlación positiva perfecta” entre el Ítem 9. contra el ítem 23. Se refleja el valor de 1,000 que se encuentra en rango de “Correlación positiva perfecta” entre el Ítem 9. contra el ítem 24.
Estilo de liderazgo dialógico Ítem 11. Construye acuerdos en base al diálogo con agentes externos a la institución (Convenios Interinstitucionales con otros establecimientos, instituciones estatales y/o privadas)	Ítem 19. Mantiene un sistema de seguimiento a los logros alcanzados por el personal de la institución	Ítem 23. Retroalimenta al profesorado para que el PCA, PCI y PUD tengan relación con el Currículo Nacional. Ítem 24. Mejora el proceso de evaluación institucional con base en los resultados de logro del aprendizaje.	Ítem 20. Genera espacios de retroalimentación con actores de la comunidad educativa a partir de la rendición de cuentas de autoridades y organismos institucionales.		Se refleja el valor de 1,000 que se encuentra en rango de “Correlación positiva perfecta” entre el Ítem 11. contra el ítem 19. Se refleja el valor de 1,000 “Correlación positiva perfecta” entre el Ítem 11. contra el ítem 20. Se refleja el valor de 1,000 que se encuentra en rango de “Correlación positiva perfecta” entre el Ítem 11. contra el ítem 23. Se refleja el valor de 1,000 que se encuentra en rango de “Correlación positiva perfecta” entre el Ítem 11. contra el ítem 24.
Ítem 12. Los padres de familia aportan		Ítem 18. Reajusta el plan		Ítem 25. Retroalimenta	Se refleja el valor de 1,000

académicamente desde la experiencia personal.		de apoyo y acompañamiento pedagógico con base en los resultados de su seguimiento.		la ejecución de las actividades DECE, organismos instituciones y Código de Convivencia para mejorarlos	que se encuentra en rango de “Correlación positiva perfecta” entre el Ítem 12. contra el ítem 18. Se refleja el valor de 1,000 “Correlación positiva perfecta” entre el Ítem 12. contra el ítem 25.
Ítem 14. El directivo impulsa actividades institucionales mediante el enfoque del cuidado del medio ambiente	Ítem 19. Mantiene un sistema de seguimiento a los logros alcanzados por el personal de la institución	Ítem 23. Retroalimenta al profesorado para que el PCA, PCI y PUD tengan relación con el Currículo Nacional. Ítem 24. Mejora el proceso de evaluación institucional con base en los resultados de logro del aprendizaje.	Ítem 20. Genera espacios de retroalimentación con actores de la comunidad educativa a partir de la rendición de cuentas de autoridades y organismos institucionales.		Se refleja el valor de 1,000 que se encuentra en rango de “Correlación positiva perfecta” entre el Ítem 14. contra el ítem 19. Se refleja el valor de 1,000 “Correlación positiva perfecta” entre el Ítem 14. contra el ítem 20. Se refleja el valor de 1,000 “Correlación positiva perfecta” entre el Ítem 14. contra el ítem 23. Se refleja el valor de 1,000 “Correlación positiva perfecta” entre el Ítem 14. contra el ítem 24.
Ítem 15. Las actividades de gestión del directivo se basan en los Objetivos de Desarrollo Sostenible		Ítem 18. Reajusta el plan de apoyo y acompañamiento pedagógico con base en los resultados de su seguimiento.		Ítem 25. Retroalimenta la ejecución de las actividades DECE, organismos instituciones y Código de Convivencia para mejorarlos	Se refleja el valor de 1,000 que se encuentra en rango de “Correlación positiva perfecta” entre el Ítem 15. contra el ítem 18. Se refleja el valor de 1,000 “Correlación positiva perfecta” entre el Ítem 15. contra el ítem 25.

Elaborado por: Kleber Quishpe

Fuente: Base de datos, SPSS VER. 21

ANEXO 24. Predominancia en las correlaciones entre la dimensión de Estilos de Liderazgo y dimensión de desempeño profesional directivo. Directivos de institución Particular.

Dimensiones de estilo de liderazgo	Dimensiones de desempeño profesional directivo				Correlación de Pearson en el nivel 0,01 (bilateral) con un valor de 0,000 < 0,001 en aplicación a las 3 observaciones del instrumento
	Gestión Administrativa	Gestión Pedagógica	Convivencia, Participación y cooperación	Seguridad Escolar	
<p>Todos los liderazgos Ítem 1. Desarrollan su gestión enfocado en la visión, objetivos o metas institucionales.</p>	<p>Ítem 17. Evalúa periódicamente el Proyecto Educativo Institucional (PEI) para detectar opciones de mejora. Ítem 19. Mantiene un sistema de seguimiento a los logros alcanzados por el personal de la institución</p>	<p>Ítem 18. Reajusta el plan de apoyo y acompañamiento pedagógico con base en los resultados de su seguimiento. Ítem 23. Retroalimenta al profesorado para que el PCA, PCI y PUD tengan relación con el Currículo Nacional. Ítem 24. Mejora el proceso de evaluación institucional con base en los resultados de logro del aprendizaje.</p>	<p>Ítem 20. Genera espacios de retroalimentación con actores de la comunidad educativa a partir de la rendición de cuentas de autoridades y organismos institucionales.</p>	<p>Ítem 25. Retroalimenta la ejecución de las actividades DECE, organismos y Código de Convivencia para mejorarlos</p>	<p>Se refleja el valor de 1,000 que se encuentra en rango de “Correlación positiva perfecta” entre el Ítem 1. contra el ítem 17. Se refleja el valor de 1,000 “Correlación positiva perfecta” entre el Ítem 1. contra el ítem 18. Se refleja el valor de 1,000 “Correlación positiva perfecta” entre el Ítem 1. contra el ítem 19. Se refleja el valor de 1,000</p>

					<p>“Correlación positiva perfecta” entre el Ítem 1. contra el ítem 20. Se refleja el valor de 1,000</p> <p>“Correlación positiva perfecta” entre el Ítem 1. contra el ítem 25.</p>
<p>Estilo de liderazgo Transformacional Ítem 6. La mayor fortaleza para la gestión institucional es su intelecto</p>					<p>Se refleja el valor de 1,000 que se encuentra en rango de “Correlación positiva perfecta” entre el Ítem 6. contra el ítem 17. Se refleja el valor de 1,000</p> <p>“Correlación positiva perfecta” entre el Ítem 6. contra el ítem 18. Se refleja el valor de 1,000</p> <p>“Correlación positiva perfecta” entre el Ítem 6. contra el ítem 19. Se refleja el valor de 1,000</p> <p>“Correlación positiva perfecta” entre el Ítem 6. contra el ítem 20. Se refleja el valor de 1,000</p> <p>“Correlación positiva perfecta” entre el Ítem 6. contra el ítem 25.</p>
<p>Estilo de liderazgo: distribuido Ítem 7. Todos los miembros de la institución educativa son líderes en potencia</p>					<p>Se refleja el valor de 1,000 que se encuentra en rango de “Correlación positiva perfecta” entre el Ítem 7. contra el ítem 17. Se refleja el valor de 1,000</p>

					<p>“Correlación positiva perfecta” entre el Ítem 7. contra el ítem 18. Se refleja el valor de 1,000</p> <p>“Correlación positiva perfecta” entre el Ítem 7. contra el ítem 19. Se refleja el valor de 1,000</p> <p>“Correlación positiva perfecta” entre el Ítem 7. contra el ítem 20. Se refleja el valor de 1,000</p> <p>“Correlación positiva perfecta” entre el Ítem 7. contra el ítem 25.</p>
<p>Ítem 8. Desarrolla actividades de profesionalización para la generación de nuevos líderes</p>					<p>Se refleja el valor de 1,000 que se encuentra en rango de “Correlación positiva perfecta” entre el Ítem 8. contra el ítem 17. Se refleja el valor de 1,000</p> <p>“Correlación positiva perfecta” entre el Ítem 8. contra el ítem 18. Se refleja el valor de 1,000</p> <p>“Correlación positiva perfecta” entre el Ítem 8. contra el ítem 19. Se refleja el valor de 1,000</p> <p>“Correlación positiva perfecta” entre el Ítem 8. contra el ítem 20. Se refleja el valor de 1,000</p> <p>“Correlación positiva perfecta” entre el Ítem</p>

<p>Ítem 9. Delega responsabilidades a los miembros del equipo para efectivizar el cumplimiento de objetivos</p>					<p>8. contra el ítem 25. Se refleja el valor de 1,000 que se encuentra en rango de “Correlación positiva perfecta” entre el Ítem 9. contra el ítem 17. Se refleja el valor de 1,000 “Correlación positiva perfecta” entre el Ítem 9. contra el ítem 18. Se refleja el valor de 1,000 “Correlación positiva perfecta” entre el Ítem 9. contra el ítem 19. Se refleja el valor de 1,000 “Correlación positiva perfecta” entre el Ítem 9. contra el ítem 20. Se refleja el valor de 1,000 “Correlación positiva perfecta” entre el Ítem 9. contra el ítem 25.</p>
<p>Estilo de liderazgo dialógico Ítem 11. Construye acuerdos en base al diálogo con agentes externos a la institución (Convenios Interinstitucionales con otros establecimientos, instituciones estatales y/o privadas)</p>					<p>Se refleja el valor de 1,000 que se encuentra en rango de “Correlación positiva perfecta” entre el Ítem 11. contra el ítem 17. Se refleja el valor de 1,000 “Correlación positiva perfecta” entre el Ítem 11. contra el ítem 18. Se refleja el valor de 1,000 “Correlación positiva perfecta” entre el Ítem 11. contra el ítem 25.</p>

					perfecta” entre el Ítem 11. contra el ítem 19. Se refleja el valor de 1,000 “Correlación positiva perfecta” entre el Ítem 11. contra el ítem 20. Se refleja el valor de 1,000 “Correlación positiva perfecta” entre el Ítem 11. contra el ítem 25.
Ítem 14. El directivo impulsa actividades institucionales mediante el enfoque del cuidado del medio ambiente					Se refleja el valor de 1,000 que se encuentra en rango de “Correlación positiva perfecta” entre el Ítem 14. contra el ítem 17. Se refleja el valor de 1,000 “Correlación positiva perfecta” entre el Ítem 14. contra el ítem 18. Se refleja el valor de 1,000 “Correlación positiva perfecta” entre el Ítem 14. contra el ítem 19. Se refleja el valor de 1,000 “Correlación positiva perfecta” entre el Ítem 14. contra el ítem 20. Se refleja el valor de 1,000 “Correlación positiva perfecta” entre el Ítem 14. contra el ítem 25.
Ítem 15. Las actividades de gestión del					Se refleja el valor de

<p>directivo se basan en los Objetivos de Desarrollo Sostenible</p>				<p>1,000 que se encuentra en rango de “Correlación positiva perfecta” entre el Ítem 15. contra el ítem 17. Se refleja el valor de 1,000 “Correlación positiva perfecta” entre el Ítem 15. contra el ítem 18. Se refleja el valor de 1,000 “Correlación positiva perfecta” entre el Ítem 15. contra el ítem 19. Se refleja el valor de 1,000 “Correlación positiva perfecta” entre el Ítem 15. contra el ítem 20. Se refleja el valor de 1,000 “Correlación positiva perfecta” entre el Ítem 15. contra el ítem 25.</p>
---	--	--	--	---

