



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
CARRERA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

**EL LIDERAZGO EDUCATIVO EN LOS DOCENTES DE LA FACULTAD DE
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS DE LA UNIVERSIDAD
TÉCNICA DE COTOPAXI**

Proyecto de Investigación presentado previo a la obtención del Título de
Licenciado en Gestión del Talento Humano

AUTOR:
Carrera Chancusig Josseline Galilea
TUTORA:
Mgt. Silva Guzmán Martha Patricia

LATACUNGA-ECUADOR
JULIO 2025

DECLARACIÓN DE AUDITORIA

CARRERA CHANCUSIG JOSSELINE GALILEA, con cedula de ciudadanía No. 050384130-6, declaro ser autor del presente **PROYECTO DE INVESTIGACIÓN “LIDERAZGO EDUCATIVO EN LOS DOCENTES DE L FACULTAD DE CIENCIAS ADMNISTRATIVAS Y ECONÓMICAS DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI”**, siendo la Mtr. Martha Patricia Silva Guzmán, Tutora del presente trabajo; y, eximo expresamente a la Universidad Técnica de Cotopaxi y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Además, certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Latacunga, julio 25 del 2025



Josseline Galilea Carrera Chancusig
C.C.: 050384130-6

AVAL DEL TUTOR DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

En calidad de Tutor del Proyecto de Investigación sobre el título:

“LIDERAZGO EDUCATIVO EN LOS DOCENTES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI”, de Carrera Chancusig Josseline Galilea, de la carrera de Gestión del Talento Humano, considero que dicho Informe Investigativo es merecedor del aval de aprobación al cumplir las normas técnicas, traducción y formatos previstos, así como también ha incorporado las observaciones y recomendaciones propuestas en la pre-defensa.

Latacunga, 25 de julio de 2025



Mtr. Martha Patricia Silva Guzmán

C.C.: 171640799-2

TUTORA

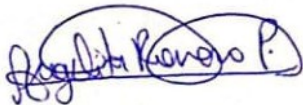
AVAL DE APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN

En calidad de Tribunal de Lectores, aprueban el presente Informe de Investigación de acuerdo a las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Técnica de Cotopaxi, y, por la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas; por cuanto, la postulante: Carrera Chancusig Josseline Galilea, con el título del Proyecto de Investigación: **“LIDERAZGO EDUCATIVO EN LOS DOCENTES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI”**, ha considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometido al acto de sustentación del trabajo de titulación.

Por lo antes expuesto, se autoriza grabar los archivos correspondientes en un CD, según la normativa institucional.

Latacunga, 25 de julio de 2025

Para constancia firman:



Angelita Elizabeth Romero Poveda

C.C: 0503241119

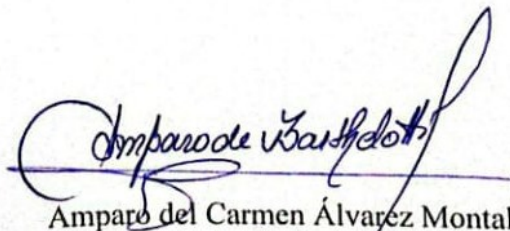
LECTOR 1 (PRESIDENTE)



Kevin Ramiro Herrería Gallardo

C.C: 0503141269

LECTOR 2 (MIEMBRO)



Amparo del Carmen Álvarez Montalvo

C.C: 0501627814

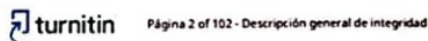
LECTOR 3 (MIEMBRO)

CERTIFICACIÓN DE INFORME DE SIMILITUD

En mi calidad de Tutora del Proyecto de Investigación con el tema:

“Liderazgo Educativo en los Docentes de la Facultad de Ciencias Administrativas Y Económicas de la Universidad Técnica De Cotopaxi”, de Carrera Chancusig Josseline Galilea, de la carrera de Gestión del Talento Humano, remito la captura de pantalla del reporte del sistema de reconocimiento de texto que al momento cuenta la Institución con un porcentaje de coincidencias del 5% y, expreso una vez más, mi conformidad en cuanto a la dirección del trabajo de titulación.

Particular que comunico a usted para los fines pertinentes.



5% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

- ▶ Bibliografía
- ▶ Texto citado
- ▶ Texto mencionado
- ▶ Coincidencias menores (menos de 15 palabras)

*% detectado como IA

La detección de IA incluye la posibilidad de palabras. Aunque cierto texto en esta entrega se generó probablemente con IA, los puntajes inferiores al umbral de 20 % no aparecen porque tienen una mayor probabilidad de falsos positivos.

Aviso legal

Nuestra evaluación de escritura con IA está diseñada para ayudar a los educadores a identificar la escritura con IA puede no ser precisa en todos los casos (existe la posibilidad de identificar errores por humanos), por lo que no debería usarse como la única prueba para tomar acciones adversas de la organización de las políticas académicas específicas de la institución para determinar si se h

Latacunga, 28 de julio de 2025

Mtr. Martha Patricia Silva Guzmán

C.C.: 171640799-2

TUTORA

AGRADECIMIENTOS

Finalizar esta etapa académica representa no solo un logro personal, sino también el resultado del acompañamiento, el amor y el respaldo incondicional de personas que han estado presentes a lo largo del camino.

Agradezco profundamente a Dios y la Virgen Santísima de la Merced, por ser luz en los momentos de incertidumbre, por fortalecerme cuando más lo necesitaba. A mis padres, quienes han sido un ejemplo de lucha y esfuerzo, por enseñarme a no rendirme, por su amor constante; A mis hermanas y sobrinos, gracias por su cercanía, palabras de aliento y cariño sincero. A mi suegra y cuñados, les agradezco con cariño por su apoyo, cuando mi hijo los necesitaba, por ser parte de esta familia que me ha brindado tanto.

A mis amigas Johana Ch. y Jessica S. por ser más que mis amigas, se han convertido un refugio en mi momento de estrés y por celebrar conmigo cada logro, me siento afortunada de tenerlas en mi vida.

A mis Docentes extendiendo un agradecimiento especial a los que marcaron mi formación con su conocimiento y calidad humana, en especial a la Mtr. Martha Patricia Silva quien me oriento con dedicación y estuvo siempre dispuesta a ayudar con generosidad y compromiso.

Gracias a todos quienes formaron parte de este proceso.

Josseline C.

DEDICATORIA

Con el más profundo respeto y amor, deseo dedicar este logro a dos personas, quienes han sido pilar fundamental en mi vida y además han contribuido de manera invaluable a que este momento sea posible.

Me gustaría dedicarle este logro a mi amado esposo Johnny L., por caminar a mi lado con paciencia, comprensión y amor. Gracias por creer en mi incluso cuando yo dudaba, por sostenerme cuando flaqueaban las fuerzas y por brindarme su apoyo sin reservas. Tu presencia ha sido mi mayor tranquilidad, y sin ti este camino habría sido mucho más difícil.

A mi hijo, la luz más pura que guía mi camino, gracias por ser una inspiración más grande. Eres la razón por la que cada día me levante con fuerzas renovadas, por la que nunca dejé de soñar ni de luchar. En tus ojos encontré la motivación para seguir adelante, incluso en los días más difíciles.

Desde lo más profundo de mi corazón, les dedico todo el esfuerzo que representa. Gracias por acompañarme con amor, esto es por ustedes.

Josseline C.

1. INFORMACIÓN GENERAL

Título del Proyecto:

Liderazgo educativo en los docentes de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de una Universidad de la Zona 3.

Fecha de inicio: Octubre 2024.

Fecha de finalización: Agosto 2025.

Lugar de ejecución:

Barrio: San Felipe **Parroquia:** Eloy Alfaro **Cantón:** Latacunga **Provincia:** Cotopaxi **Zona:** 3

Institución: Universidad Técnica de Cotopaxi.

Facultad que auspicia:

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

Carrera que auspicia:

Gestión del Talento Humano

Proyecto de investigación generativo vinculado (si corresponde): No aplica

Grupo de investigación: No Aplica

Equipo de Trabajo:

Autor: Josseline Galilea Carrera Chancusig **C.I.:** 050384130-6

Tutora: Mtr. Martha Patricia Silva Guzmán **C.I.:** 171640799-2

Área de Conocimiento:

Ciencias Administrativa

Línea de investigación:

Gestión del Talento Humano y Desarrollo Organizacional

Sub líneas de investigación de la Carrera (si corresponde):

Estudios del trabajo y gestión humana en las organizaciones del siglo XXI

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

TÍTULO: El liderazgo educativo en los docentes de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad Técnica de Cotopaxi

AUTORA:

Josseline Galilea Carrera Chancusig

RESUMEN

La falta de liderazgo educativo en las instituciones de educación superior genera limitaciones en el trabajo colaborativo, debilitando los procesos pedagógicos eficaces; generando resistencia al cambio. Por lo que, es fundamental fortalecer el liderazgo docente como herramienta clave para la mejora institucional. La presente investigación tiene como finalidad determinar los niveles de liderazgo educativo en los docentes de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad Técnica de Cotopaxi. Para ello, se aplicó una metodología cuantitativa, de tipo descriptivo, utilizando como instrumento la encuesta “Liderazgo educativo en los docentes”, el instrumento fue sometido a un proceso de validación de expertos, contando con la participación de docentes universitarios, el cual cuenta con 50 preguntas y respuestas en escala Likert. La aplicación se realizó a 54 docentes y directivos de la Facultad. Los resultados muestran que existe una base de liderazgo educativo en desarrollo, en donde predominan niveles medios con el 44.44%; logrando evidenciar que la dimensión predominante se denomina “Apoyo a la Calidad Docente” con un 38.9%. Este escenario evidencia oportunidades de mejora, como desafíos estructurales en la gestión académica, formación continua, la participación en procesos de toma de decisiones y valoración de la dirección como una profesión atractiva. Se concluye que, el liderazgo educativo en la institución requiere un fortalecimiento a través de propuestas estratégicas que incluyan formación continua, liderazgo compartido y acompañamiento institucional. Estas acciones permitirán consolidar un modelo de liderazgo docente participativo, innovador y orientado al cumplimiento de los objetivos institucionales y al bienestar de la comunidad académica.

Palabras claves: calidad del docente, gestión estratégica, evaluación de metas, liderazgo, habilidades pedagógicas.

TECHNICAL UNIVERSITY OF COTOPAXI

FACULTY OF ADMINISTRATIVE AND ECONOMIC SCIENCES

Theme: “Educational Leadership among Teachers in the Faculty of Administrative and Economic Sciences at the Technical University of Cotopaxi.”

Author:

Carrera Chancusig Josseline Galilea

ABSTRACT

The lack of educational leadership in higher education institutions creates limitations in collaborative work, weakening effective pedagogical processes and generating resistance to change. Therefore, it is essential to strengthen teaching leadership as a key tool for institutional improvement. The purpose of this research is to determine the levels of educational leadership among teachers in the Faculty of Administrative and Economic Sciences at the Technical University of Cotopaxi. To this end, a quantitative, descriptive methodology was applied, using the ‘Educational Leadership in Teachers’ survey as an instrument. The instrument underwent a process of expert validation, involving university teachers, and consists of 50 questions and answers on a Likert scale. The survey was administered to 54 teachers and administrators of the Faculty. The results indicate the presence of a developing educational leadership base, with medium levels predominating at 44.44%, and a predominant dimension of ‘Support for Teaching Quality’ at 38.9%. This scenario highlights opportunities for improvement, such as structural challenges in academic management, continuing education, participation in decision-making processes, and the perception of management as an attractive profession. It is concluded that educational leadership in the institution needs to be strengthened through strategic proposals that include continuous training, shared leadership, and institutional support. These actions will consolidate a model of participatory, innovative teaching leadership focused on fulfilling institutional objectives and the well-being of the academic community.

Keywords: Teacher Quality, Strategic Management, Goal Evaluation, Leadership, Pedagogical Skills.

AVAL DE TRADUCCIÓN



CENTRO
DE IDIOMAS

AVAL DE TRADUCCIÓN

En calidad de Docente del Idioma Inglés del Centro de Idiomas de la Universidad Técnica de Cotopaxi; en forma legal **CERTIFICO** que:

La traducción del resumen al idioma Inglés del proyecto de investigación cuyo título versa: "**LIDERAZGO EDUCATIVO EN LOS DOCENTES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**" presentado por: **Carrera Chancusig Josseline Galilea**, egresada de la Carrera de: **GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO** de la **Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas** lo realizó bajo mi supervisión y cumple con una correcta estructura gramatical del Idioma.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad y autorizo a la peticionaria hacer uso del presente aval para los fines académicos legales.

Latacunga, Julio del 2025

Atentamente,

Mg. Bolívar Cevallos Galarza
DOCENTE CENTRO DE IDIOMAS-UTC
CI: 0910821669



CENTRO
DE IDIOMAS

ÍNDICE DE CONTENIDO

AVAL DEL TUTOR DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN	i
AVAL DE APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN	ii
CERTIFICACIÓN DE INFORME DE SIMILITUD	iii
AGRADECIMIENTOS	iv
DEDICATORIA	v
1. INFORMACIÓN GENERAL	vi
RESUMEN	ii
AVAL DE TRADUCCIÓN	iv
ÍNDICE DE CONTENIDO	v
ÍNDICE DE TABLAS	vii
ÍNDICE DE FIGURAS	viii
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
Pregunta de investigación	2
Objetivo General	3
Objetivos Específicos	3
Justificación	4
4. BENEFICIARIOS DEL PROYECTO	4
4.1. Beneficiarios Directos	4
4.2. Beneficiarios Indirectos	5
5. FUNDAMENTACION CIENTÍFICO TÉCNICA	5
5.1. Antecedentes	5
5.2. Liderazgo	8
5.2.1. Teorías del Liderazgo	8
5.2.2. Estilos de Liderazgo	9
5.2.3. Liderazgo educativo	10
5.2.4. Liderazgo educativo inclusivo	12
5.2.5. Competencia de Liderazgo educativo	12
5.2.6. Características del liderazgo Educativo	13
5.2.7. El valor del liderazgo educativo	14
5.2.8. Dimensiones de Liderazgo Educativo	15
6. METODOLOGÍA	21
6.1. Enfoque Cuantitativo	21
6.2. Diseño de la Investigación	21

6.3.	Tipo de Investigación	22
6.4.	Hipótesis	22
6.5.	Población	22
6.6.	Técnicas e Instrumentos de recolección de datos	22
6.6.1.	Encuesta.....	22
6.7.	Escala de Likert	23
6.8.	Instrumento.....	23
6.9.	Métodos de procesamiento de datos.....	24
6.9.1.	Resultados en SPSS	24
6.10.	Validez del Instrumento	25
7.	ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	27
7.1.	Análisis del cuestionario.....	27
7.2.	Discusión	37
8.	Propuesta de mejora	39
8.1.	Título.....	39
8.2.	Objetivo	40
8.2.1.1.	General	40
8.2.2.	Desarrollo	40
9.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	52
9.1.	Conclusiones.....	52
9.2.	Recomendaciones	53
10.	BIBLIOGRAFÍA	54

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Objetivos generales.....	3
Tabla 2. Beneficiarios	5
Tabla 3. Características claves del liderazgo educativo.....	10
Tabla 4. Escala de Likert.....	23
Tabla 5. Prácticas Eficaces de Liderazgo Dirigidas a Apoyar la Calidad Docente en los CEIP Públicos de Andalucía. La Percepción de Directivos y Maestros.....	24
Tabla 6. Resumen de procesamiento de casos Alfa de Cronbach.....	25
Tabla 7. Prueba de KMO y Bartlet	25
Tabla 8. Cuadro resumen	40
Tabla 9. Materiales y Presupuesto	42
Tabla 10. Materiales y Presupuesto	44
Tabla 11. Materiales y Presupuesto.....	45
Tabla 12. Materiales y Presupuesto	47
Tabla 13. Materiales y Presupuesto	48
Tabla 14. Materiales y Presupuesto	50
Tabla 15. Materiales y Presupuesto	51

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Carrera.....	27
Figura 2. Género	28
Figura 3. Edad	28
Figura 4. Cargo	29
Figura 5. Liderazgo educativo	30
Figura 6. Apoyo a la calidad docente	31
Figura 7. Gestión estratégica de recurso.....	32
Figura 8. Fijación y evaluación de metas educativas	33
Figura 9. Capacidad para compartir el Liderazgo	34
Figura 10. Formación en habilidades pedagógicas	35
Figura 11. La dirección como una profesión atractiva	36
Figura 12. Apoyo a las labores pedagógicas en la dirección.....	37

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La ausencia de un buen liderazgo por parte de los educadores sigue siendo un reto mundial; los sistemas de enseñanza de América Latina se encuentran ante varios retos que son consecuencia de los cambios sociales y económicos que intentan llevar a cabo una transformación radical en la gestión educativa. En el mismo sentido, Vega (2020), afirma que los sistemas de enseñanza están basados en un modelo centralizado que ha llevado a que las estructuras educativas exhiban un carácter rígido y vertical acorde a su historia, lo cual a su vez les impide abordar con los requerimientos actuales. A ello, se le suman la desarticulación en los procesos educativos y la falta de coherencia en la implementación de políticas para el fortalecimiento del liderazgo docente. En este contexto, es posible afirmar que los sistemas educativos no tienen las capacidades necesarias para poder asegurar la mejora en el desempeño de los docentes en la calidad de la educación.

