



REVISTA

# CÁTEDRA

## Liderazgo: análisis del desempeño profesional directivo en instituciones educativas

*Leadership: analysis of professional management performance in educational institutions in educational institutions*

Kleber Quishpe-Mosquera

Unidad Educativa de Fuerzas Armadas Liceo Naval, Quito, Ecuador

[klevidpc@hotmail.com](mailto:klevidpc@hotmail.com)

[kleber.quishpe@educacion.gob.ec](mailto:kleber.quishpe@educacion.gob.ec)

<https://orcid.org/0000-0002-3014-5898>

Diana Cevallos-Benavides

Universidad Indoamérica Quito, Ecuador

Maestría en Educación mención Innovación y Liderazgo Educativo

[dcevallos9@indoamerica.edu.ec](mailto:dcevallos9@indoamerica.edu.ec)

<https://orcid.org/0000-0002-5924-5737>

(Recibido: 01/05/2023; Aceptado: 01/08/2023; Versión final recibida: 01/08/2024)

Cita del artículo: Quishpe-Mosquera, K. y Cevallos-Benavides, D. (2025). Liderazgo: análisis del desempeño profesional directivo en instituciones educativas. *Revista Cátedra*, 8(1), 140-159.

### Resumen

El presente trabajo de investigación se basa en el estudio del estilo de liderazgo de cuatro instituciones educativas: fiscal, fiscomisional, municipal y particular, en las cuales los procesos de auditoría por parte del Ministerio de Educación (MINEDUC) mostraron resultados poco efectivos en cuanto al desempeño profesional directivo. Tiene como objetivo analizar la relación del liderazgo educativo con la consecución de estándares de calidad educativa de desempeño profesional directivo. Se utilizó un enfoque mixto, documental y de campo. Para la recolección de la información se utilizaron encuestas dirigidas a directivos y docentes, validado por medio de coeficiente de Alfa de Cronbach, y



[Licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional \(CC BY 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

se desarrollaron entrevistas a expertos. Se trabajó con una muestra probabilística de 152 docentes de las instituciones referidas, 12 directivos y 2 expertos en desempeño profesional directivo, funcionarios del Distrito Educativo 17D08-Los Chillos-Quito. Se destaca que los estilos de liderazgo directivo: transformacional, distribuido, dialógico y sostenible, presentan una relación significativa muy alta con las dimensiones de desempeño profesional directivo, en opinión de los expertos, los directivos deben fortalecer su gestión del estilo de liderazgo pedagógico. Como principal conclusión se evidencia una alta correlación entre los estilos de liderazgo distribuido y sostenible, con la dimensión de gestión pedagógica, esto permite identificar que es necesario fortalecer las competencias directivas en estos dos estilos de liderazgo por su importancia en el cumplimiento de estándares de calidad educativa.

## Palabras clave

Desempeño profesional directivo, estándares de calidad educativa, liderazgo educativo.

## Abstract

This research work is based on the study of the leadership style of four educational institutions: fiscal, fiscal-commissioned, municipal and private, in which the auditing processes by the Ministry of Education (MINEDUC) showed ineffective results in terms of professional managerial performance. The objective of this study is to analyze the relationship between educational leadership and the achievement of educational quality standards of professional managerial performance. A mixed documentary and field approach was used. For the collection of information, surveys addressed to managers and teachers were used, validated by means of Cronbach's Alpha coefficient, and expert interviews were conducted. We worked with a probabilistic sample of 152 teachers from the referred institutions, 12 managers and 2 experts in professional managerial performance, officials of the Educational District 17D08-Los Chillos-Quito. It is highlighted that managerial leadership styles: transformational, distributed, dialogic and sustainable, present a very high significant relationship with the dimensions of managerial professional performance, in the opinion of the experts, managers should strengthen their management of the pedagogical leadership style. As the main conclusion, there is a high correlation between the distributed and sustainable leadership styles and the pedagogical management dimension, which allows identifying that it is necessary to strengthen managerial competencies in these two leadership styles due to their importance in meeting educational quality standards.

## Keywords

Professional managerial performance, educational quality standards, educational leadership.

## 1. Introducción

La búsqueda de soluciones para resolver problemas concernientes a la administración estratégica y alcanzar resultados de calidad de gobiernos, empresas, negocios, e instituciones es muy importante para diagnosticar y describir la realidad de manera objetiva e imparcial. Los gobiernos, por lo general, acuden a la observación externa de instituciones especializadas en investigación. McKinsey and Company es considerada como una de las empresas más reconocidas en temas de consultoría, y cuyo prestigio en la validez de sus informes están respaldados por el talento humano de sus investigadores,



[Licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional \(CC BY 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

pues es conocida por contratar a los individuos más brillantes del mundo. En el 2007 esta empresa de consultoría internacional publicó un informe sobre las investigaciones que realizaron en el campo educativo, específicamente en los países con mejores índices de excelencia educativa. Posteriormente, para el segundo informe se enfocaron en el análisis de veinte sistemas educativos con los mayores puntajes en los resultados en su desempeño. Es importante indicar que en dicho informe se presentan ocho conclusiones, entre las cuales se destacan la segunda, que hace referencia a que la mejora del desempeño de un sistema requiere optimizar la forma en la que los directores dirigen y los profesores enseñan (Crisol, 2010, p. 178). En complemento, la séptima y octava conclusión hablan del liderazgo dentro del sistema educativo, y las abordan desde la óptica del cambio de liderazgo; y, de la continuidad del liderazgo como elemento esencial para la mejora de los sistemas educativos

El Estado ejecuta la rectoría del sistema nacional educativo a través del Ministerio de Educación (MINEDUC); institución mediante la cual se tutelan los derechos ciudadanos en aplicación de la Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI, 2021) en cuanto a las competencias de la Autoridad Educativa Nacional, el Art. 22, literal a.a dispone que:

definirá estándares e indicadores de calidad educativa que serán utilizados para las evaluaciones realizadas por el Instituto Nacional de Evaluación Educativa. Los estándares serán al menos de dos tipos: curricular, referidos al rendimiento académico estudiantil y alineados con el currículo nacional obligatorio; profesionales, referidos al desempeño de las y los docentes y del personal directivo de los establecimientos educativos (p. 31).

El Reglamento General de la LOEI (R-LOEI, 2023) en el artículo 13 establece de manera específica los componentes que serán evaluados por el Instituto Nacional de Evaluación Educativa (INEVAL) cuya valoración se enfoca en los descriptores de logro esperados, objetivos medibles y que en el caso del desempeño de los profesionales de la educación: se refieren a las descripciones de lo que debe hacer un profesional educativo competente (p. 8) refiriéndose a la gestión de rectores, vicerrectores, directores, subdirectores, inspectores, subinspectores y personal docente.

