

# Gestión educativa: retos y desafíos en la transformación de la educación básica pública

Educational management: challenges and challenges in the transformation of public education

 **Damián Jiménez\***

jimenez.damian.anthony@gmail.com

 **Priscila Rojas\***

priscilaalexandra@outlook.com

 **Alexandra Chumbe Mejía\***

lcda\_achumbe@hotmail.com

 **Ana Vera\***

any\_lvm@hotmail.com

\*Escuela de Educación Básica Ignacio Escandón, Ecuador

**Recibido:** 1 de junio de 2024

**Aceptado:** 9 diciembre de 2024

**DOI:** <https://doi.org/10.70141/mamakuna.24.1046>



[Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional](#)

## RESUMEN

Este artículo analiza el impacto del liderazgo educativo en la calidad educativa, con énfasis en directivos, docentes y estudiantes de la Escuela de Educación Básica Ignacio Escandón en Cuenca, Ecuador. El estudio se enmarca en un paradigma sociocrítico, con enfoque cualitativo y un registro vivencial. Se utilizaron encuestas y entrevistas con nueve preguntas a los participantes, con el objetivo de comprender cómo el liderazgo influye en la transformación educativa en el contexto local. La hipótesis planteada sostiene que el liderazgo educativo es un factor clave para fomentar la calidad educativa. Los resultados confirman esta tesis, según los criterios de los participantes, quienes destacan la importancia de la colaboración, la comunicación efectiva y la formación continua en el proceso de mejora educativa. No obstante, el estudio concluye que siempre existen áreas por innovar y mejorar en el ejercicio del liderazgo, lo que sugiere la necesidad de una adaptación constante.

**Palabras clave:** directivos, gestión educativa, liderazgo, innovación, calidad educativa

## ABSTRACT

This article analyzes the impact of educational leadership on the quality of education, focusing on the directors, teachers and students of the Escuela Ignacio Escandón in Cuenca, Ecuador. The study is framed within a sociocritical paradigm, with a qualitative approach and an experiential register. Surveys and interviews with nine questions to the participants were used with the aim of understanding how leadership influences educational transformation in the local context. The hypothesis posed is that educational leadership is a key factor in promoting educational quality. The results confirm this thesis according to the criteria of the participants, who emphasize the importance of collaboration, effective communication and continuous training in the process of educational improvement. However, the study concludes that there are always areas for innovation and improvement in the exercise of leadership, suggesting the need for constant adaptation.

**Keywords:** managers, educational management, leadership, innovation, educational quality

## INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas, los sistemas educativos han enfrentado una transformación sin precedentes, impulsada por el avance tecnológico, la globalización y los cambios socioculturales. En este contexto dinámico, la gestión educativa emerge como un factor crítico para dirigir, organizar e implementar efectivamente las reformas educativas. La capacidad de los líderes educativos para adaptarse y liderar a través de su gestión permite generar un cambio, el cual no solo afecta el clima y la cultura escolar, sino también el rendimiento y la motivación de los docentes y, en última instancia, el aprendizaje y los resultados de los estudiantes. Por ende, la gestión educativa trasciende los procesos administrativos para convertirse en una fuerza esencial para la innovación y el mejoramiento continuo de la calidad formativa.

En este sentido, estudios recientes subrayan la importancia del liderazgo en la gestión educativa, destacando su rol estratégico en la era de la educación 4.0. Prestiadi *et al.* (2020) resaltan que, en la gestión educativa, el liderazgo juega un papel fundamental en la construcción del compromiso y conciencia entre todos los interesados para aprovechar los avances tecnológicos, la información y la comunicación en el proceso educativo. En esta línea, Kareem *et al.* (2023) identificaron que el liderazgo de los directores escolares impacta en los diferentes tipos de compromiso que poseen los docentes en la educación escolar, el compromiso hacia la institución, el desarrollo estudiantil y el autodesarrollo.

La evidencia empírica respalda el papel del liderazgo en la promoción de una cultura de mejora continua, innovación y compromiso dentro de las instituciones educativas. Sin embargo, también se reconoce que los directivos escolares enfrentan desafíos como la necesidad de adaptarse a las rápidas transformaciones tecnológicas, gestionar la resistencia al cambio y promover una visión compartida entre todos

los actores del sistema educativo (Cruickshank, 2017; Sasan *et al.*, 2023).

En el contexto ecuatoriano, los líderes educativos enfrentan retos y desafíos fundamentales para impulsar la transformación educativa. La discrepancia entre las realidades educativas concretas y los ideales promulgados por el Ministerio de Educación del Ecuador (Mineduc) representa uno de los obstáculos en este proceso. Aunque las directrices del Mineduc procuran sostener y mejorar la calidad educativa, su aplicación en las instituciones revela una complejidad incrementada por las particularidades de cada contexto educativo. Esta situación plantea desafíos significativos para directivos y para los líderes pedagógicos que, en conjunto, aspiran a liderar el cambio hacia la mejora educativa, articulando esfuerzos y estrategias que abarquen todas las dimensiones del proceso formativo.

Desde el departamento de Apoyo, Seguimiento y Regulación (ASRE), el Mineduc prioriza la obtención de una educación de calidad que propicie una transformación educativa integral. La estrategia para alcanzar este fin incluye la difusión de acuerdos ministeriales, instructivos y documentos reguladores en los ámbitos de gestión, pedagogía y apoyo emocional. Complementariamente, se enfatiza la importancia de la capacitación continua de los docentes y directivos y la promoción de proyectos innovadores dentro de las instituciones. No obstante, adaptar estas directrices generales a la realidad de cada contexto es un reto para los líderes educativos.