Uno de los principales problemas que se manifiesta en los sistemas educativos es la falta de estrategias que refuercen el liderazgo educativo en los docentes, quienes son los máximos mediadores en la transformación del conocimiento. La falta de liderazgo docente afecta a la calidad y a la capacidad de las instituciones educativas para responder a las necesidades de su contexto local y regional. En este sentido, se hace presente el liderazgo educativo que constituye una pieza fundamental para la modificación de las instituciones educativas y el avance en los aprendizajes. Esta misma autora resalta que un liderazgo educativo que sea competente ofrecerá a los docentes la oportunidad de que sean estos quienes acabe siendo mediadores del conocimiento y donde se pueda ir respondiendo a esos cambios incesantes del entorno (Vega, 2020).

Por otra parte, pero de forma contraria la escasez de una correcta administración educativa como la escasez de un liderazgo transformacional podría perjudicar la manera en que los sistemas educativos pueden dar una respuesta a las exigencias del entorno social. Es de esta forma como empiezan a aparecer las exigencias de una nueva mirada estratégica de la administración educativa y del liderazgo docente (Cedeño & Murillo, 2025).

Pregunta de investigación

¿Cuáles son los niveles de liderazgo educativo en los docentes de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de Universidad Técnica de Cotopaxi?

Objetivo General

Determinar los niveles del liderazgo educativo en los docentes de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad Técnica de Cotopaxi.

Objetivos Específicos

- Fundamentar teóricamente el liderazgo educativo.
- Identificar las dimensiones presentes del liderazgo educativo presente en la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad Técnica de Cotopaxi.
- Diseñar una propuesta de fortalecimiento de liderazgo educativo en los docentes de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad Técnica de Cotopaxi.

Tabla 1.

Objetivos generales

Objetivo específico	Actividades	Cronograma	Productos
Fundamentar teóricamente el liderazgo educativo.	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar una comprensión teórica sólida sobre Liderazgo Educativo y su importancia en los docentes Universitarios, esta misma estará enfocada en el estudio y discusión de material teórico clave. 	Semana 1 a 6	<ul style="list-style-type: none"> • Marco teórico
Identificar las dimensiones que conforman el liderazgo educativo presente en la facultad de ciencias administrativas y económicas de la Universidad Técnica de Cotopaxi.	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar los niveles de Liderazgo Educativo que se encuentra relacionados a los docentes Universitarios 	Semana 7 a 11	<ul style="list-style-type: none"> • Dimensiones de Liderazgo educativo presentes en los docentes de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas.
Diseñar una propuesta de fortalecimiento de liderazgo educativo en los docentes de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad Técnica de Cotopaxi.	<ul style="list-style-type: none"> • Estructurar una propuesta de desarrollo profesional que incluya mentoría entre pares, con docentes experimentados guiando a otros en áreas como comunicación, colaboración y toma de decisiones. 	Semana 12 a 16	Propuesta de fortalecimiento de liderazgo educativo en los docentes de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad Técnica de Cotopaxi.

Justificación

El presente estudio investigación tiene una relevancia notable, dado que la educación es uno de los pilares más relevantes para el desarrollo de cualquier sociedad. En la actualidad, el liderazgo educativo en América Latina, sobre todo en instituciones que dan respuesta a sectores vulnerables, pone de manifiesto la importancia de tener docentes que lideren eficazmente, lo que a su vez incide favorablemente en el rendimiento académico de los estudiantes. Los líderes educativos tienen el potencial de generar diferencias significativas en la calidad del sistema educativo.

Según Cifuentes et al., (2020), es escaso el número de educadores que demuestran un liderazgo educativo genuino durante la impartición de clases. La falta de docentes flexibles e innovadores repercute de manera negativa en el rendimiento académico de los estudiantes, constituyendo uno de los problemas más evidentes y, por ende, singular y contemporáneo, ya que se trata de una cuestión específica dentro del contexto de la institución educativa. La investigación que se lleva a cabo es relevante, y su trascendencia y efecto en la sociedad se centra en proporcionar apoyo a los docentes.

De acuerdo con lo señalado por el Ministerio de Educación (2021), Ecuador demanda educadores que se dediquen a mejorar y potenciar la calidad de los procesos de aprendizaje. Es necesario transformar los enfoques ambiguos de las actividades académicas para así desarrollar un líder significativo, adecuado y con la actitud correcta que fortalezca el trabajo docente, lo que, a su vez, fomenta la confianza y credibilidad, resultando finalmente en la mejora del rendimiento académico del estudiante.

Por lo tanto, se refleja la necesidad de un liderazgo educativo sólido entre sus docentes. Esta deficiencia genera ambientes de aprendizaje poco estimulantes, limitando la capacidad de los docentes para implementar metodologías pedagógicas novedosas y, consecuentemente, afectando el rendimiento académico de los estudiantes. Es fundamental fortalecer el liderazgo educativo, no solo para mejorar la calidad de la enseñanza, sino también, para impulsar un desarrollo profesional continuo que beneficie a los alumnos y contribuya a la mejora constante de la institución.

4. BENEFICIARIOS DEL PROYECTO

4.1. Beneficiarios Directos

El presente proyecto de investigación titulado “Liderazgo educativo en los docentes de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad Técnica de Cotopaxi”, tendrá como Beneficiarios principales a los docentes de la institución antes mencionada.

4.2. Beneficiarios Indirectos

Los beneficiarios indirectos de la presente investigación será la comunidad universitaria en donde se encuentra el estudio.

Tabla 2.

Beneficiarios

Beneficiarios Directos	Beneficiarios Indirectos
47 docentes	2500 Alumnos
6 Directores	

5. FUNDAMENTACION CIENTÍFICO TÉCNICA

5.1. Antecedentes

Blanco et al. (2025), realizaron un estudio titulado: “Liderazgo educativo basado en principios hacia profesores de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales”, en Venezuela. Cuya finalidad fue investigar el impacto del liderazgo educativo fundamentado en principios, dirigido a los docentes de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo. La investigación se llevó a cabo a través de un análisis documental, por lo tanto, no detalla una población y muestra. Durante la investigación se llevó a cabo la revisión de literatura, la búsqueda de textos, además de documentos de bases de datos digitales y virtuales. Los hallazgos del estudio sugirieron que el impacto se apoya en el ideal que deben seguir los líderes educativos de la comunidad académica, utilizando un enfoque de principios naturales en el proceso de enseñanza y aprendizaje, para generar resultados motivadores y significativos. Se concluyó que el liderazgo educativo posee diversas interpretaciones y está en constante evolución y desarrollo, lo que conlleva una serie de desafíos y obstáculos para afrontar la realidad educativa con el claro objetivo de elevar la calidad de la educación, ofreciendo ventajas competitivas y, al mismo tiempo, promoviendo oportunidades para las nuevas generaciones en crecimiento.

Del mismo modo Vega (2020), en Lima - Perú, realizó una investigación titulada: “Gestión educativa y su relación con el desempeño docente”, donde apuntó que, los sistemas de enseñanza han sido contruidos a partir de un modelo centralizado, resultando que las

estructuras educativas actualizadas reflejen un carácter muy rígido y vertical, acorde a su contexto histórico y que no pueden adaptarse a las demandas contemporáneas. El estudio fue realizado mediante revisión de documentos. En este contexto, es posible afirmar que, los sistemas educativos no tienen las capacidades necesarias para poder asegurar la mejora en el desempeño de los docentes, en la calidad de la educación. Por lo que se concluye que, los constantes y profundos cambios en el ámbito socioeconómico han originado la necesidad de reconfigurar la administración educativa; así como que, estos nuevos lineamientos buscan obtener mejores resultados, sino también, adaptar la educación a las emergentes necesidades de la comunidad. En el contexto educativo, el docente actúa como un mediador, siendo la persona encargada de comunicar las transformaciones y convertirlas en saber.

Según Díaz (2019), en un estudio realizado en Costa Rica, titulado: “La complejidad de la investigación en liderazgo educativo, acercamientos metodológicos contemporáneos”, enfocado a las teorías vinculadas al liderazgo educativo mediante un análisis de sus orígenes y la exposición de los debates que se están llevando a cabo en la actualidad. Propone una categorización basada en enfoques conceptuales, que incluye las dimensiones operacional, analítica y dialógica, así como, una explicación de los marcos investigativos cuantitativos, relacional y sincrético.

Camacaro (2023), realizó un estudio en la ciudad de Quito - Ecuador, titulado:” Evaluación educativa y motivación escolar en educación superior” con el objetivo de movilizar un esfuerzo conjunto, lo que propicia transformaciones hacia la consecución de metas compartidas. Enfatiza en el papel fundamental de los docentes como líderes en el ámbito universitario, en un entorno caracterizado por el requerimiento de instituciones de educación superior que se desarrollen en el siglo XXI, con la finalidad de poder estudiar este fenómeno del liderazgo en el marco de las instituciones de educación superior. Esta discusión implica abordar los estilos de liderazgo adecuados para los docentes que trabajan en las instituciones de educación superior, todo ello sin dejar de lado las exigencias que plantea la sociedad del conocimiento, tal como también, los tipos de profesorado universitario y las múltiples funciones académicas que debe realizar. En este sentido, la metodología, de carácter cualitativa, se apoya, por un lado, en un análisis de la revisión de la documentación de los referentes teóricos pertinentes a la problemática y, por otro, en el uso de la hermenéutica crítica como técnica de análisis.

En el contexto universitario, el liderazgo del docente tiene mucha importancia, ya que mediante la interrelación de un proceso continuo y dinámico le asignan la responsabilidad de guiar a todo un grupo social a la consecución de múltiples objetivos. Consecuencia de ello, la tarea de ser profesor/a universitario/a requiere el uso de diferentes estilos de liderazgo estando presente de un modo principal el liderazgo transformacional, el cual está empujado y/o elevado por un fuerte componente ético y distributivo. Esto, sumado al uso de herramientas tecnológicas, permite favorecer la promoción de la participación, del sentido de responsabilidad, del sentido de pertenencia y de la vocación de servicio, en la búsqueda de los objetivos institucionales y del bienestar colectivo, reafirmando de este modo el compromiso de la universidad con el desarrollo sustentable.

Asimismo, Delgado (2022), realizó un estudio en Riobamba Ecuador, sobre la conexión generada entre el liderazgo educativo ejercido por los docentes y el rendimiento académico de los estudiantes de educación general básica que asisten a la institución educativa "Juan de Velasco". El marco teórico del estudio considera las diferentes dimensiones y criterios vinculados con el liderazgo educativo que resulta vital para garantizar la calidad educativa, al ser clave para lograr un alto rendimiento académico de los educandos. Desde una perspectiva metodológica, se adoptó un enfoque mixto, empleando un diseño no experimental, así como un estudio de campo y documental, clasificado como descriptivo-explicativo, utilizando métodos científicos, deductivos, analíticos e inductivos sintéticos. La población objeto de estudio estuvo compuesta por 500 alumnos y 22 profesores, mediante un muestreo probabilístico; a través de una fórmula estadística, se determinó una muestra de 96 estudiantes y 4 docentes. Con el objetivo de la obtención de datos, se propusieron dos instrumentos, entrevistas a los docentes y una encuesta aplicada a estudiantes que consta de 12 ítems cerrados. Los resultados de esta investigación muestran, entre otras evidencias, que los docentes identifican y son conscientes de la pertinencia de un líder educativo eficaz en el contexto escolar.

Según Villacrés et al, (2020), en la provincia de Tungurahua-Ecuador, desarrolló un estudio con el propósito de ahondar en la inexistencia del liderazgo en las instituciones educativas de la provincia de Tungurahua, con énfasis en la ciudad de Ambato; pues la educación en su conjunto representa el eje fundamental en el desarrollo integral de las personas. Se ha considerado una población de 1244 docentes/as, de la cual se ha realizado un muestreo de los 294 docentes. Aprovechando nociones y teorías comunes en la literatura contemporánea, se hace un análisis de las diferentes variables que asumen las diferentes interpretaciones en relación con el liderazgo. En este sentido, siguiendo un enfoque empírico, se ha considerado la

obtención de información aportado desde las diferentes fuentes, transformándose en información accesible obtenida a partir de procedimientos sistematizados de recopilación de datos y la utilización de instrumentos que apoyan en la investigación de información que sea importante para la línea principal a sustentar. También se ha dejado caer una encuesta con el propósito de presentar los datos característicos que puedan contribuir al poder generar alternativas para esta temática.

MARCO CONCEPTUAL

5.2. Liderazgo

De acuerdo con Hurtado (2019), el liderazgo entendido como fenómeno humano exige considerar las diferentes dimensiones que forman parte de una visión antropológica integradora: dimensión cognitiva, intelectual, biofisiológica, ética, persona-humanos en relación, en sus situaciones, en su devenir, todo ello afín con una comprensión de la complejidad del liderazgo en su totalidad.

Para la autora, la definición del liderazgo que comprende este como la influencia que se ejerce sobre los otros es ajustada pero incompleta. Para el desarrollo de una teoría del liderazgo sintagmática es necesario concretar en qué consiste esa influencia, cómo se produce, qué factores la sustentan, cómo el grupo la valida y cómo transita el tiempo o varía según las circunstancias.

En este sentido, Hurtado (2019), propone superar las visiones parciales que centran su atención en algún aspecto del liderazgo, para pasar a una visión integradora que pretenda entender la multiplicidad de las dimensiones y de los factores que se involucran para explicar este fenómeno complejo. Esta visión sintagmática del liderazgo, a partir del principio de complementariedad, permite una comprensión más profunda y completa del mismo.

Para Maya et al, (2018), el liderazgo directivo es la actividad caracterizada por la determinación de normas, la organización del trabajo y la focalización en el objetivo de modo que el grupo se muestre centrado en la misión. El líder directivo es el que cuenta con la suficiente capacidad como para impartir órdenes adecuadas. En términos de su contexto educativo, indican que la tarea del director está centrada mayoritariamente en una dirección de la institución y un liderazgo curricular, incidiendo directamente en el desarrollo de la institución y el aprendizaje de los estudiantes.

5.2.1. Teorías del Liderazgo

En este sentido, los autores coinciden con las consideraciones de Rodríguez y Salinas en el estudio de las teorías del liderazgo desde una forma histórica y evolutiva y en el sentido positivo en la gestión y el desarrollo en la universidad. El artículo resalta la forma que han tenido las teorías en la redundancia de líderes estudiantiles y en los problemas en la educación superior. Por otro lado, el liderazgo representaría vitalidad en el progreso y la eficiencia de distintos ámbitos, sobre todo en el ámbito educativo.

Por lo que estos autores también analizan el liderazgo desde la Teoría de los Rasgos (intelectuales o de personalidad, según Allport, (1933), en la que, concretamente, la personalidad es importante para el liderazgo. Según esta teoría, los rasgos son tuyos y se entiende que eres más eficaz al momento de adoptar roles en el liderazgo. Las autoras, sin embargo, dejan claro que esta orientación ha tomado un giro más contextual y situacional.

Siguiendo, los autores se dedicaron a la Teoría de las Conductas o del Conductismo (Watson, 1913), en la cual el liderazgo se basa en una conducta puntual de las personas. Esta perspectiva consideraba que el liderazgo se da por estimulación y respuesta, aunque advertía de sus limitaciones en no incluir sentimientos y valores de las personas.

La Situational Leadership Theory (Hersey & Blanchard, 1972), tal como explican Rodríguez et al. (2022) propone que el estilo de liderazgo debe variar de acuerdo con el nivel de madurez de los seguidores. Este enfoque le da un importante significado a la flexibilidad y capacidad de adaptación ejercidas en la práctica del liderazgo, ya que implica la idea de que no hay un único estilo de liderazgo efectivo para cualquier situación.

De la misma forma, Leithwood (2009), señala que el liderazgo distribuido representa uno de los paradigmas centrales del liderazgo en la gestión universitaria. Un abordaje que permite distribuir responsabilidades a través de la comunidad académica, promoviendo la colaboración del conjunto de miembros, fomentando la participación y el desarrollo de liderazgo en todos los estratos que conforman la universidad.

Es importante recalcar que el liderazgo va ligado a las capacidades de saber dirigir y distribuir las tareas, pero con el fin de que haya un bien común y que cada día se pueda ver la capacidad de desarrollo que tienen cada uno de los individuos.