Elaborado por: Kleber Quishpe
Fuente: Base de datos, SPSS VER. 21

**ANEXO 25. Predominancia en las correlaciones entre la dimensión de Estilos de Liderazgo y dimensión de desempeño profesional
directivo. Docentes Institución Fiscal**

Dimensiones de estilo de liderazgo	Dimensiones de desempeño profesional directivo				Correlación de Pearson en el nivel 0,01 (bilateral) con un valor de 0,000 < 0,001 en aplicación a las 39 observaciones del instrumento
	Gestión Administrativa	Gestión Pedagógica	Convivencia, Participación y cooperación	Seguridad Escolar	
Todos los liderazgos: Ítem 3. Las autoridades estimulan el desempeño de los docentes para mejorar su rendimiento		Ítem 21. Orienta la utilización óptima de la infraestructura en relación a los objetivos de aprendizaje planteados por los docentes.			Se refleja el valor de 0,586 que se encuentra en rango de “Correlación positiva media” entre el Ítem 3. contra el ítem 21
Estilo de liderazgo transformacional: Ítem 4. El directivo afronta de manera personal los problemas institucionales	Ítem 17. La autoridad evalúa periódicamente el Proyecto Educativo Institucional (PEI) para detectar opciones de mejora				Se refleja el valor de 0, 580 que se encuentra en rango de “Correlación positiva media” entre el Ítem 4, contra el ítem 17
Ítem 5. Los directivos se apoyan en su carisma para llegar a acuerdos					Se refleja el valor de 0, 543 que se encuentra en rango de “Correlación positiva media” entre el Ítem 5, contra el ítem 17
Ítem 6. El intelecto del directivo es una fortaleza para la gestión institucional					Se refleja el valor de 0, 546 que se encuentra en rango de “Correlación positiva media” entre el Ítem 6, contra el ítem 17
Estilo de liderazgo: distribuido Ítem 7. La autoridad trata a los miembros de la institución educativa como líderes en potencia	Ítem 17. La autoridad evalúa periódicamente el Proyecto Educativo Institucional (PEI) para detectar opciones de mejora	Ítem 18. Reajusta el plan de apoyo y acompañamiento pedagógico con base en los resultados de su seguimiento	Ítem 20. El directivo genera espacios de retroalimentación con actores de la comunidad educativa a partir de la rendición de cuentas de autoridades y		Se refleja el valor de 0, 585 que se encuentra en rango de “Correlación positiva media” entre el Ítem 7, contra el ítem 17; Se refleja el valor de 0, 612 “Correlación positiva media” entre el Ítem 7, contra el ítem 18; Se refleja el valor de 0, 573 “Correlación

			organismos institucionales		positiva media” entre el Ítem 7 , contra el ítem 20
Ítem 8. Desarrollan actividades de profesionalización para la generación de nuevos líderes			Ítem 20. El directivo genera espacios de retroalimentación con actores de la comunidad educativa a partir de la rendición de cuentas de autoridades y organismos institucionales		Se refleja el valor de 0, 627 que se encuentra en rango de “Correlación positiva media” entre el Ítem 8 , contra el ítem 20
Ítem 9. Delega responsabilidades a los miembros del equipo para efectivizar el cumplimiento de objetivos	Ítem 19. Mantiene un sistema de seguimiento a los logros alcanzados por el personal de la institución	Ítem 18. Reajusta el plan de apoyo y acompañamiento pedagógico con base en los resultados de su seguimiento			Se refleja el valor de 0, 546 que se encuentra en rango de “Correlación positiva media” entre el Ítem 9 , contra el ítem 18 ; Se refleja el valor de 0, 594 que se encuentra en rango de “Correlación positiva media” entre el Ítem 9 , contra el ítem 19
Estilo de liderazgo: dialógico Ítem 10. Construye acuerdos en base al diálogo con agentes internos de la institución (Consejo Ejecutivo, Gobierno Escolar, Comité Central de Padres de Familia, Junta Académica)		Ítem 21. Orienta la utilización óptima de la infraestructura en relación a los objetivos de aprendizaje planteados por los docentes. Ítem 24. Mejora el proceso de evaluación institucional con base en los resultados de logro del aprendizaje	Ítem 20. El directivo genera espacios de retroalimentación con actores de la comunidad educativa a partir de la rendición de cuentas de autoridades y organismos institucionales		Se refleja el valor de 0, 642 que se encuentra en rango de “Correlación positiva media” entre el Ítem 10 , contra el ítem 20 ; Se refleja el valor de 0, 574 “Correlación positiva media” entre el Ítem 10 , contra el ítem 21 ; Se refleja el valor de 0, 617 “Correlación positiva media” entre el Ítem 10 , contra el ítem 24 .
Ítem 12. La autoridad viabiliza la participación de los padres de familia como aporte académico desde su experiencia personal	Ítem 17. La autoridad evalúa periódicamente el Proyecto Educativo Institucional (PEI) para detectar opciones de mejora				Se refleja el valor de 0, 539 que se encuentra en rango de “Correlación positiva media” entre el Ítem 12 , contra el ítem 17
Estilo de liderazgo sostenible Ítem 14. El directivo impulsa actividades institucionales mediante el enfoque del		Ítem 23. Retroalimenta al profesorado para que el PCA, PCI y PUD tengan			Se refleja el valor de 0, 691 que se encuentra en rango de “Correlación positiva media” entre el Ítem 14 ,

cuidado del medio ambiente		relación con el Currículo Nacional. Ítem 24. Mejora el proceso de evaluación institucional con base en los resultados de logro del aprendizaje		contra el ítem 23 ; Se refleja el valor de 0,538 “Correlación positiva media” entre el Ítem 14 , contra el ítem 24
----------------------------	--	--	--	--

Elaborado por: Kleber Quishpe
Fuente: Base de datos, SPSS VER. 21

**ANEXO 26. Predominancia en las correlaciones entre la dimensión de Estilos de Liderazgo y dimensión de desempeño profesional
directivo. Docentes Institución Fiscomisional**

Dimensiones de estilo de liderazgo	Dimensiones de desempeño profesional directivo				Correlación de Pearson en el nivel 0,01 (bilateral) con un valor de 0,000 < 0,001 en aplicación a las 59 observaciones del instrumento
	Gestión Administrativa	Gestión Pedagógica	Convivencia, Participación y cooperación	Seguridad Escolar	
Todos los liderazgos Ítem 1. Las autoridades desarrollan su gestión enfocado en la visión, objetivos o metas institucionales.		Ítem 24. Mejora el proceso de evaluación institucional con base en los resultados de logro del aprendizaje			Se refleja el valor de 0,526 que se encuentra en rango de “Correlación positiva media” entre el Ítem 1. contra el ítem 24.
Ítem 2. Las actitudes profesionales de los directivos sirven de ejemplo motivacional para el equipo de docentes	Ítem 17. La autoridad evalúa periódicamente el Proyecto Educativo Institucional (PEI) para detectar opciones de mejora	Ítem 24. Mejora el proceso de evaluación institucional con base en los resultados de logro del aprendizaje	Ítem 20. El directivo genera espacios de retroalimentación con actores de la comunidad educativa a partir de la rendición de cuentas de autoridades y organismos institucionales	Ítem 25. El directivo retroalimenta la ejecución de las actividades DECE, organismos instituciones y Código de Convivencia para mejorarlos	Se refleja el valor de 0,507 que se encuentra en rango de “Correlación positiva media” entre el Ítem 2. contra el ítem 17; Se refleja el valor de 0, 540 “Correlación positiva media” entre el Ítem 2, contra el ítem 20; Se refleja el valor de 0, 626 “Correlación positiva media” entre el Ítem 2, contra el ítem 24; Se refleja el valor de 0, 537 “Correlación positiva media” entre el Ítem 2, contra el ítem 25
Ítem 3. Las autoridades estimulan el desempeño de los docentes para mejorar su rendimiento.	Ítem 16. El directivo identifica las posibilidades de la institución para modificar o mantener la oferta educativa	Ítem 18. Reajusta el plan de apoyo y acompañamiento pedagógico con base en los resultados de su seguimiento. Ítem 21. Orienta la	Ítem 20. El directivo genera espacios de retroalimentación con actores de la comunidad educativa a partir de la rendición de cuentas de		Se refleja el valor de 0,512 que se encuentra en rango de “Correlación positiva media” entre el Ítem 3. contra el ítem 16; Se refleja el valor de 0, 542 “Correlación positiva media” entre el Ítem 3, contra el

	<p>Ítem 17. La autoridad evalúa periódicamente el Proyecto Educativo Institucional (PEI) para detectar opciones de mejora.</p> <p>Ítem 19. Mantiene un sistema de seguimiento a los logros alcanzados por el personal de la institución</p>	<p>utilización óptima de la infraestructura en relación a los objetivos de aprendizaje planteados por los docentes.</p> <p>Ítem 24. Mejora el proceso de evaluación institucional con base en los resultados de logro del aprendizaje.</p>	<p>autoridades y organismos institucionales.</p>	<p>ítem 17; Se refleja el valor de 0, 541 “Correlación positiva media” entre el Ítem 3, contra el ítem 18; Se refleja el valor de 0, 638 “Correlación positiva media” entre el Ítem 3, contra el ítem 19; Se refleja el valor de 0, 643 “Correlación positiva media” entre el Ítem 3, contra el ítem 20; Se refleja el valor de 0, 656 “Correlación positiva media” entre el Ítem 3, contra el ítem 21; Se refleja el valor de 0, 558 “Correlación positiva media” entre el Ítem 3, contra el ítem 24</p>
<p>Estilo de liderazgo transformacional:</p> <p>Ítem 4. El directivo afronta de manera personal los problemas institucionales</p>		<p>Ítem 18. Reajusta el plan de apoyo y acompañamiento pedagógico con base en los resultados de su seguimiento.</p>		<p>Se refleja el valor de 0,617 que se encuentra en rango de “Correlación positiva media” entre el Ítem 4, contra el ítem 17; Se refleja el valor de 0, 537 “Correlación positiva media” entre el Ítem 4, contra el ítem 18.</p>
<p>Ítem 5. Los directivos se apoyan en su carisma para llegar a acuerdos</p>	<p>Ítem 17. La autoridad evalúa periódicamente el Proyecto Educativo Institucional (PEI) para detectar opciones de mejora.</p>			<p>Se refleja el valor de 0,514 que se encuentra en rango de “Correlación positiva media” entre el Ítem 5, contra el ítem 17</p>
<p>Ítem 6. El intelecto del directivo es una fortaleza para la gestión institucional</p>				<p>Se refleja el valor de 0,505 que se encuentra en rango de “Correlación positiva media” entre el Ítem 6, contra el ítem 17</p>
<p>Estilo de liderazgo: distribuido</p> <p>Ítem 7. La autoridad trata a los miembros de la institución educativa como líderes en potencia</p>		<p>Ítem 18. Reajusta el plan de apoyo y acompañamiento pedagógico con base en los resultados de su seguimiento.</p> <p>Ítem 24. Mejora el proceso de evaluación institucional</p>		<p>Se refleja el valor de 0,649 que se encuentra en rango de “Correlación positiva media” entre el Ítem 7, contra el ítem 17; Se refleja el valor de 0, 668 “Correlación positiva media” entre el Ítem 7, contra el ítem 18; Se refleja el valor de 0,</p>