El liderazgo escolar se ha convertido en un tema de estudio y análisis prioritario de las organizaciones que generan política educativa a nivel mundial, ejemplo de ello la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), 2009 institución que realiza un aporte documental de la investigación desarrollada en 22 sistemas educativos cuyos informes y estudios de casos particulares sirven de sustento para esta recopilación académica. El trabajo de la OCDE aborda temas como el concepto de liderazgo escolar, su prioridad política en entornos cambiantes y su realidad. La autonomía, la distribución de funciones, y el desarrollo de habilidades para un liderazgo escolar eficaz son temas que los desarrollan desde la perspectiva de los sistemas educativos investigados (Pont, B., Nusche, D. y Moorman, H, 2009, pp. 9-13). Y concluyen indicando literatura sobre los efectos del liderazgo proporciona evidencia adicional de que el liderazgo escolar influye en el aprendizaje estudiantil (p. 34).

El Centro de Estudios de Políticas y Prácticas en Educación (CEPPE) centro de investigación educativa de Santiago de Chile, realiza una reflexión en el que se describe al liderazgo directivo en los siguientes términos: “La incidencia que tiene este liderazgo es tal, que se ha planteado que el director sería la segunda variable interna a la escuela más influyente en los resultados de los estudiantes, después de los propios docentes” (CEPPE,



[Licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional \(CC BY 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

2009, p. 20). De estos antecedentes se puede concluir que la capacidad de acción del personal directivo para alcanzar un servicio de calidad es superada únicamente por la gestión de aula, actividad propia y más cercana al proceso de enseñanza-aprendizaje, y en tal sentido; es de suma importancia el análisis y estudio de los elementos intrínsecos a las actividades directivas de centros educativos, a la aplicación del estilo de liderazgo educativo más adaptado a su contexto para llegar a elevar al criterio de destacado los indicadores de gestión en el desempeño profesional directivo.

Así, en la investigación que es resultado de una tesis, se plantea como preguntas de investigación ¿de qué manera los estilos de liderazgo educativo influyen en el desempeño profesional directivo?, ¿qué estilos de liderazgo educativo se aplican en las instituciones educativas investigadas?, ¿cuáles son los resultados de desempeño profesional directivo en las auditorías de las instituciones educativas objeto de estudio?, ¿cuál es la relación del estilo de liderazgo con respecto al desempeño profesional directivo?, ¿cómo se mejorarían los resultados de desempeño profesional directivo en cuanto a estilos de liderazgo efectivos? De aquí se toma como objetivo principal analizar la incidencia del liderazgo educativo en el desempeño profesional directivo en cuatro instituciones de diferente sostenimiento: fiscal, fisco-misional, particular y municipal. Y como objetivos específicos se ha planteado determinar el estilo de liderazgo aplicado por los directivos de las instituciones educativas investigadas y los resultados de auditoría educativa en el desempeño profesional directivo e identificar la relación del estilo de liderazgo con respecto al desempeño profesional directivo. Se entiende así la importancia de promover la aplicación de estilos de liderazgo efectivos que permitan a las instituciones educativas alcanzar los estándares de calidad educativa planteada por el MINEDUC.

## 2. Revisión de la literatura

### 2.1 Liderazgo educativo

Definimos al liderazgo como el proceso de orientar actividades del personal de la organización en las direcciones apropiadas que conducen al logro de objetivos del sistema administrativo (Balda, 2015, p. 304). Como se aprecia se procura dirigir la conducta o comportamiento de otras personas hacia el alcance de algún objetivo o meta, cabe realizar el análisis de dicha influencia debe ser hacia direcciones apropiadas, entendiéndose como tal la influencia positiva, pues como es sabido, dentro de una organización se puede ejercer también influencia negativa.

Otra definición que realiza Fabara (2015) en cuanto al liderazgo manifiesta que es “el proceso de dirigir la conducta de otros hacia el alcance de algún objetivo. Dirigir en este sentido, significa hacer que los individuos actúen de cierta manera o sigan un rumbo particular” (p. 26) es por ello que el papel del directivo como factor de influencia es importante para la consecución de metas educativas, desde su función de líder tiene un efecto directo en las metas de la comunidad.

#### 2.1.1 Liderazgo transformacional

El estilo de liderazgo transformacional se fundamenta en las teorías de las relaciones, en las cuales el predominio de la relación autoridad-equipo de trabajo es importante. Para Bolívar (2010)

es un estilo de liderazgo que lo desarrollan las personas que tiene una fuerte visión y personalidad; por tal motivo son capaces de convencer a los miembros de la institución desde dentro, con la inclusión de



[Licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional \(CC BY 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

expectativas y valores, manteniendo de manera constante una comunicación fluida con los integrantes, para alcanzar los objetivos (p. 94).

Para Barba et al. (2021) el liderazgo transformacional comprende un proceso de dirección en el cual la transformación del entorno representa un aspecto fundamental, lo cual es posible a través de la acción del líder quien inspira y motiva a sus seguidores. El poder carismático, el líder se ve evidenciado al procurar una participación activa de los integrantes del equipo mediante su mejora continua. Para Velásquez (2006):

el liderazgo transformacional es un estilo definido como un proceso de cambio positivo enfocado en los seguidores del líder, que se centra en transformar y mejorar las competencias de los colaboradores aumentando la motivación, la moral y el rendimiento de sus seguidores (p. 4).

### 2.1.2 Liderazgo distribuido

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

Perspectiva que no se aleja de la realidad si se considera que, en efecto, la función del director se encuentra distribuida entre varias personas que desempeñan funciones de liderazgo especializado, como las de subdirector, vicerrector, coordinadores pedagógicos, coordinadores de subnivel, coordinadores de proyectos y programas, jefe de área, estos últimos referidos de esa manera, por la propia tradición jerárquica que no ha desaparecido del todo del sistema educativo ecuatoriano. Como lo señala Ahumada, et al. (2018) el liderazgo distribuido no se enfoca en las características personales del líder, sino de las acciones que se fundamentan en: el conocimiento, habilidades y hábitos, que pueden ser enseñados y aprendidos por los miembros de la organización (p. 7).

### 2.1.3 Liderazgo dialógico

El liderazgo dialógico se define como el proceso mediante el cual se estimulan y se apertura la práctica de liderazgo de todos los miembros de la comunidad educativa: docentes, estudiantes, padres de familia, voluntarios, y otros miembros de la comunidad educativa, en armonía con actores externos de la sociedad civil, empresa privada, estado, la familia, y la academia. A esta interrelación las denominan comunidades de aprendizaje (CdA), que es un modelo educativo innovador que muestra las interacciones entre las personas a través del diálogo, como el elemento clave que hace posible que se produzca el aprendizaje de todos los involucrados (MINEDUC, 2019, p. 10).

Este estilo basa su diseño en la comunicación como eje de acuerdos, aclarando que cuando existe comunicación, puede plantearse desde las pretensiones de poder, del autoritarismo, es decir, mediante la imposición de las ideas, en palabras de Choque (2015) desde la perspectiva de quienes se comunican desde la presunción de "su" poder, ya sea este basado en el conocimiento, el status social, la antigüedad, el lugar donde trabaja, o el cargo jerárquico que ostenta, el método dialógico, como base de su funcionamiento puede emplearse con pretensiones de validez (p. 22).



[Licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional \(CC BY 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

Esto significa validar el mejor argumento para alcanzar consensos como resultado de la equidad de oportunidades en ambientes de confianza. Una comunicación horizontal, lateral que puede darse entre directivos, compañeros de un mismo departamento o trabajadores de distintos niveles jerárquicos.

#### 2.1.4 Liderazgo sostenible

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

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

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

#### 2.2 Estándares de desempeño profesional directivo

En aplicación constitucional de que el Estado ejerce la rectoría del sistema educativo nacional, mediante la formulación de políticas que regulan y controlan las actividades educativas, así como el funcionamiento de las entidades del sistema. Mediante Acuerdo Ministerial 0482-12 del 28 de noviembre del 2012 expiden los estándares educativos. Los estándares de calidad educativa “son parámetros de logros esperados, tienen como objetivo, orientar, apoyar y monitorear la acción de los grupos de actores que conforman el Sistema Nacional de Educación para su mejora continua. Se distribuyen en: estándares de aprendizaje, gestión escolar, desempeño profesional” (MINEDUC, 2017, p. 13).

Según el MINEDUC hasta la actualidad se han creado dos tipos de estándares generales de desempeño profesional: de docentes y de directivos. Los estándares de desempeño directivo son descripciones de lo que debe hacer un director o rector competente; es decir, de las actividades que desarrolla durante su gestión y aplicación de liderazgo que están positivamente correlacionadas con el buen desempeño de los docentes, la buena gestión del centro escolar, y los logros de aprendizaje de los estudiantes (MINEDUC, 2011, p. 6). El principal propósito de los estándares es orientar, apoyar y monitorear la acción de los actores del sistema educativo hacia su mejoramiento continuo, para ello se utiliza la semaforización para evaluar el cumplimiento de los indicadores de calidad. Los estándares de gestión administrativa se refieren a las actividades administrativas que se implementan en la institución educativa para organizar y coordinar una forma sistemática las actividades dirigidas a la organización institucional, el desarrollo profesional, la



[Licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional \(CC BY 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)



información, la comunicación, la administración de servicios complementarios y la infraestructura, el equipamiento y los recursos didácticos.

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

En cuanto a los estándares de gestión pedagógica se refiere a la función de liderazgo específica hacia la actividad propia del centro educativo y cuya aplicación ejerce una mayor influencia en la enseñanza y el aprendizaje. Son estándares con enfoque pedagógico y “hace referencia a los aspectos necesarios para la planificación y ejecución de acciones que permitan llevar a cabo, las prácticas pedagógicas, su ejecución, evaluación y refuerzo, así como el aseguramiento y atención al desarrollo biopsicosocial del estudiantado” (MINEDUC, 2017, p. 14). Los estándares de convivencia y participación escolar se refieren a los aspectos que orientan la relación de las personas que conforman la institución educativa: directivos, docentes, estudiantes, y padres de familia. “Se sustenta en principios y valores, que propicien un clima organizacional adecuado a través del trabajo colaborativo de sus integrantes y la vinculación con la comunidad en el desarrollo de proyectos de mutuo beneficio” (MINEDUC, 2017, p. 14).

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

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

### 3. Métodos y materiales

Para el desarrollo de esta investigación se utilizó un enfoque mixto, agrupó el enfoque cualitativo y cuantitativo, en palabras de Hernández-Sampieri et al. (2014) este tipo de investigación “implica un conjunto de procesos de recolección, análisis y vinculación de datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio” (p. 532). Presenta un enfoque cuantitativo, pues se utilizó instrumentos pertinentes para la recolección de datos numéricos que permitieron el manejo de estos y su análisis a través de estadística; tiene también el enfoque de cualitativo porque se realizó la recolección de datos mediante entrevistas los mismos que fueron sometidos a un análisis crítico.

Como se describe en el enfoque mixto “el investigador utiliza (...) instrumentos como entrevistas, encuestas para saber opiniones de cada cual, sobre el tema en discusión, se reconstruyen hechos y otros, además esas encuestas pueden ser valoradas a través de



[Licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional \(CC BY 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

escalas medibles y se hacen valoraciones numéricas de las mismas” (Cabezas et al., 2018, p. 67). Cabe resaltar que los métodos mixtos se desarrollan mediante procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación, y que posterior a la recolección y el análisis de datos procura la integración y discusión conjunta para realizar inferencias. (Hernández et al., 2014, p. 534). Para la investigación se aplicaron dos encuestas, el primero dirigido a las autoridades institucionales y el segundo, como contraste, a los docentes de los establecimientos educativos. Las encuestas se diseñaron con preguntas cerradas y se utilizó una escala de Likert con tres ponderaciones: de acuerdo, parcialmente de acuerdo; y, en desacuerdo; al respecto se puede indicar que es un método desarrollado por Rensis Likert, y consiste en “un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones, ante los cuales se pide la reacción de los participantes” (Hernández et al., 2014, p. 238) en este caso directivos y docentes.

Para determinar la confiabilidad se aplicó el Alfa de Cronbach, procedimiento que fue desarrollada por J. L. Cronbach y mide la consistencia o fiabilidad interna del instrumento de recolección de datos tipo test, el cual produce valores que oscilan entre cero y uno. Su ventaja radica en que no es necesario dividir en dos mitades a los ítems del instrumento, simplemente se aplica la medición y se calcula el coeficiente (Hernández et al., 2014, p. 295). La validación de las encuestas a directivos se obtuvo un coeficiente de 0.885 y en el instrumento para docentes de 0.931. Las encuestas se diseñaron en Google forms, y los enlaces fueron compartidos a la población de estudio, de la cual se obtuvo una base de datos de respuestas, la misma que, posteriormente sería analizada mediante la herramienta informática SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*), permitiendo obtener los siguientes resultados de confiabilidad.

### 3.1 Descripción de la muestra y el contexto de la investigación

Los datos se obtuvieron de cuatro Unidades Educativas de diferente sostenimiento: fiscal, fiscomisional, particular y municipal, con la participación de rectores, vicerrectores, inspectores generales y docentes, quienes sirvieron de fuente primaria. Para determinar los 152 docentes se aplicó un muestreo probabilístico, el cual se refiere a la toma de una parte de la población que utiliza la selección aleatoria, permitiendo a cada integrante de la población tener las mismas oportunidades de ser seleccionado (Hernández et al., 2014, pp. 175). En cuanto a los directivos los instrumentos fueron aplicados a 3 autoridades por tipo de institución y la entrevista se aplicó a 2 expertos Distritales.