5.2.2. Estilos de Liderazgo

De acuerdo con Acosta y Ponce (2019), los estilos de liderazgo se encuentran establecidos como una mezcla de teorías emergentes de Liderazgo que se han venido estudiando desde el año de 1940. En el contexto de educación superior, el liderazgo del docente ha ido

avanzando de manera exitosa, mientras que en el siglo pasado el docente tenía la potestad de transmitir su conocimiento, con una función principal, guiar a los estudiantes en la consecución de sus propios objetivos de aprendizaje.

El liderazgo educativo tiene como objetivo promover y estimular a los alumnos y sus intereses personales, para que puedan acceder a niveles superiores con un solo beneficio para la comunidad estudiantil. En este sentido el liderazgo educativo ha creado un escenario nuevo que permite el cambio y la innovación en el ámbito pedagógico, como una herramienta de transformación y mejora de esta habilidad para sus estudiantes.

5.2.3. Liderazgo educativo

Según Rivera. et al, (2023), el liderazgo educativo del siglo XXI implica guiar a las instituciones hacia un modelo que integre tecnología y valores éticos para formar ciudadanos globales capaces de adaptarse a un mundo dinámico. Los líderes deben ser proactivos e innovadores al promover proyectos con visiones éticas orientadas al logro y al desarrollo sostenible con cuatro características claves.

Tabla 3.

Características claves del liderazgo educativo

Característica	Acción
Innovación	Promover entornos colaborativos donde se integren herramientas tecnológicas para facilitar aprendizajes significativos
Sostenibilidad	Fomentar prácticas que preserven las oportunidades futuras sin comprometer las necesidades actuales.
Ética	Actuar con responsabilidad social ante decisiones personales e institucionales.
Emprendimiento	Suscitar autonomía intelectual y personal entre los estudiantes.
Creativo	

El liderazgo educativo constituye una variable clave para el progreso de la calidad de la enseñanza, así como también para la motivación y el desempeño de los docentes y de los estudiantes. El enfoque de Morales et al, (2018), señala que el liderazgo en educación no se limita a lo que acontece en el campo de la gestión administrativa, sino que se amplía a la creación de los contextos para el aprendizaje; implementación de estrategias pedagógicas innovadoras o a la puesta en práctica de políticas educativas que logran ser eficaces, es decir que son útiles para el docente, el estudiante y la comunidad en donde actúa y se implanta. Así, el liderazgo educativo abarca el planteamiento de una visión estratégica de la equidad y la

excelencia en el aprendizaje, así como en la colaboración de todos los intervinientes de la comunidad educativa (p. 110-113).

La práctica del liderazgo educativo puede llevarse a cabo a partir de otros tipos de liderazgo y en esta oportunidad se opta por el liderazgo transformacional, que se constituye tal vez una de las mejores alternativas. Este tipo de liderazgo enfatiza la capacidad del líder para motivar e inspirar a los docentes y a los estudiantes, ofreciendo con ello un sentido de propósito y compromiso con el aprendizaje. En esta misma línea de pensamiento, Morales et al., (2018), afirman que un buen líder educativo debe conocer habilidades interpersonales que le permitan impactar bien a su equipo, generando confianza, fomentando la implicación y favoreciendo la toma de decisiones conjuntamente, como también resaltan que en algunos países, como en Ecuador, ya se han desarrollado evaluaciones psicométricas de la eficacia del liderazgo en instituciones educativas que favorecen el desarrollo de competencias directivas y el fortalecimiento de la gestión escolar (p. 114-115).

Lo propio se puede resaltar del liderazgo educativo, es decir la capacidad de manejar de forma eficiente los recursos y los procesos correspondientes en el ámbito educativo que permiten la mejora continua de la enseñanza. En este sentido, Morales et al, (2018), afirman que la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) ha manifestado que un liderazgo fuerte en las instituciones educativas es el motor del cambio del sistema educativo que garantiza la mejora del rendimiento académico. Este tipo de liderazgo también da importancia no solamente a los resultados cuantitativos, sino también pone el corazón en lo que es el desarrollo integral de los alumnos ofreciendo valores como la responsabilidad, la ética y la innovación educativa.

Acosta et al. (2020), argumentan que el liderazgo educativo puede funcionar de forma particularmente efectiva si se respalda en un tipo de liderazgo educativo en el que pueda ser sintetizado con un enfoque territorial adaptado a los contextos específicos de las realidades rurales, para conseguir la mejora de la calidad en cualquiera de los aspectos que se desarrollen a nivel local. El liderazgo educativo basado en una propuesta territorial adaptada a las particularidades del sistema escolar rural existente en la actualidad, evidenciando sus intereses a partir de programas locales o bien a través de iniciativas comunitarias directamente relacionadas con las actividades curriculares habituales ofrecidas por estas instituciones educativas.

Según Weinstein et al, (2019), el liderazgo pedagógico juega un papel clave enfrentando desafíos socioculturales complejos dentro del entorno escolar chileno. Esto requiere líderes

capaces de desarrollar estrategias inclusivas que se adapten entornos económicos, culturales entre otros factores relevantes y determinantes para lograr éxito académico y desempeño estudiantil óptimo.

Además, Weinstein et al, (2019), destaca la importancia del diálogo y la participación directa de todos los actores involucrados, incluyendo estudiantes, docentes y líderes institucionales comprometidos con mejorar la calidad de la educación, mediante programas y proyectos dirigidos a hacer frente a los diversos desafíos.

5.2.4. Liderazgo educativo inclusivo

Según Carpio et al, (2020), el liderazgo educativo inclusivo se centra en crear entornos escolares donde todos los estudiantes puedan sentirse valorados y apoyados para alcanzar su máximo potencial. Sin embargo, este tipo de liderazgo busca eliminar barreras que impiden el aprendizaje y promueve la diversidad como una fortaleza dentro del sistema educativo. Los líderes educativos inclusivos trabajan para asegurar que las políticas, prácticas y recursos estén diseñados para satisfacer las necesidades diversas de los estudiantes, incluyendo aquellos con discapacidades, diferentes orígenes culturales o socioeconómicos.

Es por ello por lo que, el liderazgo inclusivo también implica la colaboración con docentes, personal escolar y la comunidad para desarrollar un ambiente que fomente el respeto mutuo y el compromiso hacia la igualdad de oportunidades. Carpio et al, (2020), que citan a Vanni S. (2005), manifiesta que un líder efectivo debe ser capaz de inspirar a otros a trabajar hacia metas comunes mientras respetan las diferencias individuales. Sin embargo, esto no impide que personas con capacidades diferentes no logren ser Docentes y mucho menos líderes educativos.

5.2.5. Competencia de Liderazgo educativo

Los nuevos sistemas educativos en las universidades han optado por tomar nuevas técnicas pedagógicas, sin embargo, actualmente los docentes no solo se han dedicado a impartir la cátedra, sino, a impartir herramientas que puedan construir sus conocimientos y sus habilidades (Rivera et al, 2023).

Sin embargo, Zapata (2019), citado por Rivera G. et al, (2023), manifiesta que los docentes del siglo XXI deben crear relaciones con sus estudiantes de forma más liberada y no solo disciplinaria. Esto, permite que se base en el proceso de construcción del conocimiento

creando así herramientas útiles para su vida profesional, es por lo que, las salas de clase son escenarios de cooperación y colaboración, manteniendo siempre el respeto mutuo.

Un líder educativo efectivo es aquel que comprende las necesidades y desafíos específicos de su entorno y que es capaz de adaptar su estilo de liderazgo para responder a estas demandas. Esto, requiere un alto grado de inteligencia emocional, empatía y habilidades de comunicación, así como un profundo conocimiento de las teorías y prácticas pedagógicas. El liderazgo educativo no se limita a la figura del director o rector, sino que, se extiende a todos los miembros de la comunidad educativa que asumen un rol de influencia y guía. (Lora H. et al, 2018).

Los autores también manifiestan, que el liderazgo educativo también implica la promoción de una cultura de colaboración y participación, donde todos los miembros de la comunidad educativa tienen la oportunidad de expresar sus ideas y contribuir al proceso de toma de decisiones. Esto contribuye a fomentar un sentido de pertenencia y compromiso, lo que a su vez promueve el rendimiento académico y el bienestar de los estudiantes. Un líder educativo también debe ser un defensor de la equidad y la inclusión, asegurando que cada uno de ellos tenga acceso a las mismas oportunidades de aprendizaje.

El liderazgo educativo también es desarrollar los nuevos retos y nuevas oportunidades de aprender y enseñar, como la creciente diversidad cultural, la inevitable evolución de la tecnología y la preparación de los estudiantes en la presencia de un mundo laboral que no para de transformarse. Un líder educativo del siglo XXI debe ser un soñador, capaz de predecir las tendencias educativas futuras y de reorientar la institución en respuesta a esos cambios. Para ello, es preciso tener una mentalidad abierta, estar dispuesto a experimentar ideas diferentes y estar en la búsqueda de la mejora continua.

Así pues, el liderazgo educativo se convierte en un motor de transformación social que pueda aportar un buen resultado sobre la vida de los estudiantes y la de la comunidad en general. El líder educativo es un agente de cambio, el catalizador de la innovación y, a la vez, un garante de los valores fundamentales de la educación (justicia, equidad, libertad y responsabilidad). Su tarea no consiste únicamente en una gestión eficaz de la institución, sino que se basa en la formación de personas y la construcción de una sociedad más justa y próspera.

5.2.6. Características del liderazgo Educativo

Para los autores Fullan et al. (2022), "un líder educativo es aquel que tiene claridad en la estrategia que desea alcanzar y que esta estrategia ofrece una ruta clara hacia determinadas metas". Este tipo de liderazgo de empoderamiento docente le da al docente libertad para tomar decisiones de aula de forma informada.

De la misma manera, Hargreaves (2019), hace hincapié en que "los líderes educativos debieran ser innovadores, constantemente innovadores, que busquen nuevas maneras de mejorar el aprendizaje mediado por tecnología y nuevas metodologías".

Así mismo, Hargreaves refleja una idea constructiva al señalar que los líderes educativos hacen esfuerzo e incluso están dispuestos a correr riesgos para implementar los cambios que sean oportunos dentro de la escuela, dejando claro que el hecho de que los cambios fracasen es parte del proceso organizacional del aprendizaje.

5.2.7. El valor del liderazgo educativo

Siguiendo a Rodríguez (2018), el liderazgo educativo es un aspecto fundamental de la formación de las habilidades sociales de los escolares y que bajo el impulso de un contexto donde se favorezca el liderazgo, los alumnos pueden aumentar su disposición para aprender a convivir con los demás, es decir, desarrollar el sistema de relaciones sociales. Esta afirmación permite poner de manifiesto que el liderazgo se considera un aspecto importante para que las organizaciones escolares promuevan actividades y/o programas mediadores en el desarrollo de las habilidades personales de los estudiantes.

Según Aparicio et al, (2020), el liderazgo directivo es un plano susceptible de mejorar considerablemente las condiciones laborales y de aprendizaje de los profesores, así como de influir positivamente en el aprendizaje de los alumnos. No obstante, lo anterior, en el caso de Chile, como en muchos países, se ha constatado una desconexión entre el liderazgo y las prácticas instruccionales, es decir, aquellas que se centran en los procesos de enseñanza-aprendizaje.

De la Cruz (2017), afirma que el liderazgo educativo es característico por la habilidad de un líder para provocar en sus seguidores confianza, respeto y admiración. Este tipo de liderazgo se basa precisamente sobre el efecto que el líder posee sobre su grupo, reduciendo las expectativas del grupo e incrementando las metas de dicho grupo.

El liderazgo educativo, De la Cruz (2017), resalta en que el liderazgo educativo es un tipo de liderazgo que es fundamental para el mejor desarrollo del trabajo docente y, en definitiva, para mejorar la calidad de los procesos de educación. Un/a líder educativo/a

transformacional es el que logra tener un tipo de efecto positivo en la práctica de los profesores, facilitando que los profesores innoven en los métodos de enseñanza y comprometerse con el aprendizaje de sus estudiantes.

5.2.8. Dimensiones de Liderazgo Educativo

Tabla 4.

Dimensiones de Liderazgo Educativo

<p>Apoyo a la Calidad Docente</p>	<p>Centró el estudio en las prácticas de liderazgo del profesorado que apoyan la y favorecen la calidad el trabajo docente. El cuestionario abordó la creación de un clima positivo, supervisión, asesoramiento, revisión del currículo, incentivación y apoyo en la atención a la diversidad en uso de TICs que los docentes percibían ver y que el profesorado llevaba a cabo. Los resultados indicaron que la percepción que tenía del profesorado sobre las prácticas de liderazgo que proponen era positiva, evidenciando la relevancia de esa dimensión.</p>
<p>Gestión estratégica en el campo docente</p>	<p>La autora reflexiona sobre el papel del liderazgo para gestionar el currículo y tomar decisiones relevantes a la vez que se adapta este a las necesidades del centro a través de la evaluación de estas prácticas con el cuestionario, mediante el cual se recoge cómo la gestión de todo lo que aquí se describe puede ser óptima o bien relativamente óptima, aunque la percepción del apoyo para la gestión de estos aspectos es elevada y, a la vez, se presentan discrepancias en la valoración de acuerdo con las distintas variables sociodemográficas.</p>
<p>Fijación y evaluación de metas educativas</p>	<p>La investigación considera que los directores deben fijar explícitamente metas y evaluarlas con plazo, ya que es la única forma de ir mejorando la calidad educativa. El cuestionario presenta ítems que recogen esta práctica de evaluación de metas y, los resultados, subrayan que tanto el apoyo a la fijación de metas como a la evaluación de metas son</p>

	prácticas consideradas como altamente relevantes, tanto por parte de docentes como por parte de directores.
Capacidad para compartir el liderazgo	García-Garnica pone de manifiesto que las concepciones que tienen sobre la manera en la que se articulan la colaboración y la forma de distribuir el liderazgo son importantes en el análisis que hace. Ella estudia estas prácticas, mediante el cuestionario, observando diferencias en la manera de percibir entre el equipo directivo y el profesorado; la autora pone de relieve que la percepción de la práctica de liderazgo compartido es superior en el equipo directivo.
Formación en habilidades pedagógicas.	La autora dedica la suficiente atención a cómo los directivos de los centros de enseñanza estimulaban la formación continua y el desarrollo profesional del profesorado. La consideración de las prácticas valoradas en los ítems de nuestro cuestionario, presentan un porcentaje de concordancia por parte de los docentes y de los directivos que si bien da claridad a la importancia atribuida a estas acciones, va moviendo dicha orientación presidida por algunas diferencias en concordancia que vienen marcadas por algunas variables sociodemográficas.
La dirección como una profesión atractiva	Aunque no se detalla exhaustivamente en los resultados del estudio, García-Garnica matiza que la forma de ver la dirección con un sentido de profesorado atractivo sí incide en el compromiso e incide en el liderazgo. Esto se refleja de forma indirecta en la evaluación de las prácticas de apoyo y en la percepción de la importancia de la práctica directiva.

Nota: Basado en las Dimensiones de Liderazgo planteadas por García-Garnica (2018).

A continuación, se detallará las dimensiones de estudio de liderazgo docente bajo la percepción de otros autores.

Apoyo a la Calidad Docente

La calidad docente es uno de los elementos que determinan el éxito de las instituciones educativas. Los profesores no solamente transmiten conocimientos, también son las personas que modelan comportamientos y valores que contribuyen a la mejora de la educación integral de los estudiantes. La continua formación del profesorado se propone mejorar la calidad docente a partir de la mejora de las habilidades sociales y pedagógicas innovadoras en el profesorado Caicedo y Fernández (2024), y también el abordaje de aspectos concretos, como la superación de la brecha socioemocionales en los estudiantes, o los problemas de disciplina típicas. La cooperación entre investigadores y profesores permite aplicar con eficacia los resultados de las investigaciones en las clases e igualmente mejora la mejora de las prácticas pedagógicas y contribuye a crear un entorno de aprendizaje más inclusivo e innovador donde todos pueden aprender mejor. Aunque la investigación educativa también permite reflexionar sobre las prácticas actuales e identificar aspectos de mejora.

Un líder educativo efectivo debe promover una cultura investigativa dentro del entorno escolar Ponce et al., (2024), hace referencia a fomentar colaboraciones interdisciplinarias que vinculen directamente la investigación con la práctica educativa diaria. Al fortalecer programas formativos iniciales continuos se puede mejorar sustancialmente la calidad profesional del personal docente. Además, este tipo de desarrollo profesional incluye apoyarse mutuamente compartiendo experiencias exitosas o fracasos constructivos como parte integral del crecimiento continuo dentro de la institución escolar y fuera de la misma.