		con base en los resultados de logro del aprendizaje.			534 “Correlación positiva media” entre el Ítem 7 , contra el ítem 24 .
Ítem 8. Desarrollan actividades de profesionalización para la generación de nuevos líderes	Ítem 19. Mantiene un sistema de seguimiento a los logros alcanzados por el personal de la institución	Ítem 21. Orienta la utilización óptima de la infraestructura en relación a los objetivos de aprendizaje planteados por los docentes. Ítem 23. Retroalimenta al profesorado para que el PCA, PCI y PUD tengan relación con el Currículo Nacional. Ítem 24. Mejora el proceso de evaluación institucional con base en los resultados de logro del aprendizaje.	Ítem 20. El directivo genera espacios de retroalimentación con actores de la comunidad educativa a partir de la rendición de cuentas de autoridades y organismos institucionales.		Se refleja el valor de 0,597 que se encuentra en rango de “Correlación positiva media” entre el Ítem 8 , contra el ítem 19 ; Se refleja el valor de 0, 671 “Correlación positiva media” entre el Ítem 8 , contra el ítem 20 ; Se refleja el valor de 0, 542 “Correlación positiva media” entre el Ítem 8 , contra el ítem 21 ; Se refleja el valor de 0, 620 “Correlación positiva media” entre el Ítem 8 , contra el ítem 23 ; Se refleja el valor de 0, 542 “Correlación positiva media” entre el Ítem 8 , contra el ítem 21 ; Se refleja el valor de 0, 541 “Correlación positiva media” entre el Ítem 8 , contra el ítem 24 .
Ítem 9. Delega responsabilidades a los miembros del equipo para efectivizar el cumplimiento de objetivos	Ítem 17. La autoridad evalúa periódicamente el Proyecto Educativo Institucional (PEI) para detectar opciones de mejora. Ítem 19. Mantiene un sistema de seguimiento a los logros alcanzados por el personal de la institución	Ítem 18. Reajusta el plan de apoyo y acompañamiento pedagógico con base en los resultados de su seguimiento. Ítem 24. Mejora el proceso de evaluación institucional con base en los resultados de logro del aprendizaje.	Ítem 20. El directivo genera espacios de retroalimentación con actores de la comunidad educativa a partir de la rendición de cuentas de autoridades y organismos institucionales.		Se refleja el valor de 0,528 que se encuentra en rango de “Correlación positiva media” entre el Ítem 9 , contra el ítem 17 ; Se refleja el valor de 0, 589 “Correlación positiva media” entre el Ítem 9 , contra el ítem 18 ; Se refleja el valor de 0, 662 “Correlación positiva media” entre el Ítem 9 , contra el ítem 19 ; Se refleja el valor de 0, 541 “Correlación positiva media” entre el Ítem 9 , contra el ítem 20 ; Se refleja el valor de 0, 504 “Correlación positiva media” entre el Ítem 9 contra el ítem 24 .

<p>Estilo de liderazgo: dialógico Ítem 10. Construye acuerdos en base al diálogo con agentes internos de la institución (Consejo Ejecutivo, Gobierno Escolar, Comité Central de Padres de Familia, Junta Académica)</p>	<p>Ítem 16. El directivo identifica las posibilidades de la institución para modificar o mantener la oferta educativa. Ítem 19. Mantiene un sistema de seguimiento a los logros alcanzados por el personal de la institución</p>	<p>Ítem 18. Reajusta el plan de apoyo y acompañamiento pedagógico con base en los resultados de su seguimiento. Ítem 21. Orienta la utilización óptima de la infraestructura en relación a los objetivos de aprendizaje planteados por los docentes. Ítem 24. Mejora el proceso de evaluación institucional con base en los resultados de logro del aprendizaje.</p>	<p>Ítem 20. El directivo genera espacios de retroalimentación con actores de la comunidad educativa a partir de la rendición de cuentas de autoridades y organismos institucionales.</p>	<p>Se refleja el valor de 0,522 que se encuentra en rango de “Correlación positiva media” entre el Ítem 10, contra el ítem 16; Se refleja el valor de 0, 527“Correlación positiva media” entre el Ítem 10, contra el ítem 18; Se refleja el valor de 0, 531“Correlación positiva media” entre el Ítem 10, contra el ítem 19; Se refleja el valor de 0, 690“Correlación positiva media” entre el Ítem 10, contra el ítem 20; Se refleja el valor de 0, 571“Correlación positiva media” entre el Ítem 10 contra el ítem 21; Se refleja el valor de 0,692“Correlación positiva media” entre el Ítem 10 contra el ítem 24.</p>
<p>Estilo de liderazgo: dialógico Ítem 12. La autoridad viabiliza la participación de los padres de familia como aporte académico desde su experiencia personal</p>			<p>Ítem 20. El directivo genera espacios de retroalimentación con actores de la comunidad educativa a partir de la rendición de cuentas de autoridades y organismos institucionales.</p>	<p>Se refleja el valor de 0,505 que se encuentra en rango de “Correlación positiva media” entre el Ítem 12, contra el ítem 20.</p>
<p>Estilo de liderazgo sostenible Ítem 14. El directivo impulsa actividades institucionales mediante el enfoque del cuidado del medio ambiente</p>		<p>Ítem 23. Retroalimenta al profesorado para que el PCA, PCI y PUD tengan relación con el Currículo Nacional. Ítem 24. Mejora el proceso de evaluación institucional con base en los resultados de logro del aprendizaje</p>		<p>Ítem 25. El directivo retroalimenta la ejecución de las actividades DECE, organismos instituciones</p> <p>Se refleja el valor de 0,549 que se encuentra en rango de “Correlación positiva media” entre el Ítem 14, contra el ítem 16; Se refleja el valor de 0, 701“Correlación positiva considerable” entre el Ítem 14, contra el ítem 23; Se refleja el valor de 0, 556“Correlación positiva media” entre el Ítem 14, contra el</p>

				y Código de Convivencia para mejorarlos	ítem 24; Se refleja el valor de 0, 520 “Correlación positiva media” entre el Ítem 14 , contra el ítem 25 .
Ítem 15. Las actividades de gestión del directivo se basan en los Objetivos de Desarrollo Sostenible	Ítem 16. El directivo identifica las posibilidades de la institución para modificar o mantener la oferta educativa.	Ítem 24. Mejora el proceso de evaluación institucional con base en los resultados de logro del aprendizaje	Ítem 20. El directivo genera espacios de retroalimentación con actores de la comunidad educativa a partir de la rendición de cuentas de autoridades y organismos institucionales.		Se refleja el valor de 0,556 que se encuentra en rango de “Correlación positiva media” entre el Ítem 15 , contra el ítem 16 ; Se refleja el valor de 0, 511 “Correlación positiva considerable” entre el Ítem 15 , contra el ítem 23 ; Se refleja el valor de 0, 556 “Correlación positiva media” entre el Ítem 14 , contra el ítem 20 ; Se refleja el valor de 0, 560 “Correlación positiva media” entre el Ítem 15 , contra el ítem 24 .

Elaborado por: Kleber Quishpe
Fuente: Base de datos, SPSS VER. 21

**ANEXO 27. Predominancia en las correlaciones entre la dimensión de Estilos de Liderazgo y dimensión de desempeño profesional
directivo. Docentes Institución Municipal**

Dimensiones de estilo de liderazgo	Dimensiones de desempeño profesional directivo				Correlación de Pearson en el nivel 0,01 (bilateral) con un valor de 0,000 < 0,001 en aplicación a las 40 observaciones del instrumento
	Gestión Administrativa	Gestión Pedagógica	Convivencia, Participación y cooperación	Seguridad Escolar	
Todos los liderazgos Ítem 2. Las actitudes profesionales de los directivos sirven de ejemplo motivacional para el equipo de docentes		Ítem 24. Mejora el proceso de evaluación institucional con base en los resultados de logro del aprendizaje			Se refleja el valor de 0,540 que se encuentra en rango de “Correlación positiva media” entre el Ítem 2. contra el ítem 24.
Ítem 3. Las autoridades estimulan el desempeño de los docentes para mejorar su rendimiento.		Ítem 21. Orienta la utilización óptima de la infraestructura en relación a los objetivos de aprendizaje planteados por los docentes.	Ítem 20. El directivo genera espacios de retroalimentación con actores de la comunidad educativa a partir de la rendición de cuentas de autoridades y organismos institucionales.		Se refleja el valor de 0,591 que se encuentra en rango de “Correlación positiva media” entre el Ítem 3. contra el ítem 20 ; Se refleja el valor de 0, 580 “Correlación positiva considerable” entre el Ítem 3, contra el ítem 21
Estilo de liderazgo transformacional Ítem 6. El intelecto del directivo es una fortaleza para la gestión institucional	Ítem 17. La autoridad evalúa periódicamente el Proyecto Educativo Institucional (PEI) para detectar opciones de mejora.				Se refleja el valor de 0,547 que se encuentra en rango de “Correlación positiva media” entre el Ítem 6. contra el ítem 17.
Estilo de liderazgo: distribuido Ítem 7. La autoridad trata a los miembros de la institución educativa como líderes en potencia		Ítem 18. Reajusta el plan de apoyo y acompañamiento pedagógico con base en los resultados de su seguimiento.			Se refleja el valor de 0,593 que se encuentra en rango de “Correlación positiva media” entre el Ítem 7. contra el ítem 17 ; Se refleja el valor de 0, 616 “Correlación

					positiva considerable” entre el Ítem 7 , contra el ítem 18
Ítem 8. Desarrollan actividades de profesionalización para la generación de nuevos líderes	Ítem 19. Mantiene un sistema de seguimiento a los logros alcanzados por el personal de la institución	Ítem 23. Retroalimenta al profesorado para que el PCA, PCI y PUD tengan relación con el Currículo Nacional.	Ítem 20. El directivo genera espacios de retroalimentación con actores de la comunidad educativa a partir de la rendición de cuentas de autoridades y organismos institucionales.		Se refleja el valor de 0,530 que se encuentra en rango de “Correlación positiva media” entre el Ítem 8 , contra el ítem 19 ; Se refleja el valor de 0,629 “Correlación positiva considerable” entre el Ítem 8 , contra el ítem 20 ; Se refleja el valor de 0,656 “Correlación positiva considerable” entre el Ítem 8 , contra el ítem 23 .
Ítem 9. Delega responsabilidades a los miembros del equipo para efectivizar el cumplimiento de objetivos	Ítem 19. Mantiene un sistema de seguimiento a los logros alcanzados por el personal de la institución				Se refleja el valor de 0,566 que se encuentra en rango de “Correlación positiva media” entre el Ítem 9 , contra el ítem 19
Estilo de liderazgo: dialógico Ítem 10. Construye acuerdos en base al diálogo con agentes internos de la institución (Consejo Ejecutivo, Gobierno Escolar, Comité Central de Padres de Familia, Junta Académica)		Ítem 24. Mejora el proceso de evaluación institucional con base en los resultados de logro del aprendizaje.	Ítem 20. El directivo genera espacios de retroalimentación con actores de la comunidad educativa a partir de la rendición de cuentas de autoridades y organismos institucionales.		Se refleja el valor de 0,662 que se encuentra en rango de “Correlación positiva media” entre el Ítem 10 , contra el ítem 20 ; Se refleja el valor de 0,637 “Correlación positiva considerable” entre el Ítem 10 , contra el ítem 24 .