Asimismo, se enfatiza el reconocimiento y análisis de los desafíos que se involucran en la educación. A saber: correcta contextualización de las políticas educativas, retos para adaptarse a las transformaciones educativas tecnológicas, gestión de la resistencia al cambio, promover una visión compartida y la discrepancia en entre realidades educativas y directrices. Todos ellos brindan una oportunidad de gestión y promoción al cambio o un acercamiento a la transformación educativa eficaz.

Por otro lado, se declara que, para liderar, el directivo debe poseer un manejo de habilidades blandas para aplicar entre los miembros de la comunidad educativa, pleno conocimiento de artículos contemplados dentro de la Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI) para su correcta aplicación y contextualización de acuerdos ministeriales a la institución educativa. Esto puede ser realizado de manera colaborativa con el resto del personal administrativo.

Bajo este panorama, este artículo propone un análisis de los desafíos de la gestión educativa para ofrecer una visión holística que permita comprender las complejidades la gestión en el contexto de la transformación educativa. Para ello, se analizan las percepciones de líderes educativos —directivos y docentes— de instituciones educativas de Cuenca, Ecuador.

## DESARROLLO

### Transformación educativa y rol de la gestión

La educación, en la actualidad, necesita transformarse, debido a diversas presiones sociales. El Mineduc (2023) menciona que este cambio “busca garantizar el acceso, permanencia y culminación de los procesos de aprendizaje, generando espacios seguros y acogedores que fomenten el bienestar y el crecimiento personal y académico de los estudiantes” (párr. 4). Este enfoque está direccionado al rendimiento académico y a la creación de espacios que apoyen al desarrollo óptimo de los estudiantes; aspectos que directivos gestionan y contextualizan a las necesidades de sus instituciones.

El Mineduc (2023) también expone los enfoques para la transformación educativa: proceso de construcción, la búsqueda del desarrollo de competencias, priorizar el diseño de políticas públicas y promover un enfoque en la garantía de derechos. De acuerdo con

lo anterior, se nombra a los miembros de la comunidad educativa como directivos y docentes como los responsables de promover acciones de aprendizaje de manera eficaz, pertinente y contextualizada.

La gestión educativa juega un papel protagónico en la transformación educativa, pues implementa y supervisa las estrategias y políticas necesarias para el cambio. Los líderes educativos —directores y subdirectores— son responsables de crear un entorno que promueva el aprendizaje inclusivo y de calidad, adaptando las metodologías y recursos a las necesidades específicas de su comunidad educativa. Según Graffe (2002), la gestión efectiva es esencial para asegurar que las iniciativas de transformación se diseñen y ejecuten de manera coherente y sostenible para lograr una cultura institucional orientada hacia la mejora continua y la innovación.

El Mineduc ha impulsado a las unidades educativas a consolidar la transformación educativa. Esta investigación inició en 2021, fase de diagnóstico. En este proceso, el Mineduc y las comunidades educativas recopilaron estimaciones sobre la educación en el futuro. En 2022 inició la fase de retroalimentación, definiendo compromisos y espacios de diálogo sobre las metas para llevar a cabo la transformación educativa.

En 2023 los actores dialogaron sobre la conceptualización de la transmisión educativa mediante espacios de difusión en comunidades educativas. En este espacio aportaron sus experiencias para este nuevo proceso. Como resultado, en 2024 se implementó un marco curricular de competencias dirigidas a la transformación educativa.

Este estudio, justamente, brinda herramientas a directivos para garantizar un avance hacia una educación de calidad. Es indispensable indicar que, gracias al aporte tecnológico, se han logrado avances dentro de la educación, ya que la ciencia aplicada al aula se ha convertido en un instrumento indispensable.

## Gestión educativa: aproximación desde el liderazgo directivo y pedagógico

### Fundamentos del liderazgo en la gestión educativa

Según Anderson (2010), “el liderazgo directivo ejerce una influencia indirecta en el aprendizaje de los alumnos, a través de su incidencia en las motivaciones, habilidades y condiciones del trabajo de los profesores, que a su vez afectan los resultados de los estudiantes” (p. 35). Mediante el liderazgo —reflejado en cargos administrativos— se gestionan recursos, se decide de manera estratégica y se crea un ambiente escolar positivo y propicio para el aprendizaje.

Por otro lado, el liderazgo pedagógico se centra en la capacidad de los docentes para promover el aprendizaje efectivo de los estudiantes. A propósito, Palacios *et al.* (2020) sostienen:

Se considera al liderazgo pedagógico como el proceso, mediante el cual los docentes influyen en sus colegas, directores, así como en otros miembros o componentes de la comunidad educativa con el objetivo de mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje e introducir los cambios requeridos a fin de incrementar la calidad de la misma, de manera que estos se puedan ver reflejados en los rendimientos de los estudiantes. (p. 111)

Estos líderes pedagógicos —maestros experimentados, coordinadores o jefes de departamento— son expertos en su área de conocimiento y desempeñan un papel fundamental en la implementación de currículos, evaluación del aprendizaje y desarrollo profesional docente.

Si bien el liderazgo directivo y el pedagógico se diferencian en sus roles específicos, ambos son esenciales para una gestión educativa efectiva. La sinergia entre estos dos tipos de liderazgo es crucial para la implementación exitosa de políticas y prácticas educativas.