Las instituciones educativas participantes fueron: Unidad Educativa de Fuerzas Armadas “Comandante César Endara Peñaherrera”, como plantel Fiscomisional, Unidad Educativa “Las Américas del Valle”, plantel de sostenimiento particular, Unidad Educativa “Julio Moreno” como institución sostenimiento municipal, y Unidad Educativa “Atahualpa” como institución fiscal, todas las instituciones pertenecen al Distrito Educativo D08-Los Chillos.

## 4. Resultados

### 4.1 Investigación realizada a directivos

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



[Licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional \(CC BY 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)



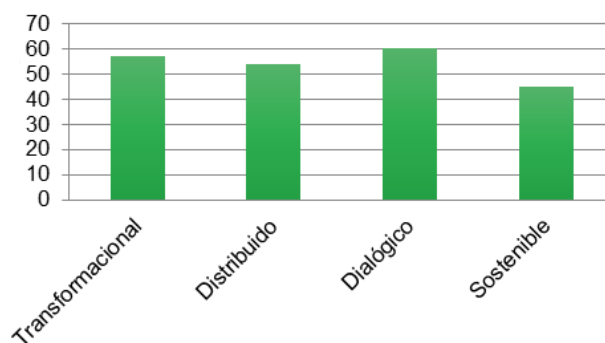


Figura 1. Estilos de liderazgo aplicado según directivos

Estadística de la regresión	
Coefficiente de la correlación	0.748
Significancia bilateral	0.005
Observaciones	12

Cuadro 2. Resultados de correlación de Pearson instrumento a directivos

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

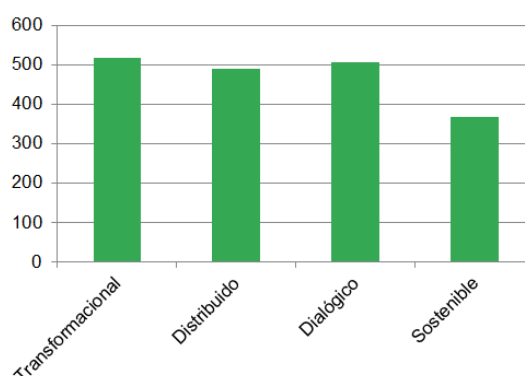


Figura 2. Estilos de liderazgo aplicado según docentes

Estadística de la regresión	
Coefficiente de la correlación	0.794
Significancia bilateral	<0.001
Observaciones	152

Cuadro 2. Resultados de correlación de Pearson instrumento a docentes



[Licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional \(CC BY 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

Finalmente, se obtuvieron las correlaciones entre liderazgo y estándares de desempeño profesional directivo, las cuales se mostraron la percepción del estilo de liderazgo desde la perspectiva del docente y del directivo.

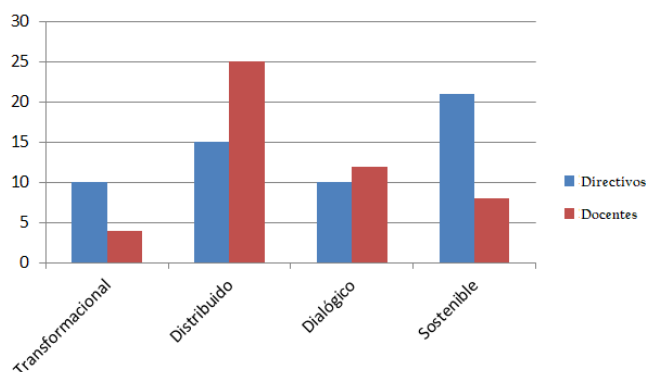


Figura 3. Estilos de liderazgo aplicado. Perspectiva del directivo y del docente

En cuanto a los resultados de las entrevistas la siguiente triangulación muestra la postura de los expertos, así como el análisis de la misma. Como resultados importantes se tiene lo referente a la relación de los planteles educativos que tienen mejores resultados de auditoría con su entorno, la cual se muestra a continuación:

Respuesta experto 1	Respuesta experto 2	Análisis e interpretación
<p>“Tenemos que estar claros en cuanto se refiere al tema de los procesos de auditoría. Los estándares de calidad que estableció el Ministerio Educación que obviamente las instituciones que logran alcanzar esos estándares han cumplido con la calidad educativa y en función de eso le ven a la institución si cumple: esto tiene, esto no tiene, esto si tiene; entonces de acuerdo eso ellos sacan las conformidades o inconformidades. Con respecto a esos cumplimientos de sus estándares, pero obviamente la auditoría es personal o sea cada institución cumple o no cumple y que le falta para llegar a cumplir con esos estándares. No existen instituciones que se agrupen, que se consoliden</p>	<p>“Actualmente todas las instituciones están en su nivel, cumpliendo sus objetivos cumpliendo su misión su visión. Si nosotros vemos que hay instituciones que están mejor, nosotros como directivos, deberíamos tratar de ayudarnos entre pares para poder solventar cuál es la diferencia. La diferencia, yo pienso, que es la persona que está arriba: el líder. La persona que está a la cabeza es la que tiene que guiar a la institución educativa. Si una institución educativa tiene un buen directivo tiene un buen líder la institución podrá seguir adelante y por el contrario, si la institución educativa</p>	<p>En la actualidad se puede apreciar que existen instituciones que se agrupan, que se relacionen estratégicamente en el sistema fiscal. En cuanto a las instituciones particulares se han formado algunas redes de instituciones educativas particulares donde existe ese intercambio de observaciones. Para que exista esta relación el líder o la persona que está a la cabeza debe guiar a la institución educativa. Si una institución educativa tiene un buen directivo es más fácil que se involucre con otros establecimientos educativos para buscar mejoras en sus procesos y resultados de auditoría. Si bien las redes colaborativas permiten el</p>



[Licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional \(CC BY 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

como instituciones para generar unas relaciones estratégicas me refiero en el tema fiscal porque en el tema particular se forman algunas redes de instituciones educativas particulares donde existe ese intercambio de observaciones”.	tiene un líder negativo, un líder prepotente, un líder que no conversa con sus docentes esta institución no va a cumplir los estándares de calidad y va a ir mejorando su calidad”	intercambio de experiencias de aprendizaje la primera auditoría debe ser particular, es decir, que cada institución debe hacerla a lo interno.
---	--	--

Cuadro 3. Entrevistas a expertos. ¿Cómo se relacionan los planteles que tienen los mejores resultados de auditoría con instituciones públicas o privadas del entorno?