Elaborado por: Kleber Quishpe
Fuente: Base de datos, SPSS VER. 21

**ANEXO 28. Predominancia en las correlaciones entre la dimensión de Estilos de Liderazgo y dimensión de desempeño profesional
directivo. Docentes Institución Particular**

Dimensiones de estilo de liderazgo	Dimensiones de desempeño profesional directivo				Correlación de Pearson en el nivel 0,01 (bilateral) con un valor de $0,000 < 0,001$ en aplicación a las 39 observaciones del instrumento
	Gestión Administrativa	Gestión Pedagógica	Convivencia, Participación y cooperación	Seguridad Escolar	
Todos los liderazgos	NO SE REFLEJA CORRELACIÓN				
Estilo liderazgo Transformacional					
Estilo liderazgo Distribuido					
Estilo liderazgo Dialógico					
Estilo liderazgo Sostenible					

Elaborado por: Kleber Quishpe
Fuente: Base de datos, SPSS VER. 21

ANEXO 29. Matriz de triangulación para conclusiones y recomendaciones

Objetivos específicos	Principales resultados (Instrumentos Aplicados)	Fundamentación (Marco teórico)	Conclusiones/Recomendaciones
<p>Fundamentar teóricamente los diferentes estilos de liderazgo: transformacional, dialógico, distribuido y sostenible en la gestión directiva.</p>	<p>Como resultado de la indagación documental se establecieron los estilos de liderazgo Transformacional, Distribuido, Dialógico y Sostenible para la fundamentación teórica, dejando de lado a estilos de liderazgo estudiados tradicionalmente como el: Autocrático, Democrático, y Laissez faire.</p> <p>De los resultados de las entrevistas los expertos manifiestan que la eficacia y eficiencia en la consecución de resultados del desempeño profesional directivo en los procesos de auditoría, se ve determinado por el estilo de liderazgo con el que se desenvuelva el directivo. Es decir, no todos los estilos de liderazgo son aplicables a todas las situaciones institucionales, sino más bien que el directivo debe reaccionar de manera asertiva de acuerdo la dimensión a ser atendida.</p>	<p>El liderazgo escolar se define como “la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela” (Leithwood, 2009, p. 20). Para Bracho et al. (2011), el liderazgo transformacional comprende un proceso de dirección en el cual la transformación del entorno representa un aspecto fundamental, lo cual es posible a través de la acción del líder quien inspira y motiva a sus seguidores. El poder carismático el líder se ve evidenciado al procurar una participación activa de los integrantes del equipo mediante su mejora continua.</p> <p>El liderazgo distribuido plantea un cambio de paradigma de la gestión vertical hacia una gestión horizontal donde varias personas se convierten en líderes de procesos puntuales. Para Ahumada et al. (2017) varios estudios dan cuenta de la dificultad</p>	<p>Se desarrolló la fundamentación teórica conceptual de la variable independiente: estilos de liderazgo directivo; y, de la variable dependiente: desempeño profesional directivo, enfocado en los estándares de calidad educativa. La sustentación teórica se ejecutó en base a la investigación de fuentes bibliográficas adecuadas, utilizando para el efecto: motores de búsqueda reconocida; y, contrastando el material de artículos científicos, proyectos de investigación y libros digitales. El liderazgo transformacional procura mediante la dirección del centro, apoyado en características personales del líder, el poder carismático del líder es fundamental para la transformación del entorno. El liderazgo distribuido plantea la gestión horizontal en la que los mandos medios se convierten en líderes en potencia. El liderazgo dialógico procura la apertura a la práctica educativa diaria de todos los miembros de la comunidad educativa. El liderazgo sostenible enfoca la gestión no</p>

		<p>para instaurar un liderazgo distribuido en culturas donde existe una concentración del poder y una visión individual y jerárquica del liderazgo (p. 8).</p> <p>El liderazgo dialógico se define como el proceso mediante el cual se estimulan y se apertura la práctica de liderazgo de todos los miembros de la comunidad educativa: docentes, estudiantes, padres de familia, voluntarios, y otros miembros de la comunidad educativa, en armonía con actores externos de la sociedad civil, empresa privada, estado, la familia, y la academia (Troya, 2019, p. 21).</p> <p>El liderazgo sostenible se refiere a la integración equilibrada de los ámbitos económico, ambiental y social; es decir se debe establecer una relación directa entre los aspectos productivos, el impacto ambiental de las gestiones, enmarcado en el contexto social sobre el que se desenvuelven, (De Mello, 2015, p. 210).</p>	<p>solo al interno de la institución sino que involucra a personas e instituciones de la localidad para el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.</p>
--	--	---	--

<p>Determinar el estilo de liderazgo aplicado por los directivos de las instituciones educativas investigadas y los resultados de auditoría educativa en el desempeño profesional directivo.</p>	<p>De la encuesta realizada a 12 directivos y 152 docentes. La encuesta valoró la percepción de los directivos sobre la variable independiente que es: estilos de liderazgo del directivo así: 3 preguntas estilo transformacional; 3 preguntas estilo distribuido; 3 preguntas estilo dialógico y 3 preguntas estilo sostenible. Mediante la asignación de puntos en los ítems de los diferentes estilos de liderazgo, según la perspectiva del directivo, de 72 puntos posibles se obtiene los siguientes resultados generales de predominancia: Dialógico 60 puntos, Transformacional 57 puntos, Distribuido 54 puntos, y Sostenible 45 puntos. Desde la perspectiva de los docentes los estilos de liderazgo predominante, de 912 puntos posibles se obtienen los siguientes resultados: Liderazgo Transformacional 519 puntos, Dialógico 506 puntos, Distribuido 490 puntos, y Sostenible 367. Las mayores contradicciones en cuanto a la apreciación entre directivos y docentes en la aplicación de estilos de liderazgo se evidencia en el indicador de impacto económico, ante el impulso de actividades para el desarrollo económico local, del estilo de liderazgo sostenible. Del estilo de liderazgo distribuido se presentan</p>	<p>El perfil del profesional directivo en educación del MINEDUC, es el resultado de las “características que reflejan la esencia de la educación como profesión y ofrecen una descripción de las funciones, competencias y requerimientos que un educador debe tener para lograr los objetivos deseados” (MINEDUC, 2015, p.1). -Componente de identidad profesional -Componente de desarrollo profesional -Componente de la Gestión de la enseñanza aprendizaje -Componente disciplinar El liderazgo escolar se define como “la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela” (Leithwood, 2009, p. 20). Cabe indicar que el término liderazgo escolar suele utilizarse de manera sinónima con el de administración escolar o gestión escolar. Los estándares de calidad educativa “son parámetros de logros esperados, Tienen como objetivo, orientar,</p>	<p>El liderazgo aplicado en las instituciones desde la percepción de los propios directivos es muy positivo, pues se autocalifican con altos puntajes en los ítems relacionados al estilo de liderazgo, apreciación que no es compartida desde la perspectiva del docente en indicadores de: impacto económico local, impulso de actividades para el desarrollo económico local, actividades de profesionalización para la generación de nuevos líderes; y, estímulo al desempeño de los miembros del equipo para elevar su rendimiento. Prevalece el estilo de liderazgo: Transformacional y Distribuido por sobre los estilos: Dialógico y Sostenible. Se evidencia la aplicación de características del estilo de liderazgo Transformacional con fuertes elementos del liderazgo Distribuido en dos de instituciones investigadas: Fiscal y Municipal, principalmente en elementos administrativos como la motivación a la consecución de objetivos institucionales a través de la misión y visión. En cuanto a la institución Fiscomisional, se aprecia una marcada correlación hacia el estilo de liderazgo distribuido, en las dimensiones de gestión administrativa y pedagógica. En cuanto al estilo de liderazgo de la</p>
--	--	---	---

	<p>discrepancias en la apreciación en cuanto al desarrollo de actividades de profesionalización para la generación de nuevos líderes, finalmente, se evidencia contradicción en el estímulo al desempeño de los miembros del equipo para elevar su rendimiento.</p> <p>Los estilos de liderazgo predominantes por institución educativa son Fiscal: Transformacional–Distribuida, Fiscomisional: Distribuida-Transformacional, Municipal: Transformacional – Distribuida; y, Particular: Transformacional</p> <p>En cuanto a los resultados de auditoría el número de estándares calificado como “en proceso” y “no cumplidos” son: Fiscal 20, Fiscomisional 10, Municipal 20; y, Particular 17, dichos indicadores representan calificaciones bajas en el sistema de semaforización con colores en amarillo y rojo.</p>	<p>apoyar y monitorear la acción de los grupos de actores que conforman el Sistema Nacional de Educación para su mejora continua. Se distribuyan en estándares de aprendizaje, gestión escolar, desempeño profesional” (MINEDUC, 2017, p. 13).</p> <p>Para el desempeño profesional directivo se establecen las siguientes dimensiones:</p> <p>Gestión Administrativa con los componentes: organización institucional, desarrollo profesional, información y comunicación, infraestructura y equipamiento.</p> <p>Gestión pedagógica con los componentes: enseñanza aprendizaje; y, consejería estudiantil y refuerzo pedagógico.</p> <p>Convivencia participación y cooperación con los componentes, convivencia y participación; y, alianzas estratégicas de cooperación para el desarrollo.</p> <p>Seguridad escolar con el componente de gestión de riesgos. (MINEDUC, 2017, p. 9).</p>	<p>institución particular se aprecia exclusivamente la presencia del estilo de liderazgo transformacional, junto a la presencia de elementos comunes de todos los estilos de liderazgo, esto debido a la fuerte dependencia de la presencia del líder para las gestiones educativas. El estilo de liderazgo sostenible es el menos utilizado.</p>
--	--	---	---