Los líderes directivos establecen la visión y las metas generales de la institución, mientras que los líderes pedagógicos se encargan de traducir estas metas en estrategias de enseñanza y aprendizaje concretas. Una colaboración efectiva entre ambos crea un ambiente escolar coherente y alineado con los objetivos educativos, fomentando así el aprendizaje de calidad.

### Influencia del liderazgo en la transformación educativa

Los líderes directivos y pedagógicos desempeñan un papel fundamental en la transformación educativa, ya que innovan y mejoran las instituciones de forma continua. A través de estrategias efectivas, estos líderes aportan a la creatividad, la experimentación y la adopción de nuevas ideas para mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje. “Es interesante destacar que flexibilidad y capacidad de adaptación a los cambios son las condiciones para la innovación vistas con mayor presencia por los profesores” (Leal *et al.*, 2016, p. 201).

### Estrategias para fomentar la innovación

- **Establecer una cultura de aprendizaje:** crear un ambiente de aprendizaje continuo, en donde la búsqueda de nuevas ideas y la toma de riesgos sean valores fundamentales.
- **Empoderar a los docentes:** brindar a los docentes autonomía y recursos necesarios para implementar nuevas estrategias de enseñanza-aprendizaje.
- **Promover la colaboración:** fomentar el trabajo en equipo entre docentes, líderes directivos, estudiantes, familias y otros miembros de la comunidad educativa.
- **Celebrar el éxito:** reconocer y celebrar los logros y avances en la implementación de nuevas iniciativas.
- **Aprovechar las tecnologías emergentes:** explorar e integrar de manera efectiva las tecnologías digitales en los procesos educativos.
- **Evaluar y reflexionar:** implementar mecanismos de evaluación y reflexión para

identificar áreas de mejora y ajustar las estrategias según sea necesario.

## Estudios previos

El estudio de Gajardo y Ulloa (2016) analiza la relación entre colaboración docente y la innovación educativa en una escuela secundaria colombiana. Los autores identificaron que la falta de colaboración entre docentes era un obstáculo significativo para la implementación de nuevas estrategias de enseñanza-aprendizaje. El estudio se basó en un enfoque cualitativo, utilizando métodos de investigación como entrevistas, observación participante y análisis documental. Los autores recopilaron datos de doce docentes, el director y el coordinador pedagógico de la escuela. Los autores presentaron, como resultados, la dificultad para compartir recursos y experiencias, la falta de comunicación y la desconfianza y falta de apoyo mutuo. Todo ello desencadenó un obstáculo significativo para la innovación educativa.

## Liderazgo directivo

El liderazgo directivo —eje de la transformación educativa (Hasek y Jiménez, 2021)— desempeña un papel fundamental dentro de las instituciones al actuar como impulsor de la calidad. Según Arana y Coronado (2017), este se caracteriza por su capacidad para influir en los demás, modelar actitudes, comportamientos y habilidades con el fin de guiar, motivar, conectar, integrar y optimizar el desempeño de individuos y grupos hacia la consecución de objetivos. En este contexto, el liderazgo directivo se concibe como aquel que fomenta la mejora continua y el desarrollo integral en el ámbito educativo.

Este liderazgo está compuesto por acciones y prácticas que impactan en la educación. Córdova *et al.* (2021) indican que las actitudes de un líder directivo deben ser la eficacia y compromiso con los diferentes contextos. Estos deben estar ligados a los objetivos de gestión educativa centrada en aprendizajes, pensamiento estratégico, relación y trabajo colaborativo. Al

cultivar estas actitudes y prácticas se fomenta un entorno escolar dinámico y enriquecedor que promueve el éxito de los actores educativos.

Incluso, el líder directivo “debe poseer una serie de rasgos para poder desempeñar un buen papel, debe ser motivador, guía y mediador en situaciones, conflictos, dentro del centro escolar, buscando la satisfacción de los empleados y el bienestar de la misma” (Maya *et al.*, 2019, p. 116). Estos rasgos reflejan una parte de los que debe cumplir el líder educativo para ejercer su rol de manera eficiente. Sin embargo, el liderazgo pedagógico va a más allá de un listado de actitudes. Más bien, busca la contextualización y percepción real de lo que la unidad educativa demanda para un verdadero desarrollo integral. Ahora, si no se posee la capacidad para diagnosticar las necesidades, no se podrá acercarse a una realidad y no se ejecutará de forma adecuada este rol.

El liderazgo directivo trasciende la gestión documental y organizacional, pues cultiva un ambiente de aprendizaje que permite a estudiantes, docentes, padres de familia y cualquier otro integrante de la comunidad educativa alcanzar su máximo potencial, ya sea de forma académica, profesional o integral. Este liderazgo transforma el futuro de la comunidad educativa. Alonzo *et al.* (2023) indican que los líderes directivos “tienen una influencia directa en los logros de la educación de calidad, este es uno de los factores que constituyen la calidad de la capacitación y formación que han desarrollado” (p. 705). En este sentido, el liderazgo directivo inspira y guía a toda la comunidad educativa a la transformación y excelencia.

## Rol de la dirección y subdirección en el liderazgo pedagógico

El liderazgo pedagógico es un “tipo de liderazgo escolar que tiene propósitos educativos tales como establecer objetivos educativos, planificar el currículum, evaluar a los docentes y la enseñanza y promover el desarrollo profesional docente” (Gajardo y Ulloa, 2016, p. 5). Si bien existe diferentes actores educativos inmersos

en el liderazgo pedagógico, se mencionará a la dirección y subdirección, pues se busca enfatizar cuales son las normativas o perspectivas que enmarcan su ejercicio.