Es importante destacar que el estilo de liderazgo se relaciona de manera directa sobre las dimensiones de desempeño profesional directivo. Con este antecedente se plantea la interrogante de qué tipo de líder educativo necesita Ecuador:

<b>Respuesta experto 1</b>	<b>Respuesta experto 2</b>	<b>Análisis e interpretación</b>
<p>“Un líder que no se quede solamente en lo básico, que no sea `reactivo`, sino que sea proactivo. Que se proponga.</p> <p>Reactivo, es decir, a sucedió tal cosa ahora recién reaccionó a buscar la solución; me hicieron la auditoría entonces recién yo voy a ver qué hago para superar esa auditoría, no; tiene que ser netamente `propositivo` proponer acciones que me permitan llegar más allá del cumplimiento de esos estándares el conocimiento curricular ya lo decía anteriormente si yo como líder no conozco que es ser un currículum prescriptivo que establece el Ministerio Educación, cuál es la orientación que tiene el Ministerio Educación hacia dónde quiere llegar y qué más tengo que yo colaborar, si solo se queda como</p>	<p>“Bueno, necesita un líder que impulse el trabajo, que impulse la colaboración entre todo el equipo de trabajo de una institución, un líder que transmita sus ideas con claridad, que sean receptivo a lo que los que las otras personas le piden, a lo que las otras personas quieren apoyar.</p> <p>Un líder que esté preocupado por el factor humano, que tenga una capacidad de interactuar con sus personas.</p> <p>Que no sea un líder que esté arriba y que él sea el que manda y que el que castiga el que sanciona, sino un líder que esté constantemente motivando a su comunidad, cumpliendo o bien escuchando sus objetivos, escuchando sus ideas, que sepa discernir que ser para persuadir a la gente que es lo mejor para que la institución salga adelante es decir un líder que sea una persona</p>	<p>El Ecuador necesita líderes educativos que no se queden solamente en lo básico, que no sean reactivos, sino que sea proactivo, que se proponga soluciones antes que los problemas se agranden o incluso que desarrollen su gestión antes de que aparezcas los problemas.</p> <p>Necesita de líderes que impulsen el trabajo colaborativo entre todo el equipo de la institución, un líder que transmita sus ideas con claridad, que sean receptivo a lo que los que las otras personas puedan aportar.</p> <p>Líderes que manejen con eficiencia el marco legal educativo, que cumpla y haga cumplir las normativas, que maneje los aspectos pedagógicos con soltura para que pueda realizar los acompañamientos necesarios.</p> <p>Un líder que esté preocupado por el factor</p>



[Licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional \(CC BY 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

reactivo ese líder está condenado al fracaso organizativo"	humana más que una persona que esté dedicada sólo al trabajo"	humano, que tenga una capacidad de interactuar con sus colaboradores.
--	---	---

Cuadro 4. Entrevistas a expertos. ¿Qué tipo de "líder educativo" necesita Ecuador?

Finalmente, y vinculado a la pregunta anterior se sugiere que la implementación de ciertas características de los estilos de liderazgos más efectivos es indispensable para alcanzar los mejores resultados de auditoría, al respecto los expertos manifestaron lo siguiente:

Respuesta experto 1	Respuesta experto 2	Análisis e interpretación
<p>"Se caracterizaría por ser un ser humano, un ser humano con una conciencia de donde está, con una conciencia de saber de conocer su país, y de tener ganas de aportar a ese país. De dejar a su Ecuador en mejores condiciones en las que actualmente se encuentra.</p> <p>Además de eso debe tener un amplio conocimiento de las normas legales, en el campo legislativo. Porque un líder que no conoce el tema legal obviamente se va a quedar enmarañado o va a cometer algunos errores. Actualmente la normativa legal ha evolucionado tanto y que las instituciones educativas se están quedando ese es el producto de lo que muchos docentes cometen actos porque es por desconocimiento y los mismos directivos cometen actos por desconocimiento de la norma legal. Tiene que conocer el campo pedagógico, obviamente, porque si no conoce el campo pedagógico cómo puede desempeñarse, cómo puede orientar a sus compañeros docentes".</p>	<p>"El directivo debe caracterizarse por tener una agilidad en tomar decisiones, debe ser versátil para poder cambiar, para no cerrarse en lo que él dice, sino poder escuchar a los demás, debe ser receptivo entonces pienso que uno de los principales problemas que afronta el directivo es que muchas veces los docentes están en contra de las decisiones del directivo, no quieren un crecimiento del colegio o que no quieren ayudar a que el colegio salga adelante, Otro de los mayores problemas también en las instituciones es muchas veces la falta de apoyo de los directivos superiores entonces muchas veces nosotros como directivos medios digamos solicitamos alguna cosa o planteamos algo no tenemos el apoyo de las autoridades superiores, finalmente otro de los problemas que como directivos también se enfrentan en muchos casos los padres de familia que es otra parte de la comunidad</p>	<p>Antes que puntualizar lo que caracteriza actualmente a los directivos, sería más eficiente el centrarse en lo que debería caracterizar a los líderes educativos. Entre las características que el directivo ecuatoriano debería tener es su valor humano, con una conciencia de saber acerca de su contexto, con una conciencia de saber, de conocer su país, y de tener ganas de aportar a ese país. Debe tener una agilidad en tomar decisiones, ser versátil para poder cambiar, ser receptivo. Debe conocer el campo pedagógico, obviamente, porque si no conoce el campo pedagógico cómo puede desempeñarse, cómo puede orientar a sus compañeros docentes. Y sobre todo debe tener las ganas de dejar a nuestro Ecuador en mejores condiciones en las que actualmente se encuentra.</p>



[Licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional \(CC BY 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

## educativa”.

Cuadro 5. Entrevistas a expertos. ¿Qué caracteriza a un directivo/autoridad de calidad en el sistema educativo ecuatoriano?

## 5. Discusión de los resultados

Ítems	Correlación de Pearson	Generación de espacios de rendición de cuentas	Uso óptimo de la infraestructura en relación a los objetivos de aprendizaje	Evaluación de la prestación de los servicios complementarios	Retroalimentación del PCA, PCI y PUD	Evaluación institucional y logros del aprendizaje?	Retroalimentación con organismos instituciones
Gestión enfocado en la visión, objetivos o metas institucionales	Correlación Sig. (bilateral)	.577* 0.049	-.577* 0.049	-.577* 0.049	.577* 0.049	.577* 0.049	1,000** 0,000
Actitudes profesionales como ejemplo motivacional	Correlación Sig. (bilateral)	.577* 0.049	-.577* 0.049	-.577* 0.049	.577* 0.049	.577* 0.049	0,000 1,000
Estímulo del desempeño de los docentes	Correlación Sig. (bilateral)	.577* 0.049	-.577* 0.049	-.577* 0.049	.577* 0.049	.577* 0.049	0,000 1,000
Modo de afrontamiento a los problemas institucionales	Correlación Sig. (bilateral)	1.000** 0.000	-0.333 0.290	-0.333 0.290	1.000** 0.000	1.000** 0.000	.577* 0,049
Apoyo del directivos su carisma	Correlación Sig. (bilateral)	.577* 0.049	-.577* 0.049	-.577* 0.049	.577* 0.049	.577* 0.049	1,000** 0,000
El intelecto como fortaleza para la gestión institucional	Correlación Sig. (bilateral)	.577* 0.049	-.577* 0.049	-.577* 0.049	.577* 0.049	.577* 0.049	1,000** 0,000
Generación de nuevos líderes	Correlación Sig. (bilateral)	1.000** 0.000	-0.333 0.290	-0.333 0.290	1.000** 0.000	1.000** 0.000	.577* 0,049
Desarrollo de actividades de profesionalización	Correlación Sig. (bilateral)	1.000** 0.000	-0.333 0.290	-0.333 0.290	1.000** 0.000	1.000** 0.000	.577* 0,049
Delegación de responsabilidades	Correlación Sig. (bilateral)	0.333 0.290	-1.000** 0.000	-1.000** 0.000	0.333 0.290	0.333 0.290	.577* 0,049
Acuerdos con agentes internos	Correlación Sig. (bilateral)	.577* 0.049	.577* 0.049	.577* 0.049	.577* 0.049	.577* 0.049	0,000 1,000
Acuerdos con agentes externos	Correlación Sig. (bilateral)	1.000** 0.000	-0.333 0.290	-0.333 0.290	1.000** 0.000	1.000** 0.000	.577* 0,049
Participación de los padres de familia	Correlación Sig. (bilateral)	.577* 0.049	-.577* 0.049	-.577* 0.049	.577* 0.049	.577* 0.049	1,000** 0,000