<p>Identificar la relación del estilo de liderazgo con respecto al desempeño profesional directivo</p>	<p>Las encuestas aplicadas a directivos y docentes relacionan 15 ítems correspondiente a los estilos de liderazgo: Transformacional, Distribuido, Dialógico; y Sostenible, contra 10 ítems correspondientes a las dimensiones de desempeño profesional directivo: Gestión Administrativa, Gestión Pedagógica, Convivencia participación y cooperación; y, Seguridad Escolar.</p> <p>De los resultados de los instrumentos aplicados a los directivos se presentan 56 correlaciones significativas que refleja el valor de 1,000 mediante la correlación de Pearson en el nivel 0,01 (bilateral) con un valor de $0,000 < 0,001$ presentando el rango de “Correlación positiva perfecta” según el siguiente detalle:</p> <p>Transformacional = 10 correlaciones Distribuido = 15 correlaciones Dialógico = 11 correlaciones Sostenible = 21 correlaciones</p> <p>Con respecto a las dimensiones de desempeño profesional directivo las correlaciones significativas generales se presentan de la siguiente manera:</p> <p>Gestión Administrativa = 12 correlaciones Gestión Pedagógica = 26 correlaciones Convivencia, participación y cooperación = 10 correlaciones; y, Seguridad Escolar = 8 correlaciones.</p>	<p>La investigación con enfoque correlacional, en palabras de Cabezas et al (2018) “tienen como propósito evaluar la relación existente en dos o más conceptos, variable o categorías. Una vez medidas estas variables, y a través de la aplicación de técnicas estadísticas se puede estimar su correlación” (p. 69).</p> <p>Para ellos se intenta predecir el valor aproximado que tendrá una variable, a partir de la relación con otra variable (Hernández et al., 2014, p. 94).</p> <p>El nivel de correlación de Pearson se calcula a partir de las puntuaciones obtenidas en una muestra en dos variables, en la cual se relacionan las puntuaciones obtenidas en una variable con las puntuaciones obtenidas de la otra. (Hernández et al., 2014, p. 305)</p>	<p>Se pudo identificar una relación significativa y significativa muy fuerte entre la Variable Estilos de Liderazgo (transformacional, distribuido, dialógico, sostenible), y la Variable desempeño profesional directivo (dimensiones de gestión administrativa, gestión pedagógica, convivencia, participación y cooperación; y, seguridad escolar) esto mediante el análisis de correlación r de Pearson, que presentó un valor de 0,794, con un 99% de confianza siendo una “correlación positiva considerable” La gestión directiva se basa en los lineamientos ministeriales para el cumplimiento de estándares de calidad educativa del desempeño profesional directivo, sin embargo, no favorecen en su totalidad para alcanzar los niveles de óptimo, ni destacado, en la semaforización de las auditorías, puesto que la mayoría de directivos centraliza sus actividades en aspectos administrativos, de cumplimiento de documentación tales como: acuerdos de funcionamiento, proyecto educativo institucional, código de convivencia, y planes de gestión de riesgos; y, relega a un segundo plano los aspectos pedagógicos de acompañamiento, retroalimentación, planificación y evaluación de logros de aprendizaje, que se relacionan de manera</p>
--	---	---	---

	<p>Mediante los instrumentos aplicados a los docentes, manteniendo las correlaciones significativas que refleja el valor de 1,000 mediante la correlación de Pearson en el nivel 0,01 (bilateral) con un valor de $0,000 < 0,001$ presentando el rango de “Correlación positiva perfecta” se presentaron las siguientes correlaciones: Transformacional = 4 correlaciones Distribuido = 25 correlaciones Dialógico = 18 correlaciones Sostenible = 8 correlaciones Con respecto a las dimensiones de desempeño profesional directivo las correlaciones significativas generales se presentan de la siguiente manera: Gestión Administrativa = 16 correlaciones Gestión Pedagógica = 22 correlaciones Convivencia, participación y cooperación = 10 correlaciones; y, Seguridad Escolar = 1 correlaciones. Los resultados por instituciones según el tipo de sostenimiento se tiene que existe mayor correlación en los establecimientos Fiscal y Fiscomisional, se relacionan de manera más significativa el estilo de liderazgo sostenible, y la dimensión más influyente es la Gestión Pedagógica, en tanto en la institución Municipal se relacionan de manera más significativa el</p>		<p>más directa con los estudiantes y docentes, y que tienen una ponderación más alta en los procesos de auditoría.</p>
--	--	--	--

	estilo de liderazgo distribuido, y se mantiene la dimensión de Gestión Pedagógica. En la institución particular no se presentan correlaciones significativas.		
--	---	--	--

<p>Diseñar un taller para directivos con el tema: Estilos de liderazgo educativo efectivos, para elevar los resultados de los estándares de desempeño profesional directivo.</p>	<p>De la aplicación del instrumento de entrevista a los expertos recomienda de manera general aspectos como: El directivo está llamado a mantenerse actualizado, en todos los temas educativos. (Transformacional) Mantener actualizados los PEI, con objetivos institucionales claros (Liderazgo aplicado a todos los estilos) Capacitación constante de todo el personal vinculado a la institución educativa. (Distribuido) Indican que el liderazgo es un tema que debe ser abordado ya que de él depende la consecución o no de los estándares de calidad educativa. Es importante que el directivo reflexione sobre la gestión de su liderazgo y que mantenga claro las características de los diferentes estilos de liderazgo para su correcta aplicación en los diferentes momentos de la vida institucional. Especifican la implementación del estilo de liderazgo pedagógico para la consecución de los indicadores de Gestión Pedagógica, pues estos se relacionan directamente con los estándares de Gestión Escolar, y con los de desempeño profesional docente. Los estándares que presentan dificultades comunes en las instituciones educativas investigadas son:</p>	<p>Los estándares de Gestión Educativa se encuentran relacionados con los de Desempeño Profesional Directivo. Dentro de la dimensión administrativa se encuentra el componente de desarrollo profesional, el cual enfatiza como descriptor de logro la ejecución de actividades de capacitación profesional para el personal administrativo, directivo y docente; entre los indicadores de satisfactorio y destacable se encuentran las actividades de capacitación profesional en base a un diagnóstico de necesidades y al intercambio de experiencias adquiridas durante el proceso de capacitación. Para ello la institución debe crear un Plan de capacitación profesional institucional, en la que se estimulen el uso de plataformas virtuales, herramientas tecnológicas (TIC) y medios digitales. Las capacitaciones al personal directivo deben enfocarse en temas de: Legislación Educativa, Currículo, Acompañamiento pedagógico, estilos de liderazgo efectivos, y aplicación de los Objetivos de Desarrollos</p>	<p>Se evidencia una alta correlación entre los estilos de liderazgo: Distribuido y Sostenible, con la dimensión de Gestión Pedagógica, esto permite identificar que es necesario fortalecer las competencias directivas en estos dos estilos de liderazgo por su importancia en el cumplimiento de estándares de calidad educativa. Otro aspecto a tomar en consideración es el aporte de los expertos que señalan como un fuerte componente de la gestión directiva al aspecto pedagógico, en tal sentido el directivo requiere de sólidas competencias en estos estilos y ámbitos, para el efecto es importante diseñar un taller de perfeccionamiento teórico práctico para directivos con el tema: Estilos de liderazgo educativo efectivos, para elevar los resultados de los estándares de desempeño profesional directivo, en la que los directivos de los establecimientos investigados participen de manera activa.</p>
--	--	--	--

	<p>Implementación del PEI hacia la realidad institucional y evaluarlo periódicamente para detectar opciones de mejora.</p> <p>Acompañamiento pedagógico en base a un plan institucional, que permita los reajustes necesarios en aplicación instrumentos de observación a la gestión áulica del docente.</p> <p>Orientar y retroalimentar a través de la Junta Académica y Comisiones Técnico Pedagógicas, al profesorado para que las planificaciones PCA, y PUD guarden relación con el PCI y el currículo Nacional.</p> <p>Coordina la participación de los miembros de la institución en redes de trabajo y aprendizaje colaborativo, e;</p> <p>Se vincula a otras instituciones locales para la producir beneficios locales.</p>	<p>Sostenible en la gestión de los centros educativos.</p> <p>“El liderazgo pedagógico directo, se focaliza en la calidad de la práctica docente, vale decir, tanto de la calidad del currículum, la enseñanza y la evaluación, como del desarrollo profesional docente. El liderazgo pedagógico indirecto, en cambio, se focaliza en crear las condiciones para una buena enseñanza y aprendizaje” (Gajardo et al, 2016, p. 6).</p>	
--	---	--	--

ANEXO 30. Valoración de la propuesta por experto

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

LIDERAZGO EDUCATIVO: ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO PROFESIONAL DIRECTIVO EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS.

Autor: Kleber David Quishpe Mosquera; Tutor: Ing. Diana Cevallos B. MSc.

FICHA PARA VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

TÍTULO: Taller de perfeccionamiento teórico práctico para directivos educativos: Estilos de liderazgo y desempeño profesional directivo.

Autor: Kleber David Quishpe Mosquera; Tutor: Ing. Diana Cevallos B. MSc.

El sustento teórico recopilado en la investigación deduce la aplicación de estilos de liderazgo específicos y poco efectivos que limitan la consecución de los estándares de desempeño profesional directivo de las instituciones educativas investigadas; estos criterios se consolidan mediante la información obtenida luego de la aplicación de dos instrumentos de recolección de datos, el primero dirigido a directivos, y el segundo, a los docentes, de las instituciones educativas investigadas; una por cada tipo de sostenimiento, como un soporte para identificar la relación existente entre las variables estilo de liderazgo y resultados del desempeño profesional directivo. Partiendo de que el desempeño profesional directivo se encuentra en los estándares de calidad educativa planteados por el MINEDUC, el trabajo investigativo se ha enriquecido con el apoyo de expertos directivos, que mediante la reflexión han abordado puntos específicos a ser trabajados y que permite la construcción de la propuesta adjunta, como un aporte a los directivos para la consecución de mejores resultados en los indicadores de desempeño profesional directivo.

Nombre del experto validador/a:

Dr. Ricardo Ávila Pinzón

Fecha: 12 de noviembre 2021

Objetivo: Promover en los participantes (directivo) la reflexión sobre la aplicación de estilos de liderazgo eficientes que permitan la consecución de estándares de calidad educativa en los indicadores de desempeño profesional directivo.

Instrucciones: Luego de revisar con detenimiento la propuesta. Llene la matriz siguiente de acuerdo con su criterio de experto. Su aporte es muy valioso en el contexto de la investigación que se lleve a cabo.

Crterios	MA	BA	A	PA	I
Estructura de la propuesta	X				
Claridad en la redacción (lenguaje sencillo)	X				
Coherencia entre los objetivos planteados e indicadores para medir los resultados	X				
Viabilidad de la aplicación de la estrategia	X				
Observaciones: Excelente propuesta, es viable y factible pues atiende a requerimiento actual de desarrollo de talento de los directivos de centros educativos.					

MA = Muy aceptable

BA = Bastante Aceptable

A = Aceptable

PA = Poco Aceptable

I = Inaceptable

Firma: JOSE RICARDO AVILA PINZON

Firmado digitalmente por JOSE RICARDO AVILA PINZON
Fecha: 2021.11.13 10:26:18 -0500'

C.I. 0701463572

Fecha: 12/11/2021

ANEXO 31. Valoración de la propuesta por usuario institución Fiscomisional

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

LIDERAZGO EDUCATIVO: ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO PROFESIONAL DIRECTIVO EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS.

Autor: Kleber David Quishpe Mosquera; Tutor: Ing. Diana Cevallos B. MSc.

FICHA PARA VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

TÍTULO: Taller de perfeccionamiento teórico práctico para directivos educativos: Estilos de liderazgo y desempeño profesional directivo.

Autor: Kleber David Quishpe Mosquera; Tutor: Ing. Diana Cevallos B. MSc.