La participación del directivo promueve el progreso educativo en el liderazgo pedagógico. Saavedra (2018, en Vásquez *et al.*, 2021) considera que su intervención “influye sobre los aprendizajes de los estudiantes creando entornos de aprendizajes para los maestros, monitoreándolos constantemente, motivándolos y orientándose sobre estrategias de mejora en su práctica pedagógica, de esta manera contribuirá a mejorar su desempeño” (p. 180). Es decir: los directivos guían a los integrantes de la comunidad educativa a un ambiente óptimo de transformación.

La subdirección —como liderazgo pedagógico— incluye aspectos relacionados con el liderazgo distribuido, en donde se empodera a cada uno de los actores escolares hacia la propia superación, desarrollo continuo y transformación (Contreras, 2016). En esta línea, la subdirección se vincula con los actores de la comunidad educativa y promueve un ambiente de aprendizaje enriquecedor. Al mismo tiempo, evalúa de mejor forma —debido a su cercanía— las posibles necesidades de la unidad educativa.

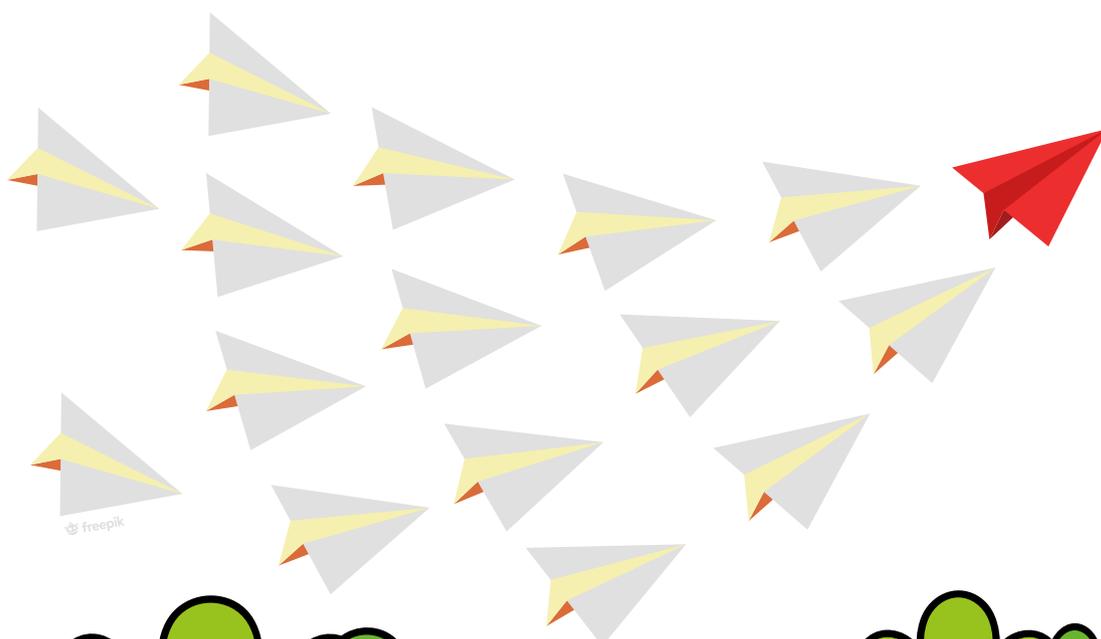
El rol de la dirección y subdirección es fundamental para el desarrollo de un liderazgo pedagógico eficiente, pues la influencia y

relación de estos con los demás actores educativos establece objetivos que buscan la calidad educativa a través de la transformación de la misma.

### **Obligaciones y responsabilidades del director y subdirector según la Ley Orgánica de Educación Intercultural y Reglamento General**

En el capítulo IV, referente a las autoridades de las instituciones educativas del Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI) (Mineduc, 2011), en su artículo 246, tipos de autoridades, estipula la conformación de autoridades acorde con la tipología y el número de estudiantes de esta forma: 1) rector/director: máxima autoridad de la institución educativa; 2) vicerrector/subdirector; 3) inspector general y 4) subinspector. En el contexto actual, la institución educativa con más de 120 estudiantes se encarga al rector o director; de ser necesario se complementa con otras autoridades según la realidad de cada institución.

Entre las responsabilidades del director/rector y subdirector/vicerrector se espera la generación de un cambio en la gestión educativa y en ámbitos pedagógicos que trascienda a la calidad educativa. Así, se consideran las siguientes funciones acorde con los artículos 252 y 253 del reglamento general de la LOEI:



**Tabla 1. Responsabilidades de las autoridades escolares**

Director	Subdirector
Dirigir y liderar la construcción e implementación de los instrumentos de gestión escolar.	Asistir y apoyar en las juntas de grado o curso.
Liderar el proceso de autoevaluación institucional, así como elaborar e implementar los planes de mejora sobre la base de sus resultados.	Participar y hacer el seguimiento a la construcción e implementación de los instrumentos de gestión escolar.
Garantizar la convivencia armónica de los miembros de su institución educativa, en caso de conflictos escolares aplicar los mecanismos alternativos de resolución de conflictos de conformidad con lo establecido en la Ley en el presente reglamento.	Participar y hacer seguimiento al acompañamiento pedagógico a las prácticas docentes.
Ejecutar acciones para la seguridad de los estudiantes durante la jornada educativa que garanticen la protección de su integridad física, psicológica y sexual, conforme con lo establecido en la Ley y demás normas, así como la implementación de rutas y protocolos conforme con lo dispuesto por la autoridad educativa nacional.	Revisar y retroalimentar los instrumentos de evaluación preparados por los docentes,

Fuente: *Mineduc (2011)*

Según lo expuesto, se estipula las responsabilidades de las autoridades. Sin embargo, su desempeño no se limita a estas actividades. Si bien los directivos y subdirectivos lideran el uso de las políticas y planes de mejora, estos deben garantizar la implementación desde parámetros contextualizados. Esto conlleva a un entorno dinámico y multifacético, en donde cada aspecto a cumplir requiere de diferentes soluciones y enfoques. La capacidad para comprender y abordar las particularidades de la comunidad educativa requiere de un conglomerado de habilidades y destrezas, lo cual —si bien compone el perfil del directivo— puede ser un desafío para asegurar la transformación educativa.