Cuadro 6. Matriz de correlaciones de resultados de directivos

DIRECTIVO					DOCENTE				
FISCAL	GA	GP	CPC	SE	FISCAL	GA	GP	CPC	SE



[Licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional \(CC BY 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)



Transformacional	1	2	1	0	Transformacional	1	0	0	0
Distribuido	1	3	1	1	Distribuido	2	2	2	0
Dialógico	1	2	1	0	Dialógico	1	1	1	0
Sostenible	2	5	2	1	Sostenible	0	2	0	0
	<b>5</b>	<b>12</b>	<b>5</b>	<b>2</b>		<b>4</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>0</b>
<b>FISCOMISIONAL</b>	GA	GP	CPC	SE	<b>FISCOMISIONAL</b>	GA	GP	CPC	SE
Transformacional	0	0	0	0	Transformacional	1	1	0	0
Distribuido	1	1	0	1	Distribuido	4	7	2	0
Dialógico	0	0	0	0	Dialógico	2	3	2	0
Sostenible	2	2	1	1	Sostenible	1	3	1	1
	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>2</b>		<b>8</b>	<b>14</b>	<b>5</b>	<b>1</b>
<b>MUNICIPAL</b>	GA	GP	CPC	SE	<b>MUNICIPAL</b>	GA	GP	CPC	SE
Transformacional	1	3	1	1	Transformacional	1	0	0	0
Distribuido	1	3	1	1	Distribuido	3	2	1	0
Dialógico	1	3	1	1	Dialógico	0	1	1	0
Sostenible	1	2	1	1	Sostenible	0	0	0	0
	<b>4</b>	<b>11</b>	<b>4</b>	<b>4</b>		<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>0</b>
<b>PARTICULAR</b>	GA	GP	CPC	SE	<b>PARTICULAR</b>	GA	GP	CPC	SE
Transformacional	0	0	0	0	Transformacional	0	0	0	0
Distribuido	0	0	0	0	Distribuido	0	0	0	0
Dialógico	0	0	0	0	Dialógico	0	0	0	0
Sostenible	0	0	0	0	Sostenible	0	0	0	0
	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Cuadro 7. Cuadro comparativo del número de correlaciones por encuestado y tipo de sostenimiento de la institución educativa

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

Como análisis reflexivo se puede asegurar que los datos de la institución de sostenimiento fiscal presentan mayor número de correlaciones en comparación con las otras instituciones de diferente sostenimiento. La dimensión que mayor correlación presenta es la Gestión Pedagógica, lo cual concuerda con lo descrito en el Informe McKinsey (2007) en el que se asegura que para “mejorar el desempeño de un sistema educativo se requiere



[Licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional \(CC BY 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

mejorar la experiencia de aprendizaje de los estudiantes” (párr. 7), enfatizando de esta manera el enfoque pedagógico que deben cumplir los establecimientos educativos. Este enfoque se ve ratificado cuando el estudio hace referencia a una de las intervenciones comunes a todos los niveles de desempeño de mejora, al indicar que los mejores resultados dependen de la capacidad de enseñar de los docentes y de gestionar los centros por parte de los directivos.

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

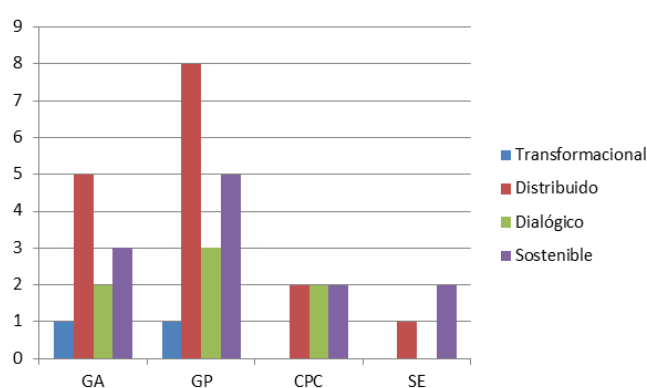


Figura 4. Predominancias de correlaciones Institución Fiscomisional

FISCAL	GA	GP	CPC	SE	FISCOMISIONAL	GA	GP	CPC	SE
Transformacional	2	2	1	0	Transformacional	1	1	0	0
Distribuido	3	5	3	1	Distribuido	5	8	2	1
Dialógico	2	3	2	0	Dialógico	2	3	2	0
Sostenible	2	7	2	1	Sostenible	3	5	2	2
	<b>9</b>	<b>17</b>	<b>8</b>	<b>2</b>		<b>11</b>	<b>17</b>	<b>6</b>	<b>3</b>

Cuadro 8. Resumen de correlación entre institución fiscal y fiscomisional

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



[Licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional \(CC BY 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

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

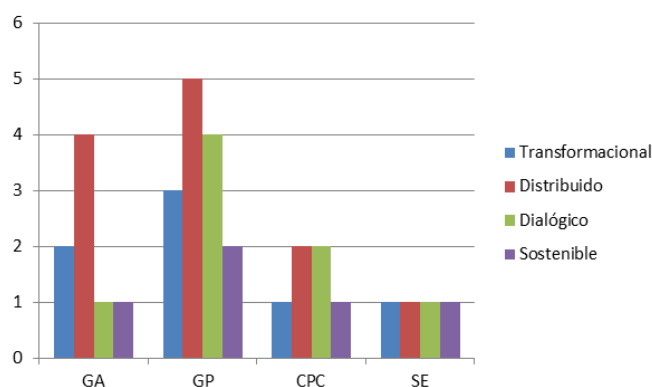


Figura 5. Predominancias de correlaciones Institución Municipal

MUNICIPAL	GA	GP	CPC	SE	FISCAL	GA	GP	CPC	SE
Transformacional	2	3	1	1	Transformacional	2	2	1	0
Distribuido	4	5	2	1	Distribuido	3	5	3	1
Dialógico	1	4	2	1	Dialógico	2	3	2	0
Sostenible	1	2	1	1	Sostenible	2	7	2	1
	8	14	6	4		9	17	8	2

Cuadro 9. Resumen de correlación entre institución municipal y fiscal

Los resultados de correlación de la Institución Municipal son casi similares a los resultados de la institución fiscal, en que se pueden observar un elevado número de correlaciones, principalmente en la dimensión de Gestión Pedagógica. Cabe indicar que desde años atrás los establecimientos educativos Municipales se han distanciado en varios aspectos administrativos y pedagógicos de las propuestas planteadas por el MINEDUC. Esto ha permitido que las instituciones Municipales cuenten con una alta aceptación de la ciudadanía, lo que no se ve reflejado en los resultados de auditoría, pues sus valoraciones no son tan favorables. Al depender de los estamentos Municipales educativos en temas administrativos y pedagógicos se evidencia el nivel de correlación elevado que se presenta.