Gestión estratégica en el campo docente

Las características de la calidad docente no sólo incluyen la mera transferencia del conocimiento, sino que también contemplan la capacidad de poder inspirar y motivar a los alumnos, fomentar el desarrollo del pensamiento crítico y la creatividad. Un docente de calidad es aquel que vela de una manera íntegra por la formación de sus alumnos, adaptando la enseñanza a sus necesidades y creando un ambiente de aprendizaje excluyente y motivador (OECD, 2018).

La calidad docente es un proceso complejo que necesita de una propuesta de múltiples fuentes de información. No sólo se deben considerar los resultados académicos de los alumnos, sino también las valoraciones de los propios alumnos, de sus colegas y de los padres. Una evaluación formativa y constructiva pueden llegar a ser una herramienta valiosa para identificar aspectos que necesiten una mejora y reforzar la calidad de la enseñanza.

La calidad docente no es independiente del contexto en el que desarrolla su enseñanza. Las condiciones laborales, los recursos disponibles o el soporte que se les proporciona desde la comunidad educativa son aspectos que pueden influir en la calidad del trabajo docente. Por tanto, es importante plantear entornos laborales favorables que posibiliten a los docentes llegar a desarrollar todo su potencial y, por tanto, ofrecer una buena educación (Fullan, 2019).

Fijación y evaluación de metas educativas

En relación con este tema, Rodríguez et al., (2022), indican que este procedimiento es fundamental para la orientación de las actividades de enseñanza y aprendizaje. Precisamente la fijación de metas educativas en el ámbito universitario se refiere a la fijación clara y específica de los objetivos que los estudiantes y profesores deben conseguir. Por otro lado, es la manera de fijar objetivos que marcan la pauta a seguir para los estudiantes, de manera que comprendan lo que se espera de ellos para enfocar sus esfuerzos de la misma manera, así como permite también la fijación de metas claras en el contexto del aprendizaje universitario a fin de que el alumnado disponga de las coordenadas de su propio proceso de aprendizaje, lo que conlleva la pretensión de poner una cierta limitación en el aprendizaje y centrar los esfuerzos y el aprendizaje en el cumplimiento de los objetivos. Como a la par contribuye a la creación de un clima de aprendizaje dirigido hacia el logro de resultados concretos.

La evaluación de las metas educativas, a su vez y de acuerdo con Rodríguez et al., 2022, es el proceso mediante el cual se mide el progreso de los estudiantes en dirección al cumplimiento de los objetivos fijados, aspecto que debe tener lugar de forma continua, ya que se trata de una evaluación formativa que debe proporcionarle al estudiante una retroalimentación continua de la cual pueda servirse de un modo que le permita ajustar estrategias. Lo mismo que a los docentes en la consecución de nuevas formas de práctica pedagógica, en resumen, se basa en dar la oportunidad a los alumnos para realizar un aprendizaje activo, donde el estudiante participa de forma más significativa en el proceso de enseñanza y aprendizaje.

La fijación y evaluación de metas educativas tienen múltiples ventajas. Por ejemplo, propicia la autorregulación y la autonomía de los estudiantes, ya que les permite reflexionar sobre su propio nivel de progreso y tomar decisiones sobre cómo alcanzar las metas educativas fijadas.

Señalan Vargas J. et al, (2022), que la formulación de metas concretas contribuye a que los estudiantes sepan lo que se debería exigirles y, a su vez, el modo que habrá de darles

direcciones para su trabajo. Este enfoque no solo fomenta la organización y la planificación, sino que, proporciona un esquema claro para valorar el avance y los logros de los estudiantes. La evaluación de las metas educativas es un proceso permanente, continuo en el tiempo que va desde la recolección de información hasta el análisis de los datos para establecer hasta qué punto se han alcanzado los objetivos fijados.

Capacidad para compartir el liderazgo

En esta misma línea, Orozco (2017), enfatiza que el liderazgo compartido es muy importante dentro de los contextos educativos complejos, ya que permite una gestión más democrática y efectiva, en función de los retos y de la evolución y las necesidades de los cambios que se van produciendo en el entorno educativo. La competencia para compartir el liderazgo hace referencia al desarrollo de la capacidad para distribuir el poder y la responsabilidad en una organización educativa, en la medida en que el propio equipo se sienta incluido y comprometido con los objetivos comunes. Este tipo de trabajo en equipo permite que se asimilen las competencias, habilidades y experiencias de cada persona, y se pueda crear una cultura donde claramente se valoren las aportaciones de cada miembro del grupo.

La rivalidad del liderazgo compartido en la educación es muy importante. En primer lugar, esta estrategia de liderazgo favorece la creación de una cultura colaborativa y de confianza entre el personal docente y el personal administrativo, de manera que se vean favorecidos el sentido de cohesión y pertenencia dentro de la propia institución educativa. Este tipo de liderazgo favorece la posibilidad de lograr la innovación, la asimilación de nuevas prácticas pedagógicas, al permitir que todos los miembros del grupo puedan ofrecer ideas o soluciones creativas.

Además, sostienen que, mediante la distribución del liderazgo, se promueve un mayor compromiso y participación de todos los participantes en la educación, lo que se traduce en un ambiente más dinámico y activo y el liderazgo compartido tiene una repercusión favorable en la formación profesional de los docentes. Al asumir tareas de liderazgo, los maestros tienen la oportunidad de experimentar nuevas competencias y de adquirir la experiencia en la gestión educativa. Este desarrollo profesional no es beneficioso sólo para las personas, sino que aumenta la capacidad de la organización para afrontar retos y mejorar de forma incesante. Este enfoque permite que todas las personas del equipo sean facilitadoras de sus propias fortalezas y conocimientos, enriqueciendo así la gestión educativa.

Formación en habilidades pedagógicas.

Según Vivanco y Sarango (2019), expresan que la mejora de la formación de los profesionales es una necesidad urgente dentro del contexto educativo actual, donde se debe tener un compromiso muy intencionado con el futuro de las nuevas generaciones. La formación en habilidades pedagógicas se entiende como el desarrollo de competencias específicas de los docentes, para facilitar el aprendizaje y la comprensión del alumnado; es decir, la formación en habilidades pedagógicas supone una serie de habilidades tales como la capacidad de comunicación, de planificación y organización de las actividades, así como el uso de metodologías didácticas innovadoras.

Dentro del contexto universitario, en el que la formación de habilidades pedagógicas ha sido específicamente adaptada a las demandas propias de la educación universitaria, atendiendo, entre otros aspectos, a la introducción de metodologías sustentadas en la investigación y el aprendizaje activo, que pretende incentivar el desarrollo del pensamiento crítico y la resolución de problemas en los estudiantes y a la vez, también considera sugerencias metodológicas para tutores universitarios (entre las cuales, y como aspecto indispensable, se encuentra el desarrollo de competencias pedagógicas profesionales en los estudiantes, a partir de la práctica y la reflexión), además de la relevancia de que los docentes universitarios no solo sean competentes en el área de conocimiento a la que dedican su actividad, sino que también sean competentes en la transmisión del conocimiento así como en la capacidad de motivarlo y de explicarlo, la adaptación de estas habilidades al contexto universitario también supone, lógicamente, la posterior formación continua del profesorado universitario, para que estén al día en función de las nuevas tendencias o de los nuevos enfoques educativos.

La dirección como una profesión atractiva

García (2022) manifiesta que la dirección educativa se ha erigido como una profesión atractiva y, a la misma vez, esencial en el campo educativo, al poder llevar a cabo cambios significativos con respecto a la calidad de la enseñanza y/o del aprendizaje. No solo la dirección se ocupa de la gestión administrativa de las instituciones como la enseñanza secundaria, sino que también ocupa otras dimensiones como el liderazgo pedagógico, la innovación educativa y, finalmente, impulsar un clima escolar favorable para los estudiantes y los docentes. De esta manera, la dirección educativa, entendida especialmente como la dirección de centros educativos, tiene que ver con la mejora de los procesos educativos y la promoción de una cultura escolar compartida.

También, en su trabajo hace alusión a Elmore (2000), los directores universitarios que suelen aplicar este tipo de práctica consideran un elemento importantísimo la necesidad de colaborar entre colegas, lo que daría como resultado la mejora de la calidad de la educación y el rendimiento académico entre los estudiantes. Esta práctica, en definitiva, deriva del hecho de que las universidades deben ser instituciones flexibles y dinámicas que deben adaptarse a los cambios que vayan surgiendo en el ámbito educativo y laboral.

6. METODOLOGÍA

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo, con un diseño no experimental, cuya finalidad tiene analizar niveles de liderazgo educativo percibido por los docentes de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas. Para ello se emplearon técnicas e instrumentos validos estadística y teóricamente, permitiendo obtener resultados confiables y representativos del fenómeno estudiado.

6.1. Enfoque Cuantitativo

La presente investigación se desarrolló con un enfoque cuantitativo, que según Hernández et al. (2019), en este se realiza la recopilación de datos basada en mediciones e interpretación estadística. Por esta razón, se aplicó una encuesta a la población estudiada. Al sistematizar la información, el objetivo es comprender la naturaleza y las características de los actores involucrados en el problema.

6.2. Diseño de la Investigación

El presente estudio, no experimental se refiere según Hernández et al., (2019), a aquellos estudios en los que el investigador no manipula variables independientes ni controla el entorno en el que se desarrolla la investigación. En lugar de eso, se observan y analizan los fenómenos tal como ocurren de manera natural. Este enfoque se utiliza para explorar, describir o explicar

situaciones, comportamientos o relaciones entre variables sin intervenir directamente sobre ellas.

6.3. Tipo de Investigación

Es de carácter descriptivo, según Hernández et al. (2019), este tipo de estudio se enfoca en elaborar un relato de las peculiaridades específicas, con la precisión necesaria para medir las dimensiones. En este enfoque, se resaltan las características más importantes del fenómeno en cuestión, siendo fundamental medir las dimensiones del objeto de estudio.

6.4. Hipótesis

Ho. Los niveles de liderazgo educativo se distribuyen de manera equitativa entre bajo, medio y alto.

H1. Los niveles de liderazgo educativo no se distribuyen de manera equitativa entre bajo, medio y alto.

6.5. Población

De acuerdo con Robles (2019), la población en una investigación científica se entiende como el conjunto total de elementos, individuos u objetos de análisis de interés sobre los cuales se desea obtener información. La presente investigación contará con una población de estudio de 54 docentes de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de una Universidad de la Zona 3.

6.6. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos

Para obtener información que sea válida y relevante, y que permita alcanzar los objetivos, es necesario, tal como lo señala Ander-Egg (2011), que la técnica utilizada cuente con características que expliquen los procedimientos y condiciones para la recopilación de datos.

6.6.1. Encuesta

Según los investigadores Hernández et al (2019), es una herramienta utilizada para obtener datos de múltiples individuos interesados en opiniones impersonales sobre determinado

tema. Para ello, a diferencia de una entrevista, se utiliza para la selección de una lista de preguntas escritas, idealmente con respuestas cerradas.

6.7. Escala de Likert

Según Romero y Alvarez (2022), la escala de Likert fue introducida en el año de 1932, fue denominada como una herramienta de medición que utiliza ítems diseñados para captar actitudes u opiniones a través de categorías de respuesta que reflejen niveles de acuerdo o desacuerdo, también se denomina como una técnica ampliamente empleada en las ciencias sociales y en el campo del aprendizaje organizacional, que, se destaca por su capacidad para estructurar datos de manera ordinal y cuantificable.

La escala de Likert es un procedimiento empleado para evaluar actitudes a través de una serie de elementos que determinan el nivel de conformidad o discrepancia de un individuo con relación a una declaración. Este método posibilita recolectar puntos de vista y posturas de forma organizada y cuantificable, siendo muy utilizado en estudios sociales.

Tabla 5.

Escala de Likert

Valor	Denominación
1	Nada
2	Poco
3	Suficiente
4	Bastante
5	Mucho

Nota. Tomado de Romero y Alvarez (2022).

6.8. Instrumento

El presente instrumento por utilizar para el desarrollo de esta investigación fue tomado de la Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, vol. 16, núm. 3, pp. 139-156, 2018 realizada por la autora Marina García-Garnica en su trabajo de Investigación denominado “Prácticas Eficaces de Liderazgo Dirigidas a Apoyar la Calidad Docente en los CEIP Públicos de Andalucía. La Percepción de Directivos y Maestros” realizado en el año 2018, en España; con denominación Q3, el presente instrumento denominado “Prácticas eficaces del liderazgo pedagógico de la dirección escolar” contiene siete dimensiones, para cada respuesta se utilizó una escala de Likert del 1 al 5 con opciones de respuesta (Ver Anexo 1).

Tabla 6.**Prácticas Eficaces de Liderazgo Dirigidas a Apoyar la Calidad Docente en los CEIP Públicos de Andalucía. La Percepción de Directivos y Maestros.**

Dimensiones	Nº Preguntas
Apoyo a la Calidad Docente	17
Gestión Estratégica de Recursos	9
Colaboración más allá de Institución	7
Fijación y Evaluación de Metas Educativas	9
Capacidad para compartir el Liderazgo	6
Formación en Habilidades Pedagógicas	10
La Dirección como una Profesión Atractiva	11

Nota. tomado de García M., (2018)

6.9. Métodos de procesamiento de datos.

El presente trabajo investigativo tiene un procesamiento de datos de naturaleza electrónica, mediante programas de procesamiento moderno. La recolección de datos se realizó mediante la aplicación anexa a Google, denominada Google forms, con instrucciones específicas, datos demográficos, y preguntas con opción de respuesta en escala de Likert.

Después de aplicar el cuestionario dentro de la organización, los datos se tabularon mediante un software especializado denominado Statistical Package for Social Sciences (SPSS). Para medir los respectivos datos a través del SPSS, netamente se realizó la baremación para la obtención de la medida de niveles, obteniendo datos confiables para el respectivo análisis.

6.9.1. Resultados en SPSS**Coefficiente Alfa de Cronbach**

Es una estadística que se utiliza para comprobar la fiabilidad interna de un conjunto de preguntas en un cuestionario. Es decir, sirve para evaluar cuán coherentes y relacionadas están las preguntas dentro de una escala de medición. El Alfa de Cronbach según Hernández et al, (2018), analiza la consistencia dentro de un grupo de preguntas en un cuestionario. Si las preguntas están conectadas y evalúan el mismo concepto, se espera que el coeficiente Alfa sea alto, lo que indica una alta fiabilidad interna. Sin embargo, no se ocupa directamente de si el instrumento está midiendo el concepto correcto. Puede existir una alta consistencia interna entre las preguntas, pero eso no asegura que estén evaluando el constructo que se espera. La validez está relacionada con la conexión entre el instrumento y el concepto real que se desea medir.

La prueba de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)

Es un indicador de la aptitud de los datos para el estudio factorial. El examen determina la idoneidad del muestreo para cada variable en el modelo y para el modelo en su totalidad. La estadística es un indicador del porcentaje de varianza entre variables que podrían presentar varianza común. A medida que disminuya la proporción, los datos serán más apropiados para el análisis factorial (Pizarro & Martínez, 2020).

Tabla 7.

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	20	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	20	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,935	50

De acuerdo con los resultados del alfa de Cronbach el cuestionario es excelente para garantizar fiabilidad. El estudio mostró un valor calificado como "excelente", corroborando la elevada consistencia interna del cuestionario empleado para evaluar las dimensiones del liderazgo, asegurando la confiabilidad de los resultados, cabe recalcar que estos resultados fueron obtenidos a través de una prueba piloto con una población de 20 docentes externos a la unidad de evaluación,

Tabla 8.
Prueba de KMO y Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo	,762	
Prueba de esfericidad de Aprox. Chi-cuadrado	320,901	
Bartlett	Gl	22
	Sig.	,000

De acuerdo con los resultados del KMO, el cuestionario es excelente para hacer un análisis factorial. El índice estimado resultó ser bastante elevado, catalogándose como "excelente" de acuerdo con los criterios fijados. Esto señala que la información es apropiada para llevar a cabo un análisis factorial, garantizando que las variables se vinculan de manera adecuada para detectar estructuras latentes.

6.10. Validez del Instrumento

La validación del instrumento fue realizada mediante el método de Moriyama, el cual se fundamenta en la evaluación de expertos en la materia utilizando criterios concretos tales como pertinencia, coherencia y claridad. Este método consiste en solicitar a evaluadores

especialistas que evalúen los ítems del cuestionario, proporcionando puntuaciones en relación con su relevancia y adecuación respecto a los objetivos del estudio. Los principales criterios son los siguientes: la relevancia, que hace referencia a qué tan pertinente puede ser el ítem a la hora de medir el constructo; el segundo criterio es la claridad, y se fundamenta en la medida en que la fórmula del ítem resulta comprensible y precisa; finalmente, la coherencia, que es el criterio que hace referencia al grado en el que un ítem puede considerarse que se ajusta a la estructura general del instrumento. La aplicación de este instrumento permitió ajustar y perfeccionar los ítems y, por lo tanto, se obtuvo un cuestionario válido y representativo del fenómeno del interés, contribuyendo a establecer la validez del contenido (Tamayo & Tamayo, 2012).