El sustento teórico recopilado en la investigación deduce la aplicación de estilos de liderazgo específicos y poco efectivos que limitan la consecución de los estándares de desempeño profesional directivo de las instituciones educativas investigadas; estos criterios se consolidan mediante la información obtenida luego de la aplicación de dos instrumentos de recolección de datos, el primero dirigido a directivos, y el segundo, a los docentes, de las instituciones educativas investigadas; una por cada tipo de sostenimiento, como un soporte para identificar la relación existente entre las variables estilo de liderazgo y resultados del desempeño profesional directivo. Partiendo de que el desempeño profesional directivo se encuentra en los estándares de calidad educativa planteados por el MINEDUC, el trabajo investigativo se ha enriquecido con el apoyo de expertos directivos, que mediante la reflexión han abordado puntos específicos a ser trabajados y que permite la construcción de la propuesta adjunta, como un aporte a los directivos para la consecución de mejores resultados en los indicadores de desempeño profesional directivo.

Nombre del experto validador/a:

MSc. Andrea Saltos

Fecha: 14 de noviembre 2021

Objetivo: Promover en los participantes (directivo) la reflexión sobre la aplicación de estilos de liderazgo eficientes que permitan la consecución de estándares de calidad educativa en los indicadores de desempeño profesional directivo.

Instrucciones: Luego de revisar con detenimiento la propuesta. Llene la matriz siguiente de acuerdo con su criterio de experto. Su aporte es muy valioso en el contexto de la investigación que se lleve a cabo.

Crterios	MA	BA	A	PA	I
Estructura de la propuesta	X				
Claridad en la redacción (lenguaje sencillo)	X				
Coherencia entre los objetivos planteados e indicadores para medir los resultados	X				
Viabilidad de la aplicación de la estrategia	X				
Observaciones: La propuesta es viable ya que se enfocada en las necesidades institucionales.					

MA = Muy aceptable

BA = Bastante Aceptable

A = Aceptable

PA = Poco Aceptable

I = Inaceptable

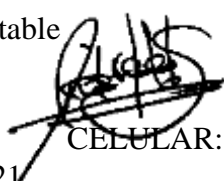
Firma:

C.I. 1722122478

CELULAR:

EMAIL: andreasaltosv@gmail.com

Fecha: 12/11/2021



ANEXO 32. Valoración de la propuesta por usuario Institución Particular

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

LIDERAZGO EDUCATIVO: ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO PROFESIONAL DIRECTIVO EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS.

Autor: Kleber David Quishpe Mosquera; Tutor: Ing. Diana Cevallos B. MSc.

FICHA PARA VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

TÍTULO: Taller de perfeccionamiento teórico práctico para directivos educativos: Estilos de liderazgo y desempeño profesional directivo.

Autor: Kleber David Quishpe Mosquera; Tutor: Ing. Diana Cevallos B. MSc.

El sustento teórico recopilado en la investigación deduce la aplicación de estilos de liderazgo específicos y poco efectivos que limitan la consecución de los estándares de desempeño profesional directivo de las instituciones educativas investigadas; estos criterios se consolidan mediante la información obtenida luego de la aplicación de dos instrumentos de recolección de datos, el primero dirigido a directivos, y el segundo, a los docentes, de las instituciones educativas investigadas; una por cada tipo de sostenimiento, como un soporte para identificar la relación existente entre las variables estilo de liderazgo y resultados del desempeño profesional directivo. Partiendo de que el desempeño profesional directivo se encuentra en los estándares de calidad educativa planteados por el MINEDUC, el trabajo investigativo se ha enriquecido con el apoyo de expertos directivos, que mediante la reflexión han abordado puntos específicos a ser trabajados y que permite la construcción de la propuesta adjunta, como un aporte a los directivos para la consecución de mejores resultados en los indicadores de desempeño profesional directivo.

Nombre del experto validador/a:

Dra. Adalgiza Mariana de Jesús Días Lozada

Fecha: 14 de noviembre 2021

Objetivo: Promover en los participantes (directivo) la reflexión sobre la aplicación de estilos de liderazgo eficientes que permitan la consecución de estándares de calidad educativa en los indicadores de desempeño profesional directivo.

Instrucciones: Luego de revisar con detenimiento la propuesta. Llene la matriz siguiente de acuerdo con su criterio de experto. Su aporte es muy valioso en el contexto de la investigación que se lleve a cabo.

Criterios	MA	BA	A	PA	I
Estructura de la propuesta	X				
Claridad en la redacción (lenguaje sencillo)	X				
Coherencia entre los objetivos planteados e indicadores para medir los resultados	X				
Viabilidad de la aplicación de la estrategia	X				
Observaciones:					

MA = Muy aceptable

BA = Bastante Aceptable

A = Aceptable

PA = Poco Aceptable


I = Inaceptable




Firmado electrónicamente por:
ADALGIZA MARIANA
DE JESUS DIAS
LOZADA

Firma:

ANEXO 33. Resultado de auditoría institución Fiscal

 Ministerio de Educación		MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUBSECRETARÍA DE APOYO, SEGUIMIENTO DE LA EDUCACIÓN DIRECCIÓN NACIONAL DE AUDITORÍA A LA GESTIÓN EDUCATIVA		
INFORME FINAL			Página 1 / 38	
OBJETIVO	CÓDIGO DE AUDITORÍA EDUCATIVA	17H01206_VC_ARG		
	CÓDIGO AMIE	17H01206		
	INSTITUCIÓN EDUCATIVA	Vicente Rocafuerte		
	EQUIPO DE AUDITORÍA EDUCATIVA	Verónica Fernanda Cadena Heredia Jacinto Yumi Yuquilema		
	FECHA	09/03/2018		
	Proporcionar a los representantes legales, a la Institución Educativa y a la comunidad más amplia, datos sobre la calidad y los niveles de logros alcanzados por el establecimiento, con el propósito de ayudarla a gestionar su mejora, desarrollo y transformación para el cumplimiento de los Estándares de Calidad Educativa de conformidad con la normativa específica emitida por el Nivel Central de la Autoridad Educativa Nacional.			
	1. DATOS INFORMATIVOS			
	Fechas de la visita de AuEd	Desde:	07/03/2018	
		Hasta:	09/03/2018	
	Zona	9		
Distrito	17D06			
Circuito	17D06C05_11			
Provincia	Pichincha			
Cantón	Quito			
Ciudad / Parroquia	Quito / Ferroviaria			
Dirección	Heleodoro Ayala E7-10 y Nariz del Diablo			
Teléfonos	022614242 023123333 022660694			
Dirección electrónica institucional	17H01206@gmail.com			
Representante legal	Juan Armando Molina Herrera			
Datos de contacto	Joaquín Gutiérrez 113 y Av Maldonado 0987004844			
Régimen	Sierra			
Modalidad	Presencial			
Oferta Educativa	EGB superior, BGU, BT, BTP			
Jornada (s)	Matutina			
Sostenimiento	Fiscal			



Dirección Nacional de Auditoría a la Gestión Educativa		Versión 3	Documento de uso interno
Fecha de Vigencia Año 2017	Fecha última revisión 05/12/2017	Si está impreso es Copia No Controlada	

1

Número de estudiantes	Varones:	500
	Mujeres:	311
Número de docentes	Varones:	20
	Mujeres:	22

2. CONTEXTO DE LA IE

La IE VICENTE ROCAFUERTE se encuentra ubicada en la parroquia FERROVIARIA, Barrio FERROVIARIA ALTA, en el cantón QUITO, Provincia del PICHINCHA; pertenece al circuito educativo 17D06_C5-11. Para brindar servicio educativo a la colectividad cuenta con treinta y nueve docentes, un rector, un vicerrector, un inspector general, una secretaria, una guarda almacén, una inspectora administrativa, Técnico de laboratorio pedagógico, una bibliotecaria, Trabajadora social docente, un médico general, un odontólogo, tres conserjes externos. La IE oferta servicios educativos desde educación básica superior hasta bachilleratos BGU, BT, BTP; funciona en jornada matutina atienden a 811 estudiantes. En general, para su funcionamiento cuenta con todos los servicios básicos. Fue creada en el 01 de octubre de 1977 y tiene permiso de funcionamiento renovado. En lo referente a la infraestructura, según copia de la documentación presentada por el establecimiento se encuentra ubicada en las calles Heleodoro Ayala e7-10 y Nariz del Diablo, la Ferroviaria Alta cuya superficie es de 9,885,00 m². En este espacio tienen: veinte y seis aulas pedagógicas, un laboratorio de Informática, una oficina para dirección, una cancha de uso múltiple, dos bloques de baterías higiénicas para hombres y mujeres. La institución cuenta con cerramiento integral.

3. CUIDADO DE LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN

En los Estándares de Calidad Educativa, versión 2012 se señala: En el Ministerio de Educación trabajamos con un concepto de calidad educativa complejo y multidimensional, según el cual nuestro sistema educativo será de calidad en la medida en que los servicios que ofrece, los actores que lo impulsan y los productos que genera contribuyan a alcanzar ciertas metas o ideales conducentes a un tipo de sociedad democrática, armónica, intercultural, próspera, y con igualdad de oportunidades para todos (Pág. 5).

R	N° Orden	3.1.1. ESTÁNDARES DE GESTIÓN ESCOLAR. ----> (No Cumple)	HALLAZGOS	RECOMENDACIONES
R	D1.C2.GE4.	D1.C2.GE4. Se ejecutan actividades de capacitación profesional para el personal administrativo, directivo y docente en función del diagnóstico de necesidades institucionales.	Revisión Documental: No presenta: El Plan de capacitación profesional institucional.	El Equipo Directivo y actores corresponsables deben proponer un Plan Interno de Capacitación Profesional Institucional, que debe responder a las necesidades del personal de la IE basado a un diagnóstico real.
A	N° Orden	3.1.2. ESTÁNDARES DE GESTIÓN ESCOLAR ----> EN PROCESO	HALLAZGOS	RECOMENDACIONES




Dirección Nacional de Auditoría a la Gestión Educativa		Versión	Documento de uso interno
Fecha de Vigencia Año 2017	Fecha última revisión 05/12/2017	3	Si está impreso es Copia No Controlada

<p>D1.C1.GE2.</p> <p style="text-align: center;">A</p>	<p>D1.C1.GE2. Cuenta con el Proyecto Educativo Institucional (PEI) construido participativamente</p>	<p>Revisión Documental: Presenta:</p> <ul style="list-style-type: none"> _ Documento de PEI para al año 2013-2018, incluyen datos informativos, justificación, _ Identidad Institucional: Visión, misión, principios, políticas institucionales, valores. _ Informe de autoevaluación: capítulo I como carátula; Capítulo II.- Análisis de la información alzada en el 2016 con datos del 2011-2012 al 2015- 2016 con estadísticas de los instrumentos 1, 2, 3, 4, resultados, análisis, conclusiones y recomendaciones. _ Malla curricular 2017-2018 de EGB superior; Bachillerato General Unificado; Bachillerato Técnico; Bachillerato Técnico Productivo. _ Alcance PEI 2013-2014 _ Registro de asistencia que respalden la construcción participativa del PEI. _ Registro del PEI en el Distrito 17D06 con fecha 20/01/2015 <p>No Presenta:</p> <ul style="list-style-type: none"> _ Actualización del PEI de sus componentes. 	<p>El Equipo Directivo debe evidenciar los componentes del PEI que no han sido finalizados deberán ser concluidos de acuerdo a la normativa vigente, registrarlos en el Distrito Educativo correspondiente y evidenciar con los documentos que respalden su construcción participativa.</p>
--	--	---	---