### Relación del liderazgo directivo, sana convivencia y transformación educativa

El liderazgo directivo no se limita a acciones administrativas; más bien, abarca diferentes roles como la generación de un ambiente de sana convivencia que estimule la promoción de mejores ambientes de aprendizaje y la transformación educativa. Aunque el liderazgo directivo no se conforma solo por el personal de alto rango, sino por toda la comunidad educativa.

Con base en lo anterior, se presenta una característica del liderazgo directivo denominado liderazgo comunitario, el cual mantiene un ambiente de sana convivencia e involucra a

todos los actores de la comunidad educativa, pues descarta el individualismo y fomenta la participación y el ambiente laboral. Córdova (2021) lo define como “un liderazgo democrático, comunitario y participativo que contribuya a potenciar a la institución educativa y la mejora del clima laboral requiriendo de una actualización sostenida en la formación de los directivos, docentes recursos y estrategias” (pp. 234-235). Es decir: abarca una relación con los actores para un único fin y vela por la actualización de los directivos en recursos y estrategia de forma permanente. En general, guía a la comunidad educativa y proporciona oportunidades de mejora a cada uno de ellos.

### Retos y desafíos del liderazgo educativo

La responsabilidad en el liderazgo educativo conlleva varios desafíos, los cuales responden a una transformación del proceso formativo. El más común es no abrirse a la gran diversidad de paradigmas pedagógicos y enfocarse en el tradicional. Sigalés (2004), a propósito, sugiere que el liderazgo educativo:

demanda un cambio urgente del paradigma tradicional; un cambio de rol del profesorado, que puede liberarse progresivamente de la tarea de transmitir conocimientos para convertirse en dinamizador y guía del proceso de aprendizaje de sus estudiantes y, con el apoyo de las TIC [tecnologías de la información y la comunicación], añadir mucho más valor a su tarea docente. (p. 4)

Las tareas de los líderes directivos consisten en cubrir las dificultades que tienen los equipos. Ello bajo la reflexión de los planes programados e implementados con coherencia al contexto y la misión terminada para el desarrollo institucional. Así, las prácticas de liderazgo deben buscar estrategias para la mejora de las condiciones laborales de los equipos de trabajo con el fin de dialogar y emplear metodologías innovadoras contextualizadas.

Otro reto también es lograr que el trabajo colaborativo se convierta en hábito dentro de las diferentes actividades de los docentes para fomentar relaciones interpersonales, socializar experiencias de la práctica docente y desarrollar —de manera conjunta— planificaciones, estrategias y evaluaciones innovadoras y creativas. De esta forma, el liderazgo directivo puede “encauzar y guiar el esfuerzo creador de los diferentes actores de la comunidad educativa, con el objeto de llevar adelante las acciones establecidas en los planes y proyectos” (Graffe, 2002, p. 12).

### MARCO METODOLÓGICO

La investigación se desarrolló con base en el registro vivencial de las prácticas docentes en la Escuela de Educación Básica Ignacio Escandón (Cuenca, provincia del Azuay, parroquia Yanuncay). La población socioeconómica se identificó con la clase media, cuya visión fue integradora de servicio constante, innovación, desarrollo y formación continua. Ello generó un ambiente de enseñanza- aprendizaje vinculado



con los avances metodológicos, tecnológicos, morales y éticos del buen vivir; esto fue una posibilidad para brindar una educación de excelencia, que promueva individuos activos, comprometidos con el cuidado del medio ambiente, críticos, creativos, reflexivos y responsables con la institución, comunidad y sociedad.

Se identificó que la misión de la escuela era formar niños y adolescentes mediante actividades enfocadas al constructivismo y cuidado del ambiente. Así, el estudiante fue el protagonista de su aprendizaje. De hecho, logró una educación integral, inclusiva, con calidad y calidez y comunitaria.

Por otro lado, se registró la oferta educativa de la institución en dos jornadas: 1) primero a décimo de básica en la jornada matutina y 2) primero a décimo de básica en vespertina. Cuatro directivos integraron el cuerpo administrativo, y su rol fue de liderazgo. Este grupo formó la población de estudio. A esta se sumaron docentes y estudiantes. La participación conjunta permitió describir la realidad educativa en función al liderazgo directivo y su relación con la transformación educativa.

El paradigma de este estudio fue el sociocrítico, dado que ubicó desafíos sobre el liderazgo directivo y los interpeló para visibilizar la realidad educativa, generar conciencia y aportar al cambio social. Según Acosta (2023), este paradigma “busca propiciar un cambio y transformación de la estructura social y dar respuesta a los problemas que se plantean los miembros de la comunidad” (p. 62).

En otro orden de cosas, los instrumentos de diagnóstico se estructuraron para recopilar información sobre la transformación educativa de la escuela, y se acoplaron al paradigma sociocrítico. Las interrogantes promovieron una concientización educativa sobre el alcance del rol directivo dentro de una institución. La reflexión educativa fue el eje en el concepto de cambio educativo y la posible resistencia al cambio de los sectores educativos.