Además, validado a través del coeficiente V de Aiken, que facilita la cuantificación de la importancia de los elementos en relación con un dominio de contenido basándose en las evaluaciones de N docentes. Este coeficiente fusiona la sencillez para calcular y valorar los resultados a escala estadística; este no es más que un recurso metodológico avanzado utilizado en las áreas de psicometría y ciencias sociales creado por Lewis R. Aiken en 1980. La literatura científica indica que este coeficiente es crucial, ya que facilita una evaluación sistemática de la validez del contenido (Aiken, 2003). Además, se garantiza que cumpla con los criterios de claridad, o en qué medida el elemento es fácilmente entendible, está correctamente escrito, emplea un vocabulario apropiado y su interpretación es única; la coherencia se refiere a la congruencia entre cada pregunta y su objetivo particular, el nivel en que la pregunta coincide con dicho objetivo, y en qué el objetivo es representativo de la pregunta y su importancia; la relevancia se refiere a la Se comprende el nivel de relevancia que posee la pregunta en relación a los propósitos de la investigación.

En esencia, el objetivo principal del coeficiente de Aiken es medir de manera objetiva el grado de acuerdo entre diferentes evaluadores expertos. En términos simples, evalúa la consistencia entre estas partes en función de lo representativo y pertinente que resulta un componente específico para medir una variable, considerando también un valor determinado (Ver Anexo 2).

7. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

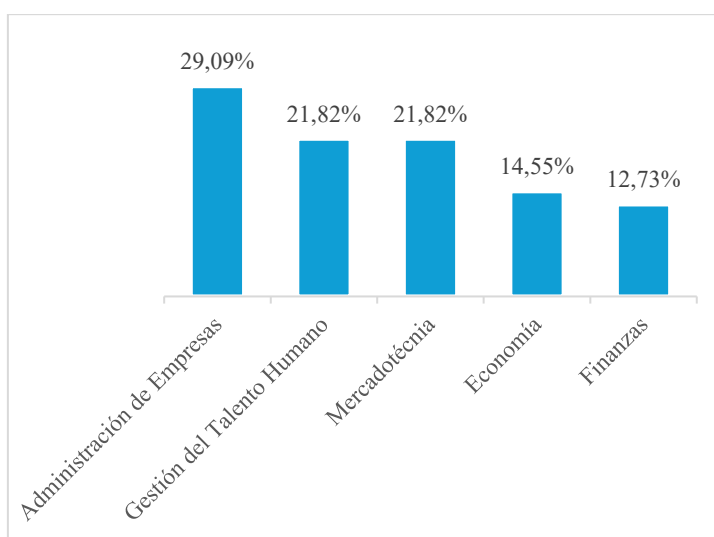
7.1. Análisis del cuestionario

A continuación, se presentan los resultados de la encuesta, tabulados utilizando Google Forms, para su posterior análisis.

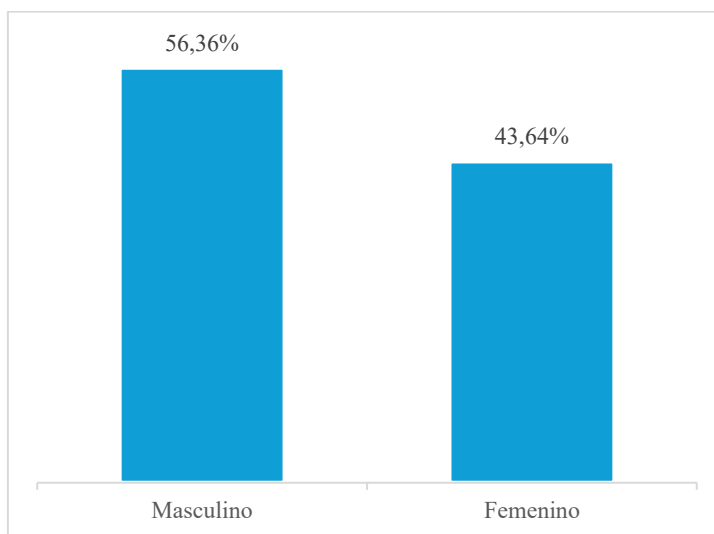
Información demográfica

Figura 1.

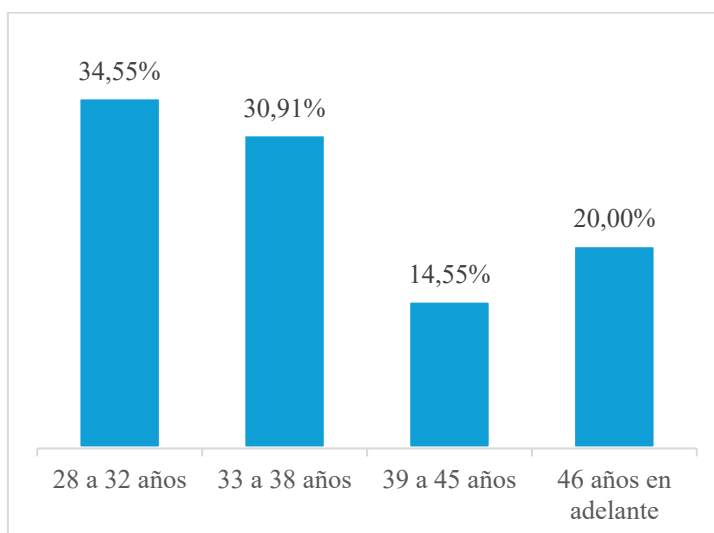
Carrera



La mayor parte del personal docente de la facultad pertenecen a las carreras de Gestión de Talento Humano y Administración de Empresas, con casi 52%, lo que puede dar cuenta del hecho de que esas dos carreras concentran al mayor número de docentes, dado que son las que cuentan con más estudiantes. La presencia docente en Finanzas, sin embargo, es también un dato relevante; es de una quinta parte de la muestra total, dado que es una carrera nueva que recién se encuentra en su segundo semestre.

Figura 2.**Género**

La diferencia en cuanto al género de los participantes no es muy relevante, se observa un pequeño porcentaje de representación masculina, esto refleja que existe un 10% de diferencia, que permite ser un análisis comparativo y una interpretación más balanceada de las percepciones y las opiniones vertidas en relación con el liderazgo educativo de la facultad.

Figura 3.**Edad**

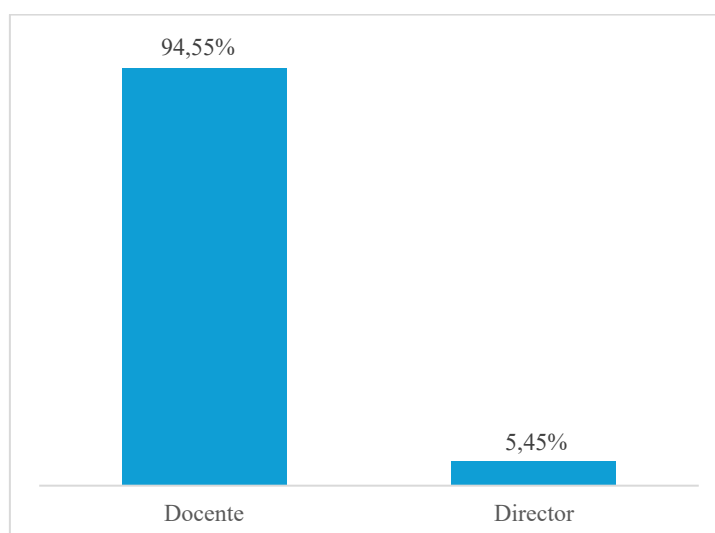
Los 54 docentes participantes, se encuentran entre los 28 y los 38 años, por lo que la mayoría del personal encuestado se sitúa en edades relativamente jóvenes de su vida laboral, lo que puede reflejar generaciones activas, con reciente experiencia docente o de gestión en la universidad.

La distribución de la muestra en cuanto a la edad permite concluir que existe una combinación equilibrada entre una masa crítica de jóvenes profesionales y un grupo de adultos en etapas más avanzadas, entre los cuales también se encuentran aquellos de 46 años en adelante. La combinación de los mayores de la muestra hace que también haya una experiencia significativa en la muestra que puede mostrar ciertos límites en la comprensión que estos participantes tienen en sus prácticas y percepciones del liderazgo. La muestra representa una combinación de edad que puede facilitar el enfoque transversal del liderazgo entre diferentes etapas de carrera y experiencias profesionales.

El hecho de que la mayoría de los participantes pertenezca a los rangos de edad más jóvenes (28-38) puede aportar una mayor receptividad ante las innovaciones y las nuevas prácticas educativas. La existencia de participantes en las etapas más avanzadas puede contribuir positivamente a la experiencia institucional y permitir reivindicar desde otra perspectiva las estrategias de liderazgo y gestión de la facultad.

Investigaciones futuras pueden ahondar en si el rango de edad condiciona de manera positiva o negativa las percepciones del liderazgo para dirigir la materialización de cursos o estrategias de gestión en función del perfil del participante y concretamente de las etapas de profesionalidad.

Figura 4.
Tipo de cargo

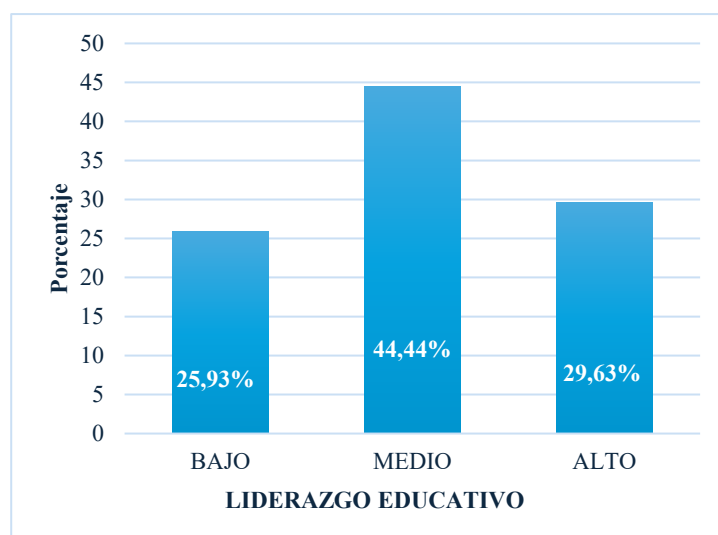


La composición del grupo de los participantes dice que 48 de ellos son docentes, lo que equivale al 94,55% del total y solo 6 personas, son directores, lo que corresponde a un 5,45%

del total. Por lo tanto, la muestra está formada en su mayoría por docentes en relación con los directores. Aun así, la representación de los directores, aunque menos significativa en número, pero tiende a ser muy significativa en la toma de decisiones, también acercará a la visión de directores desde el liderazgo institucional y así obtener cómo entienden los directores el rol y las prácticas de liderazgo.

Figura 5.

Liderazgo educativo

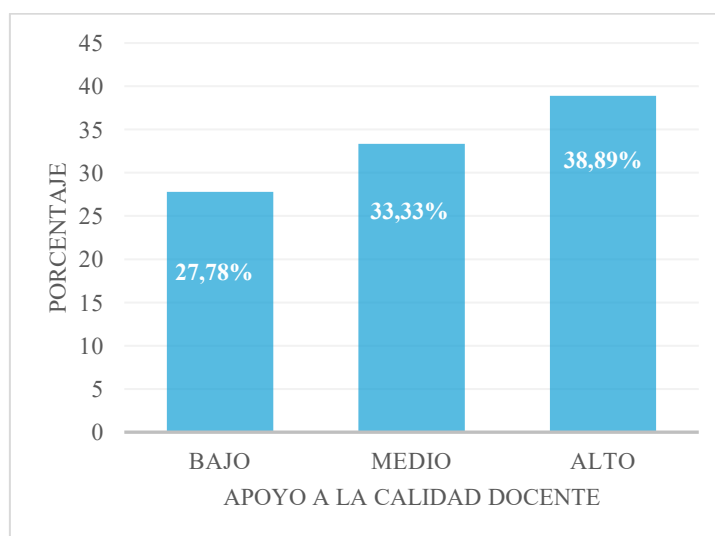


Se logra evidenciar que el 44.44% del total califica su liderazgo educativo como medio, lo que hace suponer que hay posibilidades de mejorar y entrenar sus capacidades que, a su vez, fortalecerían su liderazgo. Por otro lado, el 29.63% considera, en cambio, que su liderazgo es alto, lo que remite a buenas experiencias y prácticas que pueden servir de referencia para la institución. Sin embargo, el 25.93% califica su liderazgo como bajo, lo cual pone de manifiesto

el hecho de que muchos docentes aún tienen margen de mejora en sus habilidades para el liderazgo. El análisis de la distribución de los porcentajes refleja que, si bien hay una fracción de docentes con altos niveles de percepción del liderazgo, la mayoría de ellos se sitúa en niveles intermedios. De ahí que se hace necesario promover acciones de formación y de desarrollo que fortalezcan estas habilidades y reduzcan la distancia entre ellos hacia niveles altos, ya que, en este punto, cabe suponer que la hipótesis nula, que dice que no hay niveles altos dominantes, se encuentra en la línea de los datos actuales.

Figura 6.

Dimensión Apoyo a la Calidad Docente

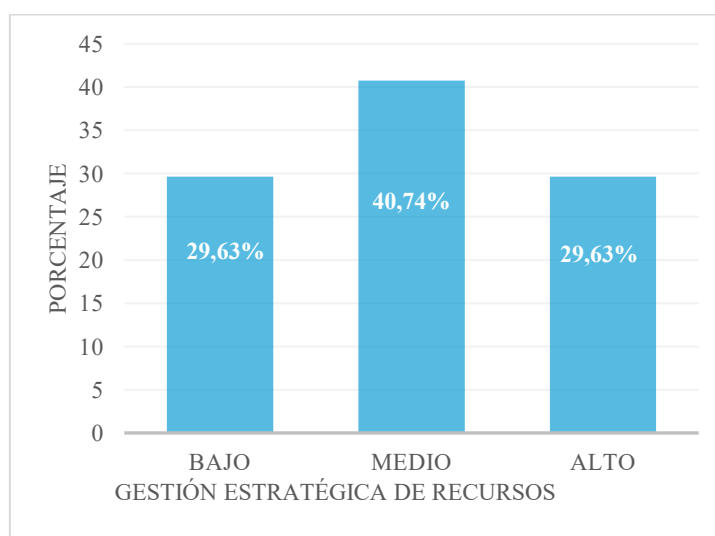


La figura 6 indica que un 38.89% de los docentes correspondiente a 21, ven un alto apoyo institucional en calidad educativa de prácticas de liderazgo transformacional al propiciar un clima positivo, una comunicación y un feedback oportunos, interacciones que alimentan la motivación de los profesores, un diálogo pedagógico, lo cual sirve de acicate y pone de manifiesto prácticas de éxito a imitar. En el caso del 33.33%, 18 docentes de los docentes refieren un apoyo medio, lo que significa que la percepción de ese apoyo puede ser ambigua o

muy desigual y prefigura un liderazgo más centrado en los cumplimientos de los procedimientos administrativos a favor de una innovación pedagógica. Un 27.78%, siendo 15 docentes logran visualizar un apoyo bajo señalando escasez de recursos, escasa participación y acompañamientos para atender la diversidad del alumnado, y de ahí que haya que reconocer que hay que hacer un esfuerzo para incrementar el tejido cultural de la organización para determinar estilos de liderazgo que propicien un modelo de participación, inclusividad y mejoras en la calidad educativa.

Figura 7.