Dirección Nacional de Auditoría a la Gestión Educativa		Versión	Documento de uso interno
Fecha de Vigencia Año 2017	Fecha última revisión 05/12/2017	3	Si está impreso es Copia No Controlada

ANEXO 34. Resultado de auditoría institución Fiscomisional

		MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUBSECRETARÍA DE APOYO, SEGUIMIENTO DE LA EDUCACIÓN DIRECCIÓN NACIONAL DE AUDITORÍA A LA GESTIÓN EDUCATIVA INFORME PRELIMINAR		Página 1 / 9
CÓDIGO DE AUDITORÍA EDUCATIVA	17H01704_VC_ARG			
CÓDIGO AMIE	17H01704			
INSTITUCIÓN EDUCATIVA	Liceo Naval Quito "Comandante César Endara Peñaherrera"			
EQUIPO DE AUDITORÍA EDUCATIVA	Verónica Fernanda Cadena Heredia			
	Marcia Cecilia Armijos Vivanco			
Lugar y Fecha de entrega de Informe Preliminar:		Conocoto, 18 de octubre de 2019		
OBJETIVO	Proporcionar a los representantes legales, a la Institución Educativa y a la comunidad más amplia, datos sobre la calidad y los niveles de logros alcanzados por el establecimiento, con el propósito de ayudarla a gestionar su mejora, desarrollo y transformación para el cumplimiento de los Estándares de Calidad Educativa de conformidad con la normativa específica emitida por el Nivel Central de la Autoridad Educativa Nacional.			
1. DATOS INFORMATIVOS				
Periodo de ejecución de AEd	DESDE	miércoles, 16 de octubre de 2019		
	HASTA	viernes, 18 de octubre de 2019		
Zona	9			
Distrito	17D08C01_02			
Circuito	Pichincha			
Provincia	Pichincha			
Cantón	Quito			
Parroquia	Conocoto			
Dirección	Av. Gonzáles Suárez y Pasje el Prado N° 1-192			
Teléfonos	2348-647			
Dirección electrónica institucional	licqui@armada.mil.ec			
Representante legal	Washington Gerardo Tamayo Grésely			
Datos de contacto	Pasaje el Prado N1-192 y Av. González Suarez			
	0980933819			
Régimen	Sierra / Amazonía			
Modalidad	Presencial			
Oferta Educativa	Educación Inicial, EGB y Bachillerato			
Jornada (s)	Matutina			

<i>Sostenimiento</i>		<i>Fiscomisional</i>	
Número de estudiantes	<i>Varones:</i>		396
	<i>Mujeres:</i>		367
Número de docentes	<i>Varones:</i>		21
	<i>Mujeres:</i>		39

2. CONTEXTO DE LA IE

La Unidad Educativa de Fuerzas Armadas Liceo Naval Quito Comandante César Endara Peñaherrera, con código AMIE: 17H01704, es una Institución de carácter Fiscomisional, que oferta servicios educativos desde el nivel de inicial 2, Educación General Básica, Bachillerato General Unificado y Bachillerato Internacional, labora en la jornada matutina régimen costa y esta regentada por personal de la Armada del Ecuador y acoge en sus aulas a estudiantes hijos de personal militar y personal civil de los cantones de Quito y Rumiñahui. El personal docente, administrativo y de apoyo son servidores públicos del Ministerio de Educación.

Fue creada el 18 de abril de 1986 y tiene permiso de funcionamiento con 5 de mayo de 2015. Se encuentra ubicada en la zona urbana Es de tipo completa.

La oferta educativa de la Institución abarca los niveles desde Inicial 2. hasta Bachillerato General Unificado y Bachillerato Internacional funciona en jornada vespertina, atienden a una población estudiantil de 763 Para brindar servicio educativo a la colectividad cuenta con 60 docentes, su equipo directivo está conformado por 8 directivos que atienden las dos jornadas.

En lo referente a la infraestructura, la Institución cuenta con 39590 m2. En este espacio tienen: aulas para clases desde el nivel Inicial a Bachillerato, laboratorios de informática, laboratorios de inglés, laboratorios de Física y Química, biblioteca, departamento Médico, sala de atención a padres de familia, piscinas cubiertas, canchas de fútbol y básquet, gimnasio, aula de practica de taekwondo, patio principal de formación cubierto, sala de eventos sociales, oficinas administrativas.

3. CUIDADO DE LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN

Un sistema educativo será de calidad en la medida en que contribuya a la consecución de los objetivos que el país se ha planteado. Por eso, el Ministerio de Educación del Ecuador opera un concepto sistémico y multidimensional de calidad educativa, en el que los servicios que se ofrecen, las personas e instancias que lo impulsan y los productos que genera contribuyen a alcanzar metas conducentes a un tipo de sociedad democrática, armónica, intercultural, próspera y con igualdad de oportunidades para todos (MINEDUC, 2012).

Para lograr estas metas de calidad y equidad en la educación, el sistema educativo establece parámetros claros y concisos de lo que espera de sus instituciones, directivos y docentes; por ello, a través del Acuerdo Ministerial 091-2017, el Ministerio de Educación reformó los estándares de calidad educativa que orientan, apoyan y monitorean la gestión del sistema educativo para su mejoramiento continuo.

R	3.1.1. ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO GESTIÓN ESCOLAR ----> NO CUMPLE	HALLAZGOS
R	D1.C2.GE6. Se reconoce los méritos alcanzados por el personal administrativo, directivo y docente de acuerdo a los lineamientos institucionales	<p>Conversatorio: Los docentes manifiestan que:</p> <p>_ En la IE parcialmente está normado el proceso para la entrega de distinciones honoríficas al personal.</p> <p>_ En la IE parcialmente se reconoce los méritos alcanzados por el personal de la IE.</p> <p>Revisión Documental: No presenta:</p> <p>_ Lineamientos en el Código de Convivencia para el reconocimiento de méritos alcanzados por el personal administrativo, directivo y docente.</p>

	<p>Los padres de familia manifiestan que:</p> <ul style="list-style-type: none"> _ Parcialmente conocen el Código de Convivencia de la IE. _ Parcialmente en la IE promueven la práctica de los acuerdos y compromisos establecidos en el Código de Convivencia. _ Parcialmente en la IE les han socializado los acuerdos y compromisos de los PPF establecidos en el Código de Convivencia. _ Parcialmente los docentes fortalecen la práctica de valores y los afianza con su ejemplo. _ Parcialmente los docentes intervienen en la resolución de conflictos dentro y fuera del aula, a través del diálogo. <p>Los docentes manifiestan que:</p> <ul style="list-style-type: none"> _ Si han participado en la construcción del Código de Convivencia de la IE. _ Parcialmente en la IE se promueve la práctica de los acuerdos y compromisos establecidos en el Código de Convivencia. _ Parcialmente en la IE les han socializado los acuerdos y compromisos del personal establecidos en el Código de Convivencia.
--	--

CONSIDERACIÓN:

Para constancia de lo actuado, los asistentes a la lectura del Informe Preliminar firman en unidad de acto y efecto legal, en el Acta de Lectura del Informe Preliminar.


ANEXO 35. Resultado de auditoría institución Municipal

 Ministerio de Educación	MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUBSECRETARÍA DE APOYO, SEGUIMIENTO DE LA EDUCACIÓN DIRECCIÓN NACIONAL DE AUDITORÍA A LA GESTIÓN EDUCATIVA	Recho 11/05/2018 rch P
ACTA FINAL		Página 1 / 3

CÓDIGO	ACTA FINAL DE AUDITORÍA EDUCATIVA		
17H00003_RG_ARG			
DATOS INFORMATIVOS:			
Institución Educativa:	Unidad Educativa Municipal Sebastián de Benalcázar		
Zona:	9 Distrito: 17D05 Circuito: 17D05C02_10		
Representante legal de la Institución:	Washington Raúl Viscarra Váscónez		
Lider del Equipo de Auditores Educativos:	Rebeca García Guevara		
Equipo de Auditores Educativos:	Sayda Rivadeneira Torres Jacinto Yumi Yuquilema		
Periodo lectivo auditado:	2016-2017 / 2017 - 2018		
Lugar y Fecha: (DD-MM-AAAA)	Quito, 11 de mayo del 2018		
ANTECEDENTES:			
<p>Que la Constitución de la República del Ecuador, en su artículo 26, señala que la educación es un derecho de las personas a lo largo de su vida y un deber ineludible e inexcusable del Estado; y, en su artículo 28, prevé que ésta responderá al interés público y no estará al servicio de intereses individuales y/o corporativos;</p> <p>Que el artículo 27 de la Constitución y el Plan Nacional del Buen Vivir, obliga a establecer estándares de calidad que orienten, apoyen y posibiliten el monitoreo de la acción de los actores del sistema educativo;</p> <p>Que de conformidad con lo previsto en la Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI), la Autoridad Educativa nacional formula e implementa las políticas educativas, estándares de calidad educativa acorde con los principios y fines de la Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI) en armonía con la Constitución y el Plan Nacional de Desarrollo;</p> <p>Que con Acuerdo Ministerial 450-13, del 16 de diciembre de 2013, se expidió el Modelo Nacional de Apoyo y Seguimiento a la Gestión Educativa, de aplicación obligatoria en todos los establecimientos educativos públicos, fisco misionales, y particulares de todos los niveles del Sistema Nacional de Educación del país.</p>			
RESUMEN EJECUTIVO:			
RESUMEN DE LOS HALLAZGOS DE AUDITORÍA EDUCATIVA			
ESTÁNDARES AUDITADOS (55)	ESTÁNDARES DE CALIDAD EDUCATIVA SATISFACTORIOS	ESTÁNDARES DE CALIDAD EDUCATIVA EN PROCESO	ESTÁNDARES DE CALIDAD EDUCATIVA NO CUMPLIDOS
Estándares de Gestión Escolar (18)	2	12	4
Estándares de Desempeño Directivo (21)	1	10	10

Dirección Nacional de Auditoría a la Gestión Educativa		Versión	Documento de uso interno
Fecha de Vigencia	Fecha última revisión	3	Si está impreso es Copia No Controlada
Año 2017	05/12/2017		




 Ministerio de Educación	MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUBSECRETARÍA DE APOYO, SEGUIMIENTO DE LA EDUCACIÓN DIRECCIÓN NACIONAL DE AUDITORÍA A LA GESTIÓN EDUCATIVA	
	ACTA FINAL	