La naturaleza de la investigación tuvo un enfoque cualitativo. Este, según Hernández *et al.* (2014), se basa en “describir, comprender e

interpretar los fenómenos, a través de las percepciones y significados producidos por las experiencias de los participantes” (p. 11). Ahora bien, este enfoque se relacionó con el objetivo de investigación, ya que ofreció una visión holística para comprender las complejidades del liderazgo directivo en el contexto de la transformación educativa a través del análisis de experiencias de los diferentes actores educativos.

Los participantes que otorgaron información sobre el tema de estudio fueron dos directivos y doce profesores. Como método de recolección de datos se utilizó la sistematización de experiencias basada en entrevistas no estructuradas, dada su flexibilidad. A propósito, Díaz *et al.* (2013) indican que estas “son más informales, más flexibles y se planean de manera tal, que pueden adaptarse a los sujetos y a las condiciones. Los sujetos tienen la libertad de ir más allá de las preguntas y pueden desviarse del plan original” (p. 163). Se aplicó la entrevista mediante la utilización del instrumento guía de preguntas adaptada al entrevistado.

## RESULTADOS

### Resultados de la entrevista

Con base en los datos cualitativos para contrastar la gestión educativa en la transformación educativa, se presentan los resultados de cinco entrevistas realizadas a directivos escolares en el contexto de la transformación educativa. Estas exploraron diversas dimensiones del liderazgo educativo, el rol del liderazgo, los retos y desafíos enfrentados, las estrategias de liderazgo implementadas, la adaptación de estas estrategias a necesidades específicas, los recursos utilizados para la innovación, la evaluación de iniciativas, la colaboración y participación del equipo y las colaboraciones externas. Además, se incluyó una dimensión específica sobre la transformación educativa para comprender cómo los directivos abordan este aspecto crucial en sus instituciones.

**Tabla 2. Análisis de los resultados por dimensión**

Dimensión	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5
Rol del liderazgo	<p>Enfoque en la participación y colaboración entre líderes escolares.</p> <p>“Considero que soy muy participativa, muy colaboradora” (comunicación personal, 2024).</p>	<p>Énfasis en la importancia de la comunicación y la escucha activa para promover cambios significativos.</p> <p>“Siempre estar presto a escuchar, presto a dar ideas, presto a sugerir” (comunicación personal, 2024).</p>	<p>El líder destaca su rol como facilitador del diálogo y generador de ideas para mejorar la calidad educativa.</p> <p>“Trato de siempre ir dialogando, para ir buscando estrategias” (comunicación personal, 2024).</p>	<p>Enfoque en la importancia de la experiencia y la motivación para implementar cambios.</p> <p>“Es muy importante la experiencia, siempre estar motivándonos para seguir cursos” (comunicación personal, 2024).</p>	<p>Destaca la necesidad de estar en constante comunicación y motivación para implementar cambios innovadores.</p> <p>“Creo que la comunicación es la base, pero también charlas de motivación” (comunicación personal, 2024).</p>
Desafíos y retos	<p>Principal desafío es el trabajo con familias y alumnos con dificultades.</p> <p>“Uno de los principales desafíos es ese diálogo constante con las familias y tratar de sacar adelante a nuestros pequeños que tienen varias dificultades” (comunicación personal, 2024).</p>	<p>Enfrentamiento de resistencia al cambio por parte de los docentes.</p> <p>“Uno de los retos es cambiar ciertas metodologías un poquito más innovadoras” (comunicación personal, 2024).</p>	<p>Trabajar con familias y alumnos con dificultades, así como cambiar paradigmas educativos.</p> <p>“Siempre estamos trabajando con familias, contextualizando la realidad educativa de los estudiantes” (comunicación personal, 2024).</p>	<p>Desafío en la implementación de cambios innovadores y la resistencia al cambio.</p> <p>“Hay un poco de resistencia en ocasiones, muchas de las veces se les brinda algo innovador; sin embargo, se aferran a sus convicciones” (comunicación personal, 2024).</p>	<p>Trabajar con familias y alumnos con dificultades, así como promover la innovación en la práctica educativa.</p> <p>“Tenemos el desafío de trabajar específicamente con esas familias” (comunicación personal, 2024).</p>