Gestión estratégica de Recursos

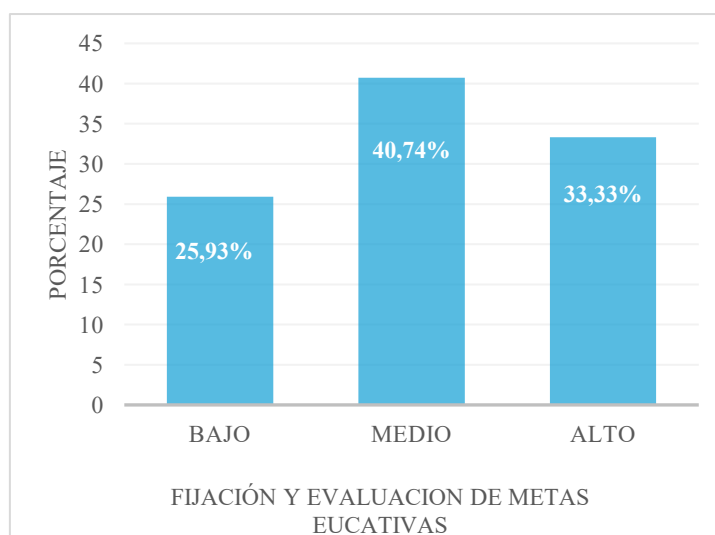


La implicación del liderazgo educativo en esta dimensión se relaciona con la capacidad del líder para anticiparse a las necesidades del entorno universitario y gestionar los recursos estratégicamente. El 40.74%, es decir 22 docentes percibe que la gestión estratégica de los recursos tiene una puntuación en nivel medio, lo que significa que la administración actual cumple con los parámetros básicos, pero no logra articularse como estrategia, lo que se traduce en un liderazgo más reactivo y operativo. El 29.63%, lo que representa a 16 docentes, considera que la gestión de recursos tiene un nivel bajo, lo que pone de manifiesto las deficiencias

encontradas en el equipamiento, organización y participación docente; por todo ello, se requiere una revisión prístina el modelo de liderazgo y el conjunto de políticas participativas del centro. En cambio, los otros 16 faltantes, o un 29.63% percibe que la gestión de recursos se encuentra en el nivel alto, probablemente por el tipo de liderazgo transformacional que promueve la colaboración, la innovación y el empoderamiento en torno a las prácticas, las cuales son características de una cultura de mejora continua. Por tanto, debe hacerse hincapié en unificar los criterios de los distintos miembros del equipo y repensar y potenciar la planificación participativa, así como los estilos de liderazgo que hagan de los recursos los instrumentos más idóneos para satisfacer las necesidades del equipo docente y dar paso a la mejora de la calidad académica.

Figura 8.

Fijación y evaluación de metas educativas

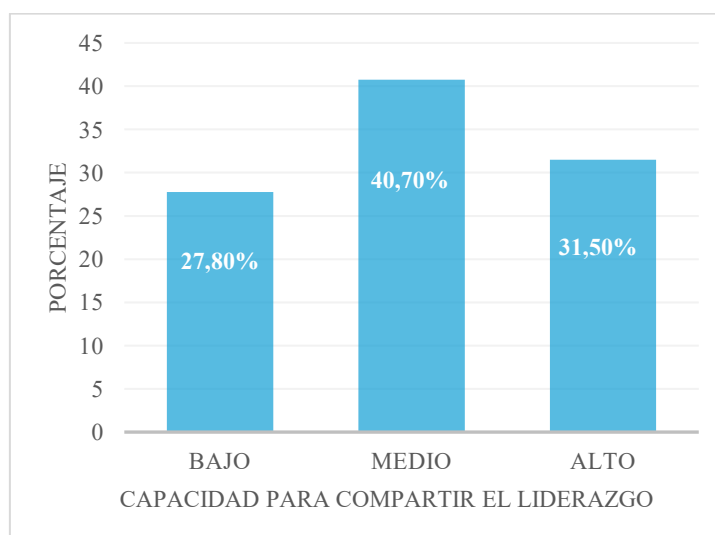


En esta dimensión, el profesorado tiende a ubicarse en un nivel medio con el 40,74%, siendo 22 docentes, lo que permite suponer el interés institucional por orientar acciones pedagógicas, pero éstas todavía no se hallan consolidadas ni mucho menos de forma unánime (existe una adjudicación media, que plantea prácticas no consistentes o incluso prácticas no profundas y una, a lo mejor, ausencia de ejecución sistemática y/o de naturaleza". Aun así, un tercer grupo, el del 33,33 %, con un total de 18, que considera que la deriva de fijación y, en su caso, evaluación de metas educativas es positiva, identificando la existencia de acciones bien orientadas y en correspondencia entre la acción y la visión institucional de la misma (dada la intensidad del sentido de advierte que podría ser un núcleo promotor de buenas prácticas,

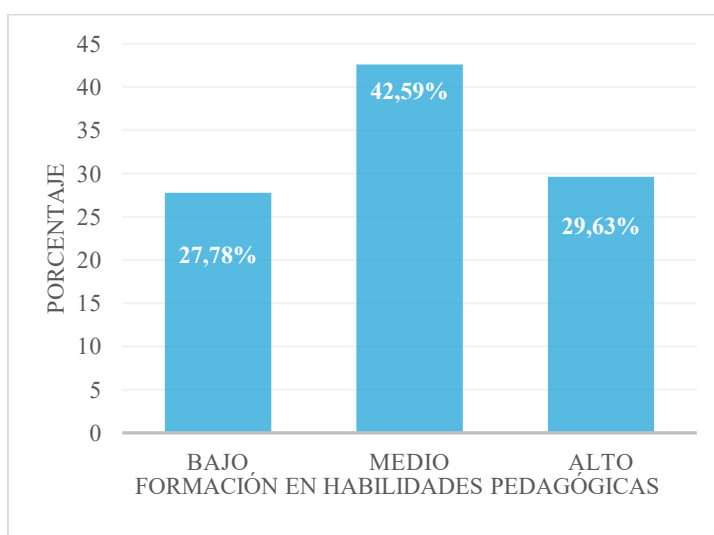
emprendiéndose una acción modeladora de buenas prácticas, siempre que haya un reforzo de la colaboración mediante las y/o el continuo seguir la historia). Por otra parte, un grupo importante de docentes, específicamente el 25,93 %, correspondiente a 14 docentes, considera que el diagnóstico ofrecido es bajo, indicando que no se evidencian o fracasos de esfuerzos para establecer metas claras y en posibilidad de ser evaluadas y, a la vez, delatan situaciones de una dirección débil, o bien un no incluir a las potencialidades en dicha oferta y poca cohesión institucional, lo que hace necesaria una investigación asociada en torno a las causas de la estructura y de la cultura que substancian esta dimensión.

Figura 9.

Capacidad para compartir el Liderazgo



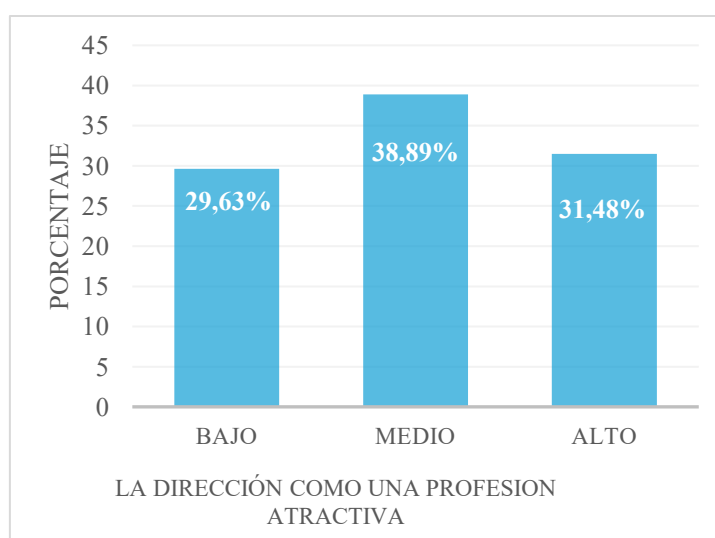
Un 40.74%, siendo un total de 22 docentes perciben un nivel medio de liderazgo compartido, lo cual indica una buena predisposición por parte de los docentes, pero no suficientemente consolidada a la hora de delegar tareas, quizás debido a la existencia de mecanismos que son muy limitados o que están mal articulados. Un 31.5%, correspondiente a 17 docentes, opina que en su centro educativo podemos encontrar un alto nivel de participación y colaboración, de prácticas exitosas que pueden llegar a ser potenciadas gracias al intercambio de buenas prácticas. Sin embargo, un 27.8%, en total de 15 docentes, percibe un nivel bajo, lo que revela resistencia o debilidades en la cultura institucional para impulsar un liderazgo institucional, lo que limita tanto el bienestar escolar como la cohesión en la comunidad educativa, reclamando una atención urgente para revisar las políticas de delegación y participación.

Figura 10.**Formación en habilidades pedagógicas**

El grupo más importante de los docentes 42.59%, con un total de 23 se identifica con un nivel medio de formación pedagógica, es decir, han participado en alguna modalidad de formación pedagógica que no les ha servido para adquirir competencias pedagógicas completas ni para llegar a ser líderes pedagógicos. El 26.93%, siendo 16 docentes se sitúan en un nivel alto. Poseen una formación pedagógica consolidada que les permite ser liderazgos pedagógicos y realizar mejoras, aunque sería interesante seguir formando este grupo para tener un impacto mayor en la comunidad. Un 27.78%, equivalente a 15 docentes no tienen una formación pedagógica consolidada, lo que pone de manifiesto la necesidad de poner en marcha una formación pedagógica continuada y personalizada para el desarrollo de capacidades pedagógicas.

Figura 11.

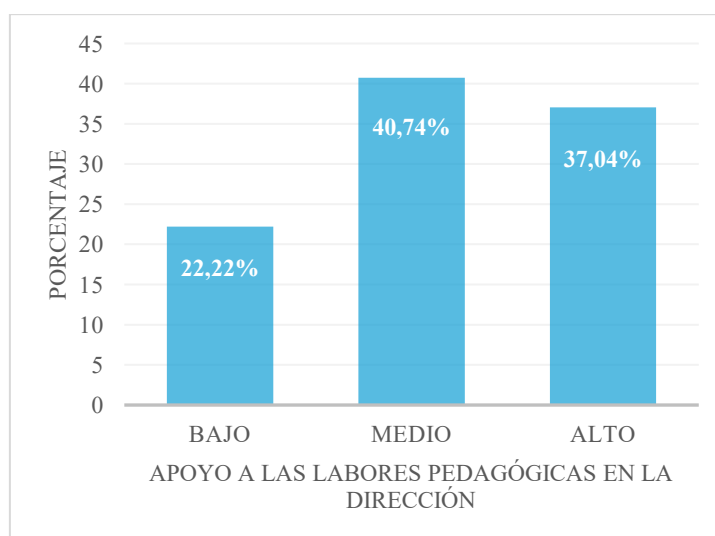
La dirección como una profesión atractiva



Un 31.48%, total de 21 docentes estima que se ejerce un liderazgo directivo en nivel alto, aunque son aspectos positivos de los mismos como puedan ser la influencia o la satisfacción vocacional, aunque no perciben esta apreciación en todo el sistema. Un 38.89%, correspondiente a 17 docentes lo reconocen como una dirección confusa y ambigua, ya que son capaces de advertir aquellos elementos positivos de ella, aunque pueden presentar debilidades estructurales que son capaces de impedir su motivación o asumir el deseo de permanencia. Por último un 29.63%, siendo 16 docentes presentan una visión crítica, ya que consideran que la profesión no es atractiva por la sobrecarga de trabajo (sueldos - percepciones), la escasez de incentivos o la cero posibilidad de reconocimiento, lo cual hace la profesión poco motivadora y difícilmente proyectable como dirección cuando se le ve como una opción de opción de crecimiento profesional, conllevando a la puesta en evidencia de la fuerza de tener un mayor sustento material en las condiciones del cargo para lograrlo.

Figura 12.

Apoyo a las labores pedagógicas en la dirección



La mayoría de los docentes 40.74%, por lo que 22 docentes perciben un apoyo pedagógico en nivel medio, indicando una valoración moderada influenciada por desigualdades en la implementación de buenas prácticas directivas, con una participación parcial y limitada, muchas veces supeditada a sugerencias administrativas y estructuras insuficientes. En contraste, un 37.04%, siendo 20 docentes perciben un liderazgo pedagógico activo, valorando que la dirección participa en la gestión de procesos educativos y asume responsabilidades estratégicas, reflejando una visión más moderna y comprometida con la mejora continua. Por último, un 22.22%, con 12 docentes consideran que el apoyo en labores pedagógicas es escaso o negativo, señalando una falta de intervención en aspectos clave como coordinación, evaluación y desarrollo profesional, lo que debilita la autoridad pedagógica y genera desconexión entre gestión y práctica educativa, evidenciando la necesidad de fortalecer capacidades y prácticas de liderazgo efectivas.

7.2. Discusión

Los resultados obtenidos evidencian, una tendencia moderada por parte del cuerpo docente, respecto al ejercicio del liderazgo en la institución, lo cual podría estar incidiendo de forma directa en varios aspectos. Además, permiten afirmar que el liderazgo educativo en los docentes de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad Técnica de Cotopaxi se encuentra en un estado de desarrollo parcial, con potencialidades significativas, Pero también con un desafío institucional y estructural. Para ello se recomienda fortalecerlo mediante una intervención estratégica basada en el desarrollo de competencias y el fomento de la cultura organizacional la implementación de políticas de gestión humana que impulsen el desarrollo de la habilidad de liderazgo como motor de transformación educativa.

Es preciso acotar que, se estos resultados demuestran que el liderazgo educativo de los docentes de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad Técnica de Cotopaxi asciende a un nivel medio, donde gran parte de los participantes considera que poseen un nivel moderado. En concreto, un 44,44% propuso su liderazgo en un nivel medio, un 29,63% lo califica como alto, y un 25,93% como bajo, lo que indica una situación donde queda un nivel importante de potencial, y aun así hay una parte que puede ser mejorada con el fin de intensificar el liderazgo de forma que este pueda llegar a influir en la gestión académica, administrativa y en la cultura de la institución.

Por lo tanto, los hallazgos que se obtienen en la investigación coinciden con trabajos realizados en otros contextos similares como el de Camacaro (2023), y que con un enfoque sobre las capacidades de liderazgo de los docentes en el contexto universitario ecuatoriano, ese estudio encuentra que estas capacidades presentan dispersión de estas capacidades en las distintas dimensiones, donde se encuentra un mayor nivel en las capacidades de gestión estratégica y habilidades pedagógicas (Camacaro, 2023). Teniendo en cuenta esta disparidad, parece que la conclusión más adecuada a la que se puede llegar permite seguramente concluir con que se hace urgente la necesidad de implementar programas de formación continua y de desarrollo profesional que vuelvan a poner el foco en el fortalecimiento de estas capacidades, ya que un liderazgo más eficaz, transformador y que se oriente a favor de las exigencias actuales de la educación superior se encuentra muy por debajo de que existe en el contexto universitario en el que se lleva a cabo la investigación realizada aquí.

Por otro lado, Hernández et al. (2019) llevan a la conclusión de que el liderazgo en instituciones de educación superior tiene como característica el que sea un proceso dinámico, sostenido en el tiempo, que persigue la mejora y la profesionalización continua del conjunto de competencias y habilidades docentes y administrativas del profesorado líder dentro de la

universidad. La situación en que el liderazgo en este estudio se observa en estado moderado provoca que se considere de apariencia superficial la importancia de realizar formaciones en forma de talleres, mentorías, programas de formación en liderazgo transformacional, etc., que tengan como objetivo concreto el de acelerar el desarrollo de capacidades de liderazgo más bien a favor de un liderazgo más estratégico, innovador, participativo en la comunidad académica.

Igualmente, conviene señalar que los hallazgos ponen claramente de manifiesto la heterogeneidad de lo que significa el liderazgo, que puede tener que ver con los diferentes estilos del mismo, las diferentes experiencias y los diferentes contextos de la propia institución; una circunstancia que pone énfasis en hacer avanzar modos de ejercer el liderazgo ético, el colaborativo y el participativo, que favorezcan que la institución esté ambientada en el clima que ha de ser positivo, motivador e impulsor de la mejora continua.

Se debe tener en cuenta que, en este sentido, los estudios de Maya et al. (2018) y Delgado (2022) apuntan en la misma dirección, apoyando que el desarrollo de un liderazgo efectivo en la universidad requiere no solo una competencia técnica, sino que implica la movilización de competencias éticas y de competencias de gestión de relaciones humanas, que favorezcan el compromiso y la motivación del personal académico administrativo.

Por último, estos datos identifican áreas particulares que deben ser objeto de los esfuerzos de intervención; la gestión innovadora, el liderazgo estratégico y las habilidades comunicativas. La puesta en práctica de programas de formación y de capacitación en relación con estas dimensiones es clave para desarrollar capacidades de liderazgo que respondan no solo a las necesidades presentes, sino que preparen a los docentes para hacer frente a los futuros retos del ámbito de la educación superior. El desarrollo de un liderazgo efectivo y transformador repercutirá mucho en la calidad educativa, el clima laboral y la percepción institucional, promoviendo así una cultura organizacional que se focaliza en el aprendizaje, la innovación y la mejora continua.

8. Propuesta de mejora

8.1. Título

Diseñar una propuesta de fortalecimiento de liderazgo educativo en los docentes de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad Técnica de Cotopaxi.

8.2. Objetivo

8.2.1.1. General

Potencializar las capacidades de liderazgo en los docentes en las áreas pedagógica, administrativa y colaborativa, creando un ambiente de innovación, motivación y alto rendimiento académico en la Facultad.