Página 2 / 3

Estándares de Desempeño Docente (16)	0	13	3
Nº de Estándares de Calidad Educativa por Estado Situacional	Verde: 3	Amarillo: 35	Rojo: 17
EL ESTADO SITUACIONAL DE LA IE EQUIVALE A:	36,38%		
ALERTA TEMPRANA:	AMARILLA		
Estándares de Calidad Destacados	AZUL	0	
CONCLUSIONES:			
1. ESTADO SITUACIONAL.-			
La IE Unidad Educativa Municipal Sebastián de Benalcázar alcanza el	36,38%	de CUMPLIMIENTO de los estándares auditados.	
CUMPLIMIENTO:	CUMPLE PARCIALMENTE CON LOS ESTANDARES DE CALIDAD EDUCATIVA		
MEJORA:	La IE tiene varios estándares de calidad educativa que mejorar a mediano y corto plazo.		
2. PLANIFICACIÓN DE MEJORAS. - En función de lo acordado con la autoridad de la Institución Educativa, las actividades para atender las recomendaciones realizadas en el Informe final de Auditoría Educativa deben priorizarse como mejoras, de acuerdo a lo establecido en el Proyecto Educativo Institucional - PEI. Acción que se llevará a cabo dentro de los 3 meses posteriores a la entrega del informe.			
Se realiza la entrega- recepción de los siguientes documentos a la Institución Educativa: • Informe final de Auditoría Educativa. • Acta final de Auditoría Educativa. Para constancia, firman en unidad de acto y efecto legal, siendo las 16h00 del día viernes once del mes de mayo del año 2018.			
CARGO	NOMBRES Y APELLIDOS		
Representante legal de la Institución Educativa	Washington Raúl Viscarra Vásconez		
N. cédula Representante legal de la Institución Educativa	1705662037		
Líder del Equipo de Auditores Educativos:	Rebeca García Guevara		
Equipo Auditores Educativos 2	Sayda Rivadeneira Torres		

Dirección Nacional de Auditoría a la Gestión Educativa		Versión 3	Documento de uso interno
Fecha de Vigencia Año 2017	Fecha última revisión 05/12/2017		Si está impreso es Copia No Controlada

ANEXO 36. Resultado de auditoría institución Particular

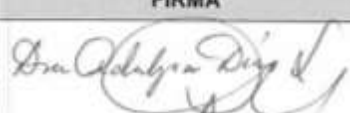
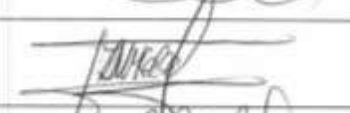
	MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUBSECRETARÍA DE APOYO, SEGUIMIENTO DE LA EDUCACIÓN DIRECCIÓN NACIONAL DE AUDITORÍA A LA GESTIÓN EDUCATIVA INFORME FINAL	Página 1 / 34	
CÓDIGO DE AUDITORÍA EDUCATIVA	17H01719_SR_ARG	CÓDIGO AMIE	17H01719
INSTITUCIÓN EDUCATIVA	Unidad Educativa Las Américas del Valle		
EQUIPO DE AUDITORÍA EDUCATIVA	Sayda Eliza Rivadeneira Torres Jhon José Antonio Benavides		
Lugar y fecha Final de la Auditoría Educativa:	Quito, 16 de noviembre de 2018		
OBJETIVO	Proporcionar a los representantes legales, a la Institución Educativa y a la comunidad más amplia, datos sobre la calidad y los niveles de logros alcanzados por el establecimiento, con el propósito de ayudarla a gestionar su mejora, desarrollo y transformación para el cumplimiento de los Estándares de Calidad Educativa de conformidad con la normativa específica emitida por el Nivel Central de la Autoridad Educativa Nacional.		
1. DATOS INFORMATIVOS			
Fechas de la visita de AuEd	<i>Desde:</i>	14/11/2018	<i>Hasta:</i> 16/11/2018
Zona	9	Distrito	17D08
Círculo	17D08C02		
Provincia	Pichincha	Cantón	Quito
Parroquia	Conocoto	Dirección	Av. General Rumiñahui Km 11 Casa la Armenia
Teléfonos	2071370	Dirección electrónica Institucional	17h01719@gmail.com
Representante legal	Adalgiza Mariana de Jesús Días Lozada		
Datos de contacto	Juan José Izurieta No. 7-136 Leonardo Villagómez 0980557502		
Régimen	Sierra / Amazonía	Modalidad	Presencial
Oferta Educativa	Inicial, Preparatoria, Educación Básica General y Bachillerato.		
Jornada (s)	Matutina	Sostenimiento	Particular
Número de Estudiantes		Número de Docentes	
Varones:	81	Varones:	2
Mujeres:	60	Mujeres:	13
2. CONTEXTO DE LA IE			
La Institución Educativa: Unidad Educativa Particular "La Américas del Valle" fue creada el 7 de Abril del 2005 y tiene permiso de funcionamiento RESOLUCION N.- MINEDUC –SEDMQ-2015 -0529. Se encuentra ubicada en la zona 2 Distrito 8 Autopista General Rumiñahui Km.11 vía a los Chillos casa la Armenia Zona Urbana Es de tipo completa La oferta educativa de la Institución abarca los niveles desde: • Preparatoria • Básica Elemental • Básica Media • Básica Superior • Bachillerato General Unificado Funciona en jornada Matutina.			
Dirección Nacional de Auditoría a la Gestión Educativa		Versión	Documento de uso interno
Fecha de Vigencia Año 2018	Fecha última revisión 30/08/2018	4	Si está impreso es Copia No Controlada

<p>Atienden a una población estudiantil de 159 Para brindar servicio educativo a la colectividad cuenta con 17 docentes, su equipo Directivo está conformado por: Dra. Aldalgiza Dias lozada Rectora Tlga. Eliza Gualpa Vicerrectora Tgl. Carla Bustos Inspectora En lo referente a la infraestructura, la Institución cuenta con 20.000 m2. En este espacio tienen: 10.000 metros de espacios verdes Canchas de básquet, volley, Cancha de fútbol sintética 1 aula magna 1 biblioteca 2 aulas de laboratorio 15 aulas</p>			
<p>3. CUIDADO DE LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN</p> <p>Un sistema educativo será de calidad en la medida en que contribuya a la consecución de los objetivos que el país se ha planteado. Por eso, el Ministerio de Educación del Ecuador opera un concepto sistémico y multidimensional de calidad educativa, en el que los servicios que se ofrecen, las personas e instancias que lo impulsan y los productos que genera contribuyen a alcanzar metas conducentes a un tipo de sociedad democrática, armónica, intercultural, próspera y con igualdad de oportunidades para todos (MINEDUC, 2012). Para lograr estas metas de calidad y equidad en la educación, el sistema educativo establece parámetros claros y concisos de lo que espera de sus instituciones, directivos y docentes; por ello, a través del Acuerdo Ministerial 091-2017, el Ministerio de Educación reformó los estándares de calidad educativa que orientan, apoyan y monitorean la gestión del sistema educativo para su mejoramiento continuo.</p>			
R	<p>3.1.1. ESTÁNDARES DE GESTIÓN ESCOLAR. -----> (No Cumple)</p>	HALLAZGOS	RECOMENDACIONES
A	<p>3.1.2. ESTÁNDARES DE GESTIÓN ESCOLAR -----> EN PROCESO</p>	HALLAZGOS	RECOMENDACIONES
A	<p>D1.C1.GE2. Cuenta con el Proyecto Educativo Institucional (PEI) construido participativamente</p>	<p>Revisión Documental: Presenta: _ Documento actualización 2018- 2023 donde consta: Autoridades del Plantel, listado del Equipo Gestor y las comisiones, Índice. _ Datos Informativos, Introducción, Proceso de Construcción del PEI, Identidad Institucional, Misión, Visión y Ideario Institucional sin evidencia de actualización para el documento. Informe de Autoevaluación por componente, Cuadro resumen de la aplicación de la matriz de Autoevaluación, Conclusiones y Recomendaciones de cada uno. Plan de mejora con la matriz de planificación por componente, matriz de seguimiento. Anexos: Código de Convivencia, Plan de Gestión de Riesgos y Protocolos, Acta de aprobación con firmas de cada uno de las comisiones con fecha 29 de junio de 2018. _ Actas de Consejo Ejecutivo donde se</p>	<p>_ Los componentes del PEI que no han sido finalizados deberán ser concluidos de acuerdo a la normativa vigente, registrarlo en el Distrito Educativo correspondiente y evidenciar con los documentos que respalden su construcción participativa. NORMATIVA _ LOEI Art. 17 literal d _ LOEI Art.34 literales a y e.- Funciones del Gobierno Escolar. _ RGLOEI. Art. 88.- Proyecto Educativo Institucional. _ RGLOEI. Art. 103 numeral 6 _ Guía metodológica para la construcción participativa del Proyecto Educativo Institucional</p> 
<p>Dirección Nacional de Auditoría a la Gestión Educativa</p>		Versión	Documento de uso interno
<p>Fecha de Vigencia Año 2018</p>	<p>Fecha última revisión 30/08/2018</p>	4	<p>Si está impreso es Copia No Controlada</p>

física, psicológica y sexual del estudiantado, según las rutas o protocolos establecidos.		Adolescencia Art. 50, 51 y 52, numeral 4 del Código de la Niñez y Adolescencia. _ LOEI: Art. 11 literal s _ ACUERDO No. MINEDUC-MINEDUC-2017-00052-A _ ACUERDO MINEDUC-MINEDUC-2017-00055-A _ ACUERDO MINEDUC-MINEDUC-2017-00088-A _ ACUERDO MINEDUC-MINEDUC-2017-00089-A Art. 9 _ Rutas y protocolos para hechos de violencia del MINEDUC
3.3.4. ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO DOCENTE -----> DESTACADO	HALLAZGOS	RECOMENDACIONES
4. EXPERIENCIAS EXITOSAS E INNOVADORAS (CASOS DE ÉXITO) "No Aplica".		
5. OBSERVACIONES ADICIONALES (RETOS) "No Aplica".		
6. OBSERVACIONES ADICIONALES (CASOS DE VIOLENCIA) "No Aplica".		
7. CONCLUSIÓN En cumplimiento de lo estipulado en el Artículo 310 del Reglamento de la LOEI, las Auditorías Educativas deben proveer a las autoridades y al sistema educativo de una evaluación externa acerca de la calidad y los niveles de logro alcanzados por las Instituciones educativas en relación con los estándares de calidad educativa, a la luz de las evidencias encontradas en la visita se determina que:		
La Institución Educativa Unidad Educativa Las Américas del Valle se encuentra en un nivel de logro de color AMARILLO		

AMARILLO

EL ESTADO SITUACIONAL DE LA Unidad Educativa Las Américas del Valle alcanza el 63,82% de cumplimiento de los estándares auditados

PARA CONSTANCIA FIRMAN:		
Para constancia de lo actuado, firman en unidad de acto y efecto legal, en Quito, 16 de noviembre de 2018		
CARGO	NOMBRES Y APELLIDOS	FIRMA
Representante legal de la IE	Adalgiza Mariana de Jesús Días Lozada	
N. Cédula Representante legal de la IE	1700163742	
Líder del Equipo de Auditores Educativos - Auditor 1	Sayda Eliza Rivadeneira Torres	
Equipo de Auditores Educativos - Auditor 2	Jhon José Antonio Benavides	