<p>Estrategias de liderazgo</p>	<p>Importancia de la comunicación y la motivación para implementar cambios.</p> <p>“Creo que la comunicación es la base, pero también charlas de motivación también” (comunicación personal, 2024).</p>	<p>Énfasis en el diálogo y la colaboración para gestionar el cambio educativo.</p> <p>“Siempre estar en constante comunicación, siempre tratar de dialogar” (comunicación personal, 2024).</p>	<p>Enfoque en el diálogo y la colaboración para implementar cambios innovadores.</p> <p>“Siempre tratar de dialogar, enfocado mucho a estos cambios innovadores” (comunicación personal, 2024).</p>	<p>Importancia de la experiencia y la capacitación para liderar cambios efectivos.</p> <p>“Es muy importante la experiencia que siempre nos motive a tratar de ser mejores” (comunicación personal, 2024).</p>	<p>Enfoque en la comunicación constante y el aprendizaje colaborativo para promover cambios.</p> <p>“Creo que la comunicación es la base, siempre tratar de dialogar” (comunicación personal, 2024).</p>
<p>Colaboración y participación</p>	<p>Fomento de la participación y el trabajo en equipo entre los miembros del personal docente.</p> <p>“Siempre buscamos las opiniones de todos los docentes” (comunicación personal, 2024).</p>	<p>Énfasis en el diálogo y la colaboración para la toma de decisiones.</p> <p>“Se trata de llegar a un acuerdo entre todos los docentes” (comunicación personal, 2024).</p>	<p>Fomento de la participación y el respeto a las ideas de los demás en la toma de decisiones.</p> <p>“Llegar siempre a acuerdos, viendo las ventajas de los otros” (comunicación personal, 2024).</p>	<p>Enfoque en el diálogo y la colaboración para promover cambios significativos.</p> <p>“El diálogo es fundamental en la colaboración” (comunicación personal, 2024).</p>	<p>Destaca la importancia de la colaboración externa para el liderazgo educativo.</p> <p>“Pienso que son importantes estas colaboraciones externas” (comunicación personal, 2024).</p>
<p>Transformación educativa</p>	<p>Enfoque en mejorar la calidad educativa, superar dificultades e innovación.</p>	<p>Cambio de paradigmas, resistencia a cambios e innovación.</p>	<p>Mejorar el diálogo entre los agentes de la comunidad.</p>	<p>Formación constante y permanentes de los docentes.</p>	<p>Atención a las necesidades emocionales y cognitivas de los estudiantes.</p>

Fuente: elaboración propia

Los resultados demuestran la importancia del liderazgo participativo, la comunicación efectiva y la adaptación constante a las necesidades cambiantes dentro del proceso de transformación educativa. Los directivos destacaron la necesidad de trabajar en colaboración con el personal docente, las familias y las colaboraciones externas para promover la innovación y mejorar la calidad educativa.

La gestión de recursos, la evaluación continua de iniciativas y la promoción de un ambiente de diálogo y tolerancia fueron identificados como elementos clave para el éxito en este proceso. De igual manera, se subrayó la importancia de abordar las necesidades emocionales, cognitivas y sociales de los estudiantes como parte integral de la transformación educativa. Estos hallazgos destacaron la complejidad y la interconexión de factores involucrados en el liderazgo educativo en tiempos de cambio. Además, marcaron como importante el enfoque holístico y colaborativo para lograr una transformación educativa efectiva.

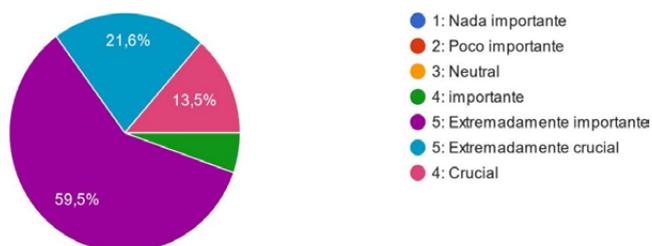
### Resultados de la encuesta

Para un análisis detallado, se aplicó una encuesta a directivos de diversas instituciones educativas. La encuesta se estructuró con veintiún preguntas. Su propósito fue explorar la percepción de los directivos sobre su función y liderazgo en el contexto educativo. El objetivo principal de esta herramienta fue comprender las opiniones individuales de los directivos con relación a su papel como líderes educativos e identificar los desafíos y obstáculos que enfrentan en el ejercicio de sus responsabilidades.

Los resultados —del rango de preguntas 1-9— se exponen a continuación. La mayoría de los directivos de las instituciones educativas se reconoció como mujeres. Predominaron aquellos docentes pertenecientes a instituciones fiscales, con un 76.7 % en el régimen urbano y 24.3 % en el rural. Los encuestados fueron directores (64.1 %), rectores (20.5 %) y coordinadores. En cuanto a su nivel educativo, el 84.6 % demostró

tener maestría y el 12.8 %, títulos de tercer nivel. El 30 % se especializó en pedagogía, el 25 % en administración educativa, el 15 % en psicología educativa y el 10 % en diagnóstico intelectual en educación. El 51.4 % estaba en el rango de veinte años de experiencia en el sector educativo y el 56.8 % entre cinco y diez años de experiencia en roles directivos. Finalmente, el 70.5 % ejercía en la provincia del Azuay y el 25 % en Cañar.

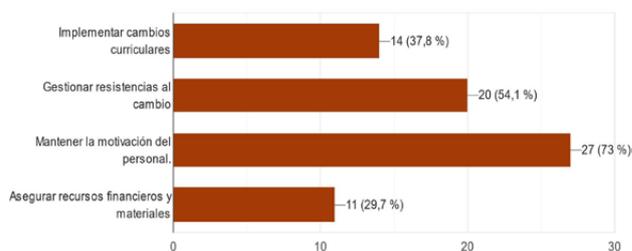
**Figura 1. Pregunta 10. ¿Cuán importante considera el liderazgo directivo para la transformación educativa?**



Fuente: elaboración propia

Los datos revelaron que el 59.5 % de docentes consideró extremadamente importante el liderazgo directivo para la transformación educativa, el 21.6 % indicó que es extremadamente crucial y el 13.5 %, crucial.

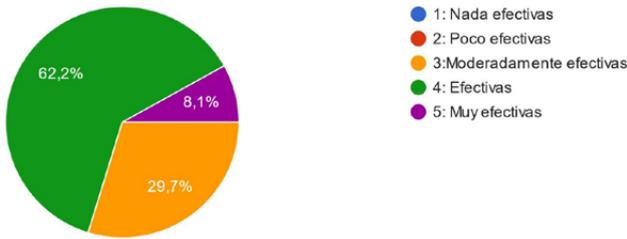
**Figura 2. ¿Cuál de las siguientes funciones considera más desafiantes como líder?**



Fuente: elaboración propia

El 73 % de líderes educativos consideró mantener la motivación del personal docente como una de las funciones más desafiantes; el 54.1 % correspondió a la resistencia al cambio por parte de los docentes; el 37.8 % se vinculó con la implementación de cambios curriculares y el 29.7 %, con el aseguramiento de recursos financieros y materiales.