8.2.2. Desarrollo

Tabla 9
Cuadro resumen

Dimensiones	Estrategias	Objetivo	Presupuesto (\$USD)	Responsable
Apoyo a la Calidad Docente	Talleres de formación sobre metodologías pedagógicas innovadoras	Aumentar las capacidades de liderazgo pedagógico y gestión de recursos.		Coordinador de Desarrollo Académico
Gestión estratégica de Recursos	Seminarios sobre planificación y gestión de recursos	Mejorar la gestión y optimización de recursos en el proceso educativo. Incrementar las habilidades de evaluación; planificación; toma de decisiones.		
Fijación y evaluación de metas educativas	Talleres de fijación y evaluación de metas SMART	Fomentar el liderazgo compartido y el trabajo con los docentes y los directores. Impulsar la formación continua, y la valoración del liderazgo profesional en la práctica docente.	Presupuesto acorde a la Institución Universitaria. Debido a que esta cuenta con una partida para presupuestaria anual	Dirección Académica
Capacidad para compartir el Liderazgo	Programas de actividades de team building y team working	Fomentar el carácter positivo y el prestigio de la dirección de la enseñanza.		Director de Talento Humano
Formación en habilidades pedagógicas	Cursos de actualización de competencias pedagógicas	Fortalecer habilidades en el liderazgo y el apoyo en las funciones pedagógicas.		Capacitador externo
La dirección como una profesión atractiva	Las campañas de sensibilización y reconocimiento al liderazgo.	Aumentar las capacidades de liderazgo pedagógico y gestión de recursos.		Comunicación Interna institucional
Apoyo a las labores	Asesorías y mentoring de	Mejorar la gestión y optimización de		Decano de la Facultad de

pedagógicas en la dirección	liderazgo y gestión educativa.	y recursos en el proceso educativo. Incrementar las habilidades de evaluación; planificación; toma de decisiones.	Ciencias Administrativas y Económicas
-----------------------------	--------------------------------	---	---------------------------------------

En la tabla anterior se presenta un compendio que sintetiza las diversas dimensiones estratégicas a las que se vincula el desarrollo del liderazgo educativo. En su interior se recogen las finalidades vinculadas con la puesta en práctica de la estrategia en cada una de las dimensiones acompañadas con el cálculo de los egresos implicados y responsables de su ejecución. Las estrategias contemplan acciones encaminadas a mejorar la calidad del profesorado, la gestión de los recursos, la fijación y evaluación de las metas educativas, la promoción del liderazgo compartido y el desarrollo de las competencias pedagógicas y profesionales en la dirección educativa. La tabla es un mapa de ruta de las acciones a continuar para contribuir al liderazgo y a la gestión del contexto institucional, así como la ilustración de las tareas de los implicados y la asignación de recursos.

8.2.3. Descripción de las estrategias y actividades propuestas para el fortalecimiento del liderazgo educativo

1. Talleres de formación sobre metodologías pedagógicas innovadoras

Estrategia: llevar a cabo talleres prácticos y teóricos a cargo de docentes/as, orientados a las metodologías pedagógicas innovadoras, a las tecnologías de la educación y a los enfoques centrados en el/de la estudiante.

Requisitos:

- Apoyo Institucional con el respaldo del coordinador de desarrollo académico.
- Recursos académicos y logísticos que se encuentren disponibles entre ellos aulas, plataformas virtuales, en caso de que la modalidad sea virtual.

Procesos:

- Programación de talleres trimestrales
- Selección de los participantes mediante llamada abierta.

- Diseño de contenidos en colaboración con especialistas de la educación.
- Evaluación de la participación y del aprendizaje mediante encuestas y prácticas puestas en aula.

Primera Etapa:

El departamento académico realizará un diagnóstico inicial para conocer el nivel de conocimiento y uso actual de la metodología propuesta por parte de los docentes. Esto se llevará a cabo mediante una encuesta estructurada.

Segunda Etapa:

Diseño de un plan formativo con módulos de capacitación estructuradas por temáticas pedagógicas actuales. Se convocará a los docentes internos o expertos externos como capacitadores. Además, deberá realizarse una calendarización de talleres en horarios compatibles con la jornada docente.

Tercera Etapa:

Durante los talleres, se aplicarán actividades prácticas, simulaciones y ejercicios aplicables al entorno universitario. Al final de cada sesión se evaluará el aprendizaje mediante encuestas de satisfacción o una prueba de contenido.

Cuarta Etapa:

Se sistematizarán los resultados en un informe con sugerencias para replicar o mejorar el taller. Se deberá reconocer la participación mediante certificados y se recomendará replicar estas prácticas realizadas en el taller.

Responsables:

- Coordinador de desarrollo académico
- Capacitador externo o interno
- Jefe de Talento Humano

Tabla 10
Materiales y Presupuesto

Concepto	Costo estimado (USD)
Impresión de material didáctico	\$50.00
Coffe Break	\$60.00
Certificados de participación	\$30.00

Honorarios de capacitador externo (en caso de que aplique)	\$100.00
Total, Aproximado	\$240.00

Limitaciones:

- Disponibilidad horaria de los docentes.
- Recursos limitados dentro de la institución.

2. Seminarios sobre planificación y gestión de recursos

Estrategia: llevar a cabo seminarios destinado al fortalecimiento de las capacidades de los docentes/as en planificación, administración de recursos y gestión financiera.

Requisitos:

- Capacitadores especializados en gestión educativa.
- Materiales de soporte.
- Plataforma virtual para capacitación en caso de distancia.

Procesos:

- Preparación del contenido en colaboración con asesores/as en gestión.
- Promoción y llamada a docentes/as y directivos/as.
- Llevar a cabo los seminarios presenciales y/o por internet.
- Continuidad mediante proyectos de planificación en el marco de la facultad.

Primera Etapa:

Preparación del contenido del seminario en colaboración con asesores en gestión educativa.

Segunda Etapa:

Promoción de la iniciativa y convocatoria dirigida a los docentes y directivos de la facultad.

Tercera Etapa:

Ejecución de los seminarios den modalidad presencial y/o en línea, con herramientas prácticas.

Cuarta Etapa:

Continuidad a través de proyectos de planificación aplicados a la facultad.

Responsables:

- Dirección académica
- Capacitadores especializados
- Departamento de Planificación institucional

Tabla 11
Materiales Y Presupuesto

Concepto	Costo estimado (USD)
Impresión de material didáctico	\$40.00
Logística técnica y adecuación del espacio	\$30.00
Honorarios de capacitador externo (en caso de que aplique)	\$150.00
Total, Aproximado	\$220.00

Limitaciones:

- Tiempo limitado para la participación.
- Posible bajo interés por parte del personal en el tema financiero.

3. Talleres de fijación y evaluación de metas SMART

Estrategia: Capacitar al profesorado en técnicas de definición y fijación de metas específicas, medibles, alcanzables, relevantes y delimitadas en el tiempo.

Requisitos:

- Facilitadores en la planificación estratégica.
- Materiales didácticos.
- Espacios adecuados.

Procesos:

- Diseño del programa de formación.
- Convocatoria y selección de participantes.
- Ejecución del taller con actividades prácticas.
- Evaluación de resultados y seguimiento en los proyectos de mejora.

Primera Etapa:

Se elaborará un diagnóstico institucional para identificar las debilidades en la planificación docente. Con base en ello, se realizará un diseño de programas de formación adecuada.

Segunda Etapa:

Se lanzará una convocatoria formal con requisitos mínimos de participación. Los seleccionados serán agrupados según experiencias para optimizar el aprendizaje.

Tercera Etapa:

Durante el taller se utilizarán ejercicios prácticos, simulaciones y trabajo colaborativo para formular metas SMART adaptadas a sus áreas académicas.

Cuarta Etapa:

Los participantes presentaran sus metas definidas y se hará un seguimiento de su aplicación práctica en la planificación académica del semestre siguiente Octubre 2025 – Febrero 2026.

Responsables:

- Dirección académica.
- Unidad de evaluación institucional.
- Facilitadores internos.

Tabla 12**Materiales y Presupuesto**

Concepto	Costo estimado (USD)
Material didáctico	\$40.00
Recursos y evaluación del seguimiento.	\$20.00
Total, Aproximado	\$50.00

Limitaciones:

- Falta de familiaridad con el enfoque SMART.
- Dificultad en aplicar seguimiento constante a los objetivos definidos.

4. Programas de actividades de team building y team working

Estrategia: Realizar actividades de trabajo en equipo, dinámicas de liderazgo compartido, proyectos colaborativos interdisciplinarios.

Requisitos:

- Facilitadores en dinámicas de grupo.
- Espacios para el trabajo en equipo.
- Recursos para realizarlas.

Procesos:

- Planificación de actividades de carácter mensual.
- Constitución de los equipos de trabajo multidisciplinarios.
- Supervisión y feedback permanente.
- Valoración del impacto del trabajo en equipo y del liderazgo compartido.

Primera Etapa:

Elaborar un cronograma mensual de actividades de team building, con una planificación que responda a los objetivos claros. Estos deben contener aspectos clave como confianza, liderazgo compartido y comunicación

Segunda Etapa:

Conformar equipos de trabajo multidisciplinarios según áreas, roles y experiencias profesionales para asegurar la diversidad del aporte.

Tercera Etapa:

Ejecución de las actividades dirigidas, entre ellas incluyendo ejercicios presenciales como retos colaborativos. y experiencias profesionales, entre ellos retos colaborativos, dinámicas lúdicas y actividades de resolución de problemas.

Cuarta Etapa:

Aplicación de encuestas de valoración, sesiones de retroalimentación y análisis del impacto de las actividades en la cultura organizacional.

Responsables:

- Director de Talento Humano.
- Facilitadores en liderazgo grupal.
- Comité de bienestar institucional.

Tabla 13
Materiales y presupuesto

Concepto	Costo estimado (USD)
Material para dinámicas y guías	\$40.00
Coffe break	\$50.00
Logística	\$30.00
Total, Aproximado	\$120.00

Limitaciones:

- Participación desigual por carga laboral.
- Falta de compromiso en actividades grupales si no se motivan adecuadamente.

5. Cursos de actualización de competencias pedagógicas

Estrategia: ofrecer cursos y diplomados en competencias pedagógicas básicas y avanzadas en pedagogía, evaluación y utilización de tecnologías educativas.

Requisitos:

- Formadores docentes
- Plataforma educativa online
- Recursos multimedia.

Procesos:

- Convocatoria y matrícula abierta.
- Diseño de la consideración curricular en función de las necesidades detectadas.
- Desarrollo del curso con módulos de carácter teórico y práctico.
- Seguimiento y certificación de la participación y competencias adquiridas.

Primera Etapa:

Se aplicará un diagnóstico a través de encuestas y revisión de informes de desempeño docente para identificar las áreas pedagógicas que requieran fortalecimiento.

Segunda Etapa:

Con base en los resultados, se diseñará el currículo de los cursos incluyendo módulos teóricos, prácticos, autoevaluaciones y retroalimentación continua.

Tercera Etapa:

Abrir inscripciones, se socializará el cronograma y se implementarán los cursos de forma presencial o modalidad virtual, asegurando la disponibilidad de los recursos digitales.

Cuarta Etapa:

Se hará un seguimiento mediante tareas aplicadas en el aula, foros de discusión pedagógica y una evaluación final. Posteriormente, se otorgarán certificaciones a quienes aprueben el curso y se recopilara la retroalimentación para mejoras futuras.

Responsables:

- Capacitador externo.
- Dirección académica.
- Unidad de TIC'S.

Tabla 14
Materiales y Presupuesto

Concepto	Costo estimado (USD)
Recursos multimedia	\$40.00
Honorarios de capacitadores	\$150.00
Total, Aproximado	\$190.00

Limitaciones:

- Acceso desigual a herramientas tecnológicas.
- Escasa disponibilidad horaria del personal docente.

6. Las campañas de sensibilización y reconocimiento al liderazgo

Estrategia: crear campañas internas que valoren y reconozcan el liderazgo eficaz, a través de premios y eventos institucionales.

Requisitos:

- Equipo de comunicación.

- Recursos para premios.
- Espacios para el evento.

Procesos:

- Diseño de campañas anuales de reconocimiento.
- Comunicación y difusión de los logros y buenas prácticas.
- Premiación en los eventos institucionales.
- Incentivar la participación y motivación del personal.

Primera Etapa:

Se conformará un comité institucional encargado de diseñar el concepto y lineamientos de las campañas de reconocimiento, incluyendo los criterios de premiación.

Segunda Etapa:

Se elaborarán materiales comunicacionales con los lineamientos institucionales, para promocionar la campaña, asegurando una amplia visibilidad.

Tercera Etapa:

Se desarrollarán actos institucionales para entregar reconocimientos en las fechas propuestas. Se fomentará la participación de la comunidad académica.

Cuarta Etapa:

Se evaluará el impacto de la campaña mediante encuestas de percepción y elaborar un informe con mejoras para su sostenibilidad en el tiempo.

Responsables:

- Comunicación institucional.
- Comité institucional para reconocimientos.
- Autoridades institucionales.

Tabla 15
Materiales y Presupuesto

Concepto	Costo estimado (USD)
Premios simbólicos	\$80.00
Logística del evento	\$60.00
Total, Aproximado	\$140.00

Limitaciones:

- Subjetividad en la selección de ganadores.
- Baja participación si la campaña no es bien comunicada.

7. Las asesorías y mentoring en liderazgo y gestión educativa

Estrategia: ejecutar programas de mentoring donde docentes más experimentados acompañen y asesoren a docente en liderazgo y gestión.

Requisitos: mentores capacitados, sistema de seguimiento y evaluación, espacio para reuniones.

Procesos:

- Seleccionar mentores y mentorizados.
- Capacitar en técnicas de mentoring.
- Sesiones de asesoría de diversas frecuencias.
- Evaluar avances y ajuste de las metas de desarrollo del liderazgo.

Primera Etapa:

Convocatoria interna para identificar a docentes con experiencia y habilidades, en liderazgo que puedan influir como mentores, así como a los docentes jóvenes con ingreso reciente a la institución.

Segunda Etapa:

Diseño y ejecución de un taller de formación para mentores y mentorizados, centrándose en herramientas de mentorig, comunicación asertiva y establecimiento de objetivos profesionales.

Tercera Etapa:

Inicio de sesiones periódicas, con una agenda definida, seguimiento individualizado y construcción de planes de desarrollo profesional conjuntos, utilizando formatos de registros para documentar el avance.

Cuarta Etapa:

Evaluar el impacto del proceso a través de entrevistas, encuestas y reuniones de cierre. Se establecerán propuestas para extender el programa y asegurar su legalización.

Responsables:

- Decano de la Facultad.
- Educación continua.
- Mentores seleccionados.

Tabla 16
Materiales y Presupuesto

Concepto	Costo estimado (USD)
Manuales de mentoring	\$30.00
Reconocimiento simbólico	\$50.00
Total, Aproximado	\$80.00

Limitaciones:

- Dificultades para emparejar mentores y mentorizados por áreas.
- Escasa disponibilidad horaria para sesiones recurrentes.

La implementación del plan de mejora busca fortalecer el liderazgo educativo en la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, respondiendo a necesidades reales detectadas en el diagnóstico institucional. pretendiendo no generar un impacto inmediato, sino también fomentar una cultura de liderazgo pedagógico sostenible, colaborativo e innovador. La ejecución progresiva de estas etapas permitirá monitorear avances, y ajustar los procesos obteniendo resultados tangibles en corto, mediano y largo plazo. Finalmente, se espera que estas estrategias contribuyan a consolidar una comunidad académica comprometida con la calidad educativa y el desarrollo institucional.

9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

9.1. Conclusiones

- Los resultados de esta investigación evidencian que el nivel predominante es el nivel medio con un 44.44%, mientras que el nivel alto se encuentra con un porcentaje de 29.63%, y el nivel bajo mantiene un 25.93%, esto resalta la necesidad de fortalecer el liderazgo educativo en los docentes de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, dado que este constituye un factor clave en la mejora de la práctica pedagógica. Identificando limitaciones en aspectos como la planificación estratégica, la gestión de recursos y el trabajo colaborativo, los cuales afectan la efectividad del rol docente y la capacidad respuesta ante los desafíos educativos actuales.
- El análisis teórico del liderazgo educativo muestra un marco conceptual consolidado que permite identificar las competencias, habilidades y dimensiones que tienen que ver con el desarrollo del liderazgo de los docentes. Abordando las diferentes teorías, estilos y rasgos del liderazgo educativo, su importancia y la pertinencia de esta en el contexto universitario. Esta fundamentación teórica sirvió para explicar y fundamentar los niveles de liderazgo en la comunidad académica.
- Los resultados sugieren que el liderazgo educativo en el profesorado de la facultad se encuentra en una tendencia media con un 44,44% a nivel general, lo que limita su impacto en la gestión institucional y la mejora continua. Los resultados obtenidos por dimensiones revelan que la dimensión Apoyo a la Calidad Docente evidencia un nivel alto con un 38,29%, identificando una percepción positiva en las prácticas de liderazgo propiciando un clima laboral positivo, mientras que un porcentaje significativo de los docentes encuestados identifica debilidades en aspectos como el trabajo colaborativo con casi el 58% y la participación en procesos de planificación estratégica con el 51%, lo que refleja una necesidad urgente de fortalecer la cultura de liderazgo compartido. Por otro lado, se identificaron fortalezas moderadas en dimensiones como la dirección como profesión atractiva y la disposición hacia la formación continua, donde el 62% de los participantes valoró positivamente el rol de liderazgo en el desarrollo profesional.
- En relación con la propuesta diseñada para fortalecer el liderazgo educativo, se evidenció la necesidad de aplicar estrategias estructuradas que respondan a las debilidades identificadas en la gestión pedagógica y organizacional. La falta de acciones institucionales enfocadas en este aspecto limita el desarrollo docente; la propuesta planteada ofrece una

respuesta concreta y viable, con etapas claras y objetivos definidos, que promueva la formación continua, el liderazgo compartido y la mejora del clima institucional.