No existe un estilo de liderazgo definido que presente mayores correlaciones, los estilos Dialógico y Sostenible se presentan sin ser numéricamente muy altos, como similares. Se aprecia aquí el enfoque participativo que se procura en este tipo de establecimientos en especial en aspectos como la retroalimentación a los docentes en temas de planificación y relación con el Currículo Nacional, así como de los procesos de mejora el proceso de evaluación institucional, con base en la participación de los agentes educativos.

Finalmente, en cuanto al análisis de correlaciones en la institución particular, no se presentan correlaciones significativas, como lo muestra el cuadro 7 referente al cuadro comparativo del número de correlaciones por encuestado y tipo de sostenimiento de la



[Licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional \(CC BY 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

institución educativa, esto puede deberse al acaparamiento de actividades que generan los líderes, a la desconexión entre los estilos de liderazgo y las dimensiones de desempeño profesional directivo, o a la no definición de un estilo de liderazgo en particular dentro de la gestión institucional.

## 6. Conclusiones

El liderazgo aplicado en las instituciones desde la percepción de los propios directivos es muy positivo, pues se autocalifican con altos puntajes en los ítems relacionados al estilo de liderazgo, apreciación que no es compartida desde la perspectiva del docente en indicadores de: impacto económico local, impulso de actividades para el desarrollo económico local, actividades de profesionalización para la generación de nuevos líderes; y, estímulo al desempeño de los miembros del equipo para elevar su rendimiento. Prevalece el estilo de liderazgo Transformacional y Distribuido por sobre los estilos Dialógico y Sostenible. Se evidencia la aplicación de características del estilo de liderazgo Transformacional con fuertes elementos del liderazgo Distribuido en dos de instituciones investigadas Fiscal y Municipal, principalmente en elementos administrativos como la motivación a la consecución de objetivos institucionales a través de la misión y visión. En cuanto a la institución Fiscomisional se aprecia una marcada correlación hacia el estilo de liderazgo distribuido en las dimensiones de gestión administrativa y pedagógica. En cuanto al estilo de liderazgo de la institución particular se aprecia exclusivamente la presencia del estilo de liderazgo transformacional junto a la presencia de elementos comunes de todos los estilos de liderazgo, esto debido a la fuerte dependencia de la presencia del líder para las gestiones educativas. El estilo de liderazgo sostenible es el menos utilizado.

Se pudo identificar una relación significativa muy fuerte entre la Variable Estilos de Liderazgo (transformacional, distribuido, dialógico, sostenible), y la Variable desempeño profesional directivo (dimensiones de gestión administrativa, gestión pedagógica, convivencia, participación y cooperación; y, seguridad escolar) esto mediante el análisis de correlación  $r$  de Pearson que presentó un valor de 0.794, con un 99% de confianza siendo una "correlación positiva considerable". La gestión directiva se basa en los lineamientos ministeriales para el cumplimiento de estándares de calidad educativa del desempeño profesional directivo, sin embargo, no favorecen en su totalidad para alcanzar los niveles de óptimo, ni destacado, en la semaforización de las auditorías, puesto que la mayoría de directivos centraliza sus actividades en aspectos administrativos, de cumplimiento de documentación tales como: acuerdos de funcionamiento, proyecto educativo institucional, código de convivencia, y planes de gestión de riesgos; y, relega a un segundo plano los aspectos pedagógicos de acompañamiento, retroalimentación, planificación y evaluación de logros de aprendizaje, que se relacionan de manera más directa con los estudiantes y docentes, y que tienen una ponderación más alta en los procesos de auditoría.

Se evidencia una alta correlación entre los estilos de liderazgo Distribuido y Sostenible, con la dimensión de Gestión Pedagógica, esto permite identificar que es necesario fortalecer las competencias directivas en estos dos estilos de liderazgo por su importancia en el cumplimiento de estándares de calidad educativa. Otro aspecto a tomar en consideración es el aporte de los expertos que señalan como un fuerte componente de la gestión directiva al aspecto pedagógico, en tal sentido el directivo requiere de sólidas competencias en estos estilos y ámbitos, para el efecto es importante diseñar un taller de perfeccionamiento teórico práctico para directivos con el tema: Estilos de liderazgo educativo efectivos para elevar los resultados de los estándares de desempeño profesional



[Licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional \(CC BY 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

directivo en la que los directivos de los establecimientos investigados participen de manera activa.

Los estilos de liderazgo Distribuido y Sostenible los que más altos resultados de correlación presentan es importante que ellos deban ir incorporado a la praxis de las autoridades institucionales, por una parte, el impulso a potenciales líderes para permitir que asuman posturas proactivas en beneficio del plantel educativo, a la vez los Objetivos de Desarrollo Sostenible deben ser transversalizados en las actividades institucionales, en la misión, visión y objetivos de sus propuestas pedagógicas. Para generar un liderazgo educativo eficiente por parte de los directivos es necesario que quienes asuman esta tarea guía, conozcan las características de los diferentes estilos de liderazgo, sus ventajas y limitaciones; que se desenvuelva con naturalidad en la aplicación de ellos, bajo circunstancias propias del ejercicio directivo. Los estilos transformacional y distribuido, que son los más utilizados deben ser enriquecidos por un fuerte componente del liderazgo dialógico, que se vea evidenciado en la relación del establecimiento educativo con su contexto comunitario.

Para obtener resultados eficientes en los estándares de desempeño profesional directivo, así como en el resto de los estándares, es necesario que los directivos se planteen una planificación estructurada mediante un cronograma específico de actividades en el que se aborden todos los estándares, priorizando aquellos en los cuales las instituciones educativas investigadas han obtenido puntajes bajos. Las dimensiones de Gestión Administrativa, Gestión Pedagógica, Convivencia escolar participación y cooperación, y; Seguridad escolar, junto a los componentes de organización institucional, desarrollo profesional, comunicación, infraestructura, enseñanza-aprendizaje, refuerzo académico, consejería estudiantil, convivencia, y gestión de riesgos, deben ser manejadas por las autoridades de manera regular y ser evaluadas de manera periódica por un equipo auditor interno.