9.2. Recomendaciones

- Se recomienda realizar un análisis comparativo de estos resultados, con los de clima laboral para verificar los niveles de satisfacción de los docentes y realizar una nueva evaluación posterior a la aplicación de la propuesta. Este cruce de información permitirá una comprensión más integral del entorno institucional y sus dinámicas.
- Se proponen realizar investigaciones teóricas, referente al liderazgo educativo, en el contexto de educación superior, con el fin de identificar tanto los avances como las dificultades con el desarrollo de esta habilidad.
- Resulta especialmente pertinente generar e institucionalizar un amplio programa de desarrollo del liderazgo que contemple un programa de talleres, seminarios, campañas de reconocimiento, programas de mentores, con la creación de políticas que procuren el reconocimiento y la promoción del desarrollo profesional del docente, con el objetivo de consolidar un espacio de liderazgo compartido que propulse la innovación y la mejora de la gestión institucional.
- La propuesta plantea el fortalecimiento de las competencias pedagógicas, administrativas y colaborativas, promoviendo una cultura institucional motivadora, participativa y orientada a la mejora continua. La puesta en marcha de estas acciones conduciría a un liderazgo más fuerte, innovador y compartido, propiciando un cambio para mejorar la gestión académica y el clima institucional.

10. BIBLIOGRAFÍA

- Acosta., D., & Ponce., E. (2019). Estilos de liderazgo en la educación superior. *Revista pedagógica de la Universidad de Cienfuegos*, 176-177. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442019000300175
- Acosta., W., Angel., N., Perez., T., Vargas., A., & Cardenas., D. (2020). Liderazgo en la educación rural con enfoque territorial. *Universidad de la Salle*, 13-24.
- Aiken, L. (2003). *Test psicológicos y evaluación* (Undécima edición ed.). Pearson. Obtenido de https://www.academia.edu/42930589/Tests_Psicologicos_y_Evaluacion_Lewis_R_Aiken_11va_Edici%C3%B3n
- Álvarez, M. d. (2022). Usos del termino “LIKERT”. *INVESTIGACION OPERATIVA - AÑO XXX - N° 51*, 42- 44.
- Ander-Egg, E. (2011). *Aprender a Investigar. Nociones básicas para la investigación social* (1° Edición. ed.). Buenos Aires: Editorial Brujas 1° Edición. Impreso en Argentina ISBN: 978-987-591-271-7. Obtenido de <https://abacoenred.org/wp-content/uploads/2017/05/Aprender-a-investigar-nociones-basicas-Ander-Egg-Ezequiel-2011.pdf.pdf>
- Aparicio., C., Sepúlveda., F., Valverde., X., Cárdenas., V., Contreras., G., & Valenzuela, M. (2020). Liderazgo directivo y cambio educativo: Analisis de una experiencia de colaboracion universidad - escuela. *Páginas de Educación*, 13(1), 20-25. doi: <https://doi.org/10.22235/pe.v13i1.1915>.
- Brauckmann., S., Pashiardis., P., & Arlestig., H. (2020). Unir el contexto y el liderazgo educativo. *Professional Development in Education ROUTLEDGE*, 5-14.
- Caicedo, B., & Fernández, T. (2024). La formación docente: Una oportunidad para la formacion desde la investigacion cientifica. *Revista de ensayos pedagogicos*, 19(1), 5-11. doi:<https://doi.org/10.15359/rep.19-1.2>
- Camacaro, C. L. (2019). Liderazgo Docente Universitario: Desafios y Estilos. *DISSERTARE*, 4(1), 74-78. Obtenido de <https://revistas.uclave.org/index.php/dissertare/article/view/2298>
- Camargo., M., Chong., M., Cáceres., M., & Moreno, J. (2023). Evaluacion Educativa y Motivacion Escolar en educacion superior. *REVISTA METROPOLITANA DE CIENCIAS APLICADAS*, 193-196.
- Cardenas, J. (2018). Investigación cuantitativa. *trAndeS – Programa de Posgrado en Desarrollo Sostenible y Desigualdades Sociales en la Región Andina*, pág. 1-3.

- Carpio., D., Romero., H., Intriago., G., Arellano., F., & Troya., B. (2020). Liderazgo docente y la inclusión educativa en la educación superior. *Revista Salud y Bienestar Colectivo*, 70-73.
- Coluccio., G., Pedraja., L., Fredes., C., & Miranda., C. (2022). Estilos de liderazgo y surgimiento de liderazgo compartido en equipos de estudiantes universitarios. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, vol. 30 N° 4, 652-655.
- Cruz, R. d. (2017). Liderazgo transformacional y desempeño docente en el Cepre de la Universidad Nacional del Centro del Perú. *Socialium revista científica de Ciencias Sociales*, 2(2), 37-38. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.13080/2048>
- Darling, L. (2017). Teacher Quality and Student Achievement: A Review of State Policy Evidence. *Education Policy Analysis Archives*, 2-5.
- Delgado, E. (2022). *El liderazgo educativo en los docentes y el rendimiento escolar de los estudiantes de E.G.B. en la unidad educativa "Juan de Velasco" del cantón Riobamba, provincia de Chimborazo, período académico 2020- 2021*. Trabajo de Titulación , Universidad Nacional de Chimborazo. Obtenido de <http://dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/9332/1/UNACH-EC-FCEHT-EBAS-018-2022.pdf>
- Díaz, M. (2019). La complejidad de la investigación en liderazgo educativo, acercamientos metodológicos contemporáneos. *Actualidades Investigativas En Educación. UCR*, 19(1), 5-16. doi:<http://dx.doi.org/10.15517/aie.v19i1.35239>
- Echeverría, S. (2024). Liderazgo Educativo en el Desempeño de los Docente . *Universidad Estatal Peninsula de Santa Elena*, 99-100.
- Echeverría, S. N. (2024). Liderazgo Educativo en el Desempeño Docente . *Repositorio de la Universidad Estatal Peninsula de Santa Elena* , 30-70.
- Ecuador, M. d. (2024-2025). *Agenda Educativa Digital*. Quito: Ministerio de Educación.
- Espinoza, E. (2018). La hipótesis en la Investigación. *Revista de Investigacion MENDIVE*, 125-128.
- Fullan, M. (2019). *The NEW Meaning of Educational Change*. New York, America: Teachers College Press, New York.
- Fullan., M., & Azorín., C. (2022). Liderando nuevas y más profundas culturas colaborativas: Preguntas y caminos. *Revista de Cambio Educativo*, 11.
- Galaz., E., & Verdugo., A. (2023). Liderazgo distribuido en escuelas públicas y relación con sus categorías de desempeño. *REDALYC*, 1.

- García, I. (2022). La Dirección escolar en los centros públicos desde la apreciación del Liderazgo Distribuido. / *Revista Internacional de Educación y Aprendizaje*, 404-407.
- García, M. (2018). Prácticas Eficaces de Liderazgo Dirigidas a Apoyar la Calidad Docente en los CEIP Públicos de Andalucía. La Percepción de Directivos y Maestros. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 16(3), 1. doi:<https://doi.org/10.15366/reice2018.16.3.008>
- Gomez, S. (2019). Metodología de la investigación. *Red Tercer Milenio* , 58-61.
- Hargreaves, A. (2019). La enseñanza en el siglo XXI: cómo crear cambios positivos. *Routledge*, 28-34.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2019). *Fundamentos de metodología de la investigación* (6TA Edición ed.). McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de CV. Obtenido de <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Hernández., R., Fernández., C., & Baptista., M. d. (2018). Metodología de la Investigación. *The McGraw Hill Companies*, 276 -278.
- Hernandez., S., & Duana., D. (2020). Técnicas e instrumentos de recolección de datos. *Boletín Científico de las Ciencias Económico Administrativas del ICEA*, 51-52.
- Hurtado, J. (2019). Un acercamiento sintagmático al concepto de liderazgo. *Desarrollo Gerencial*, 11 (1), 11(1), 190-195. doi:<https://doi.org/10.17081/dege.11.1.3465>
- Julio Rodríguez-Rodríguez, & Reguant-Álvarez, M. (20). Calcular la fiabilidad de un cuestionario o escala mediante el SPSS: el coeficiente alfa de Cronbac. *Rvista de Innovación, Revista de educación REIRE* , 2.
- Krichesky., G., & Murillo., J. (2018). La colaboración docente como factor de aprendizaje y promotor de mejora: Estudios de casos. *Educación XXI*, 21(1), 135-156, 138-140.
- Lora., H., & Padilla., A. (2018). Liderazgo Educativo: Un acercamiento desde las teorías del concepto . *TEKNOS Revista Científica*, 160-167.
- Macías., E., Chum., R., Aray., A., & Rodríguez., J. (2018). Liderazgo académico: Estilos y perfiles de gestión en las Instituciones de Educación Superior. *Revista de Ciencias Humanísticas y Sociales*, 86-88.
- Maya., E., Zavala., J. J., & Isea., J. (2018). Liderazgo Directivo y Educación de Calidad. *Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología*, 116 - 119. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/331839870_Liderazgo_Directivo_y_Educacion_de_Calidad

- Mendoza, S. H., & Avila, D. D. (2020). Técnicas e instrumentos de recolección de datos. *Boletín Científico de las Ciencias Económico Administrativas del ICEA*, 52.
- Morales., I., Torres., B., & Rendon., I. (2018). Liderazgo educativo de la Universidad de Guayaquil. *Revista pedagógica de la Universidad de Cienfuegos*, 110-115.
- Nieto, E. (2018). Tipos de Investigación. *Repositorio Institucional USDG*, 3-4.
- OECD. (2018). TEACHERS AND SCHOOL LEADERS AS LIFELONG LEARNERS.
- Orozco, H. (2017). Importancia del Liderazgo Compartido en la Mision Universitaria Ignacia. *Universidad Rafael Landivar*, 5-6.
- Ortega, A. (2018). Enfoques de investigación. *Métodos para el diseño urbano–Arquitectónico*, 9-10.
- Padierna., J., Benjumea., M., & Urrego., L. (2018). La formación permanente del profesos universitario en Iberoamerica . *Ludica Pedagógica*, 61-63.
- Pastor, B. F. (2019). Población y muestra. *Pueblo Continente*, 265.
- Pinto., A., Gómez., V., & Izquierdo., V. (2019). La mejora del aprendizaje y el desarrollo de competencias en estudiantes universitarios a través de la colaboración. *Revista Lusófona de Educação*, 258-261.
- Pizarro., K., & Martinez., O. (2020). Análisis factorial exploratorio mediante el uso de las medidas de adecuación muestral kmo y esfericidad de bartlett para determinar factores principales. *JOURNAL OF SCIENCE AND RESEARCH*, 903-906.
- Ponce, L., Tituaña, F., Páez, R., Quelal, N., Tupiza, M., & Verduga, H. (2024). *Competencias docentes para adaptarse al uso de las TIC en el proceso de enseñanza de la estadística*. Pontificia Universidad del Ecuador. doi:<https://doi.org/10.26621/ra.v1i31.951>
- Ramos, C. (2021). Diseños de Investigación Experimental. *Ciencia America Vol. 10 (1)*, 2-6.
- Rivera, G., Lera, L., Poleo, A., & Rivera, A. (2023). El liderazgo educativo en los programas de educación especial: Una revisión Literaria. *Anales de la Real Academia de Doctores de España. Volumen 8, número 4, 8(4)*, 789- 801. Obtenido de <https://www.rade.es/imageslib/PUBLICACIONES/ARTICULOS/V8N4%20-%2006%20-%20AO%20-%20RIVERA.pdf>
- Rodriguez, Z. (2018). Estrategias didácticas sustentadas en las teorías de Daniel Goleman y Lev Vygotsky, para mejorar las habilidades sociales en los estudiantes del segundo de secundaria de la Institución Educativa Luis Negreiros Vega – Posope Alto del Distrito de Pátapo. *Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo* , 36-42.

- Rodríguez., E., Marichal., C., & Menese., Z. (2022). Teorías del liderazgo y su impacto en los dirigentes y estudiantes universitarios. *Estrategia y Gestión Universitaria* Universidad de Ciego de Ávila, Cuba, 67-72.
- Rodríguez., H., & Salinas., M. (2020). La Evaluación para el Aprendizaje en la Educación Superior: Retos de la Alfabetización del Profesorado. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 112-115.
- Rodriguez., J., & Reguant., M. (2020). Calcular la fiabilidad de un cuestionario o escala mediante el SPSS: el coeficiente alfa de Cronbach. *REIRE Revista de Investigación y Recerca en Educació* , 3-6.
- Romero, M. d., & Alvarez, M. B. (2022). Usos del termino “LIKERT”. Una revisión en estudios sobre aprendizaje organizacional. *Revista De La Escuela De Perfeccionamiento En Investigación Operativa*, 30(51)., 4-9.
- Solano, V. (2024). Gestión de riesgo crediticio y la morosidad en una entidad financiera del distrito de Huancayo en el año 2022. *Universidad Continental*, 102.
- Tamayo, & Tamayo. (2012). *El proceso de Investigación Científica* (Cuarta edición ed.). Venezuela: Editorial Limusa. Obtenido de <https://www.amazon.com/-/es/Mario-Tamayo-y/dp/6070501381>
- Teodoro, E. N. (2018). Tipos de Investigación. *Provided by Repositorio institucional - USDG*, 1-4.
- Tinotore, M., Cantón, I., Quiroga, M., & Parés, I. (2019). Liderazgo y e-liderazgo en las historias de vida de líderes. *Revista de Educación Mediática y TIC, EDMETIC*, 8(2), 27-29. doi:<https://doi.org/10.21071/edmetic.v8i2.11700>
- Tinotore., M., & Gairin., J. (2022). Tres Décadas de Investigación sobre Liderazgo Educativo en España. Un Mapeo Sistemático. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 5-24.
- Vargas., J., Solís., P., Quispe., F., & Silva., J. (2022). Evaluación Formativa en Educación Superior: Revisión sistemática. *TecnoHumanismo. Revista Científica*, 44-46.
- Vega, L. (2020). Gestión educativa y su relación con el desempeño docente. *Ciencia y Educación*, 1(2), 18-21. doi:<https://doi.org/10.48169/Ecuatesis/0102202008>
- Victores., M., Loor., D., & Cobeña., F. (2021). Modelo Pedagógico para el desarrollo de las competencias en los estudiantes universitarios. *RECIMUNDO; Editorial Saberes del Conocimiento*, 158-160.

- Vilanova., M., & Mendieta., C. (2019). La universidad nacional de educación: una experiencia educativa en los márgenes de la innovación universitaria. *Universidad Nacional de Educación*, 36-42. Obtenido de <http://201.159.222.12:8080/handle/56000/2510>
- Villacreés, P., Rodriguez, M. L., & Burbano, M. B. (2020). El liderazgo educativo, como herramienta primordial en los resultados de aprendizaje. Caso: Unidades Educativas de la provincia de Tungurahua. *Polo del Conocimiento*, 5(10), 460 - 468. Obtenido de <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/1826>
- Vivanco., G., & Sarango., J. (2019). Las habilidades pedagogicas profesionales en los estudiantes de Educacion Superior. *Revista pedagógica de la Universidad de Cienfuegos*, 342-343.
- Weinstein., J., Muñoz., G., Sembler., M., & Marfan, J. (2019). Una decada de investigacion Empirica sobre el Liderazgo Educativo en chile. *CALIDAD EN LA EDUCACIÓN N° 31*, 16-20.
- Zamora., R., Mantilla., M., Pullas., P., & Gómez, H. (2018). Implicacion del modelo de aprendizaje basado en proyectos colaborativos en el contexto universitario. *Revista de Comunicación de la SEECI. Año XXII, n° 46*, 1-5.