## Agradecimientos

Al Dr. Ricardo Ávila Pinzón y Dra. María Fernanda Sánchez, por su colaboración y experiencia como líderes educativos. A las autoridades y docentes de las instituciones que brindaron las facilidades necesarias para esta investigación.

## Referencias bibliográficas

- Ahumada, L. (2018). *Modelo para el fortalecimiento del liderazgo distribuido en escuelas y liceos mediante indagación colaborativa*. <https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2019/02/NT9-MODELO-PARA-EL-FORTALECIMIENTO-DEL-LIDERAZGO-DISTRIBUIDO-26-12-18.pdf>
- Balda, R., y Guzmán, A. (2015). Liderazgo educativo transformacional como necesidad de las instituciones educativas en la república de Ecuador. *Revista REFCALÉ*, (15), 1-15. <http://refcale.uleam.edu.ec/index.php/refcale/article/view/370/296>
- Barba, L., y Delgado, K. (2021). Gestión Escolar y liderazgo del directivo: aporte para la calidad educativa. *Educare*, 25(1), 284-309. <https://revistas.investigacion-upelipb.com/index.php/educare/article/view/1462/1399>
- Bolívar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas*, 9(2), 9-33.



[Licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional \(CC BY 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)



<https://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/view/112/109>

- Cabezas, E., Andrade, D. y Torres, J. (2018). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE. <http://repositorio.espe.edu.ec/handle/21000/15424>
- Cantón-Mayo, I., García-Martín, S., Cañón, R., y Grande, M. (2021). Calidad y liderazgo sostenible. *International Journal of Educational Leadership and Management*, 9(1), 76-91. <https://www.hipatiapress.com/hpijournals/index.php/ijelm/article/view/5361>
- CEPPE. (2009). Prácticas de liderazgo directivo y resultados de aprendizaje. Hacia conceptos capaces de guiar la investigación empírica. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 7(3), 19-33. <https://doi.org/10.15366/reice2009.7.3.002>
- Crisol, E. (2010). Reseña de "Cómo hicieron los sistemas educativos con mejor desempeño del mundo para alcanzar sus objetivos" Barber, Michael y Mourshed, Mona (2008). *Profesorado. Revista de Currículum y Formación de Profesorado*, 14(2), 301-303. <https://revistaseug.ugr.es/index.php/profesorado/article/view/20676>
- Choque, P. (2015). La gestión en Comunidades de Aprendizaje: un espacio de participación.
- De Mello, M. (2015). La importancia del liderazgo sostenible como una estrategia de las organizaciones. *Revista Ciencias Estratégicas*, 23(34), 209-218.
- Fabara, E. (2015). La situación de los directivos de las instituciones educativas en el Ecuador. En M, Ortiz., C, Crespo., E, Isch y E, Fabara. (Ed.), *Reflexiones sobre la Formación y el trabajo docente en Ecuador y América Latina* (pp. 235 - 256) <http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/11036>
- Hernández-Sampieri, R., Fernández – Collado, C., y Baptista-Lucio, M. (2014). *Metodología de la investigación* (6ta ed.). Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Ley Orgánica Reformatoria de la Ley Orgánica de Educación Intercultural. (2021). Asamblea Nacional. Registro Oficial N° 434. <https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/05/Ley-Organica-Reformatoria-a-la-Ley-Organica-de-Educacion-Intercultural-Registro-Oficial.pdf>
- McKinsey&Company. (2007). *Informe sobre sistemas educativos*. <http://www.americlearningmedia.com/edicion-010/117-noticias/844-informe-mckinsey-sobre-sistemas-educativos>
- Ministerio de Educación (MINEDUC). (2011). *Estándares de desempeño profesional directivo: Propuesta para la discusión ciudadana*. <https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/08/Estandares-Desempeno-Directivo-Propedeutico.pdf>
- Ministerio de Educación (MINEDUC). (2017). *Manual para la implementación y evaluación de los Estándares de Calidad Educativa: Gestión Escolar, Desempeño Profesional Directivo y Desempeño Profesional Docente*. <https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/08/Manual-para-la-implementacion-y-evaluacion-de-los-estandares-de-calidad-educativa-gestion-escolar-desempeno-profesional-directivo-y-desempeno-profesional-docente.pdf>



[Licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional \(CC BY 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

[content/uploads/downloads/2017/12/manual-para-la-implementacion-de-los-estandares-de-calidad-educativa.pdf](https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/12/manual-para-la-implementacion-de-los-estandares-de-calidad-educativa.pdf)

Ministerio de Educación (MINEDUC). (2019). El liderazgo dialógico como motor de cambio en los centros de educación inicial. *Pasa la Voz*, 10(2), 5-8. <https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2019/09/Septiembre-2019.pdf>

Pont, B., Nusche, D. & Moorman, H. (2009). *Mejorar el liderazgo escolar: Herramientas de trabajo*. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/es/publications/reports/2008/07/improving-school-leadership-volume-1\\_g1gh8f44/9789264074026-es.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/es/publications/reports/2008/07/improving-school-leadership-volume-1_g1gh8f44/9789264074026-es.pdf)

Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Intercultural. (2023). Presidencia de la República. Registro Oficial Suplemento No. 675. <https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2023/03/reglamento-LOEI-2023.pdf>

## Autores

**KLEBER QUISHPE-MOSQUERA** obtuvo su título de Magister en Educación. Mención Innovación y Liderazgo Educativo de la Universidad Indoamérica, Quito, Ecuador, en 2022. Obtuvo el título de Licenciado en Ciencias de la Educación, Mención Informática en la Universidad Central del Ecuador, Quito, Ecuador en 2004. Título de abogado de los tribunales de la República del Ecuador en la Universidad Indoamérica 2024.

Actualmente es docente titular de la Unidad Educativa de Fuerzas Armadas Comandante “César Endara Peñaherrera” Liceo Naval Quito, Asesor pedagógico de la Unidad Educativa “Las Américas del Valle”. Sus temas de investigación se enfocan en: liderazgo educativo y metodologías activas de enseñanza aprendizaje.

**DIANA CEVALLOS-BENAVIDES** obtuvo su título de Magíster en Gerencia y Liderazgo Educativo, de la Universidad Técnica Particular de Loja, Ecuador, en 2014. Obtuvo el título de Licenciada en Ciencias de la Educación, en la Universidad Particular de Especialidades Espíritu Santo, Ecuador en 2024. Título de Ingeniera en Comercio Exterior e Integración en la Universidad Tecnológica Equinoccial en 2011.

## Declaración cRediT

**KLEBER QUISHPE-MOSQUERA:** estado de la cuestión, conceptos relacionados, metodología, validación, análisis de datos, redacción.

**DIANA CEVALLOS-BENAVIDES:** estado de la cuestión, conceptos relacionados, análisis de datos, validación, análisis de datos, conclusiones, revisión final.



[Licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional \(CC BY 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)