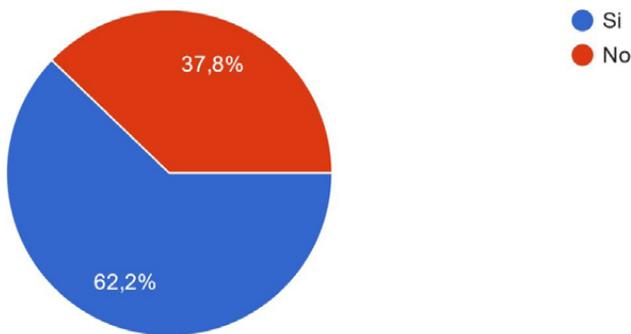
**Figura 3. Pregunta 12. ¿Cuán efectivas considera las estrategias de liderazgo que ha implementado?**



Fuente: elaboración propia

La mayoría de los directivos (62.2 %) consideró que las estrategias implementadas fueron efectivas; la minoría (8.1 %) las estimó efectivas. Esto indicó la necesidad de mejorar estrategias, innovar o validarlas para alcanzar mejores resultados dentro de la gestión educativa y, de esta forma, aportar a la calidad y transformación de la educación

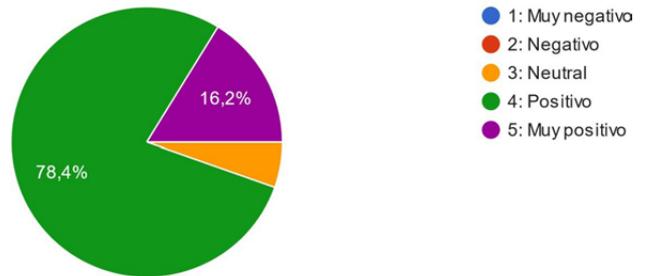
**Figura 4. ¿Ha recibido formación específica en liderazgo educativo?**



Fuente: elaboración propia

De los treinta y siete docentes encuestados, el 62.2 % —la mayoría— manifestó haber recibido algún tipo de formación relacionada con el liderazgo educativo. Estos resultados corroboraron la importancia y necesidad de prepararse para liderar —de manera efectiva— una institución educativa.

**Figura 5. ¿Cómo evaluaría el impacto de su liderazgo en la cultura escolar?**



Fuente: elaboración propia

La mayoría de los directivos (74.8 %) impactó de forma positiva en su liderazgo. Esto se consideró con base en que el liderazgo directivo vinculó a la comunidad educativa —docentes, estudiantes, padres de familia, representante legales y comunidad—, la cual evaluó la gestión educativa.

**Figura 6. ¿Utiliza indicadores de rendimiento para evaluar las transformaciones educativas? Si su respuesta es sí, indique qué indicadores utiliza**



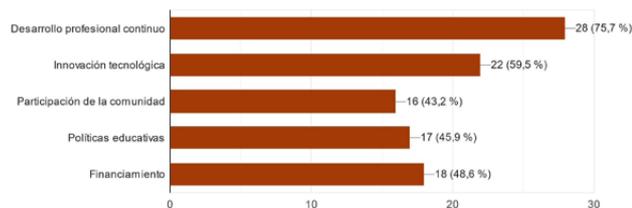
Fuente: elaboración propia

En función de los resultados, más del 50 % de los docentes encuestados expresó no utilizar indicadores para evaluar las transformaciones educativas; mientras que el 21.6 % manifestó haber aplicado los siguientes indicadores:

- Realizar una autoevaluación institucional y proyectarse hacia la nueva transformación educativa que se desea
- Considerar los resultados de las visitas áulicas, con la finalidad de mantener los indicadores de alto valor y reforzar aquellos que los amerite

- Aplicar encuestas de satisfacción con el propósito de evaluar y decidir en pro de la mejora educativa
- A la correcta utilización de los recursos didácticos se los considera como indicadores de evaluación para la transformación educativa

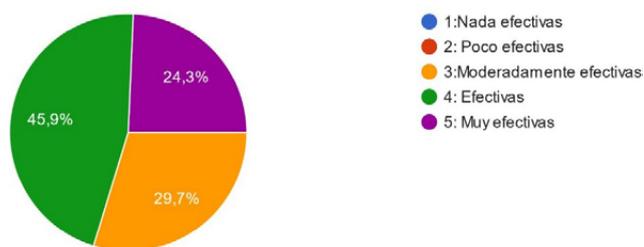
**Figura 7. ¿Qué áreas considera que requieren más atención para lograr una transformación educativa efectiva y sostenible? Marque todas las que aplica**



Fuente: elaboración propia

Al observar la gráfica y analizar los datos relacionados con el área que demandó mayor atención para una transformación educativa y sostenible, el 75.7 % de los encuestados afirmó que el desarrollo profesional continuo aportó a la transformación. Es decir: la capacitación permanente mejoró el quehacer educativo. Como segundo referente se presentó la innovación tecnológica. Este fue un criterio relevante para la transformación educativa.

**Figura 8. ¿Cuán efectivas considera las estrategias de colaboración dentro de la institución educativa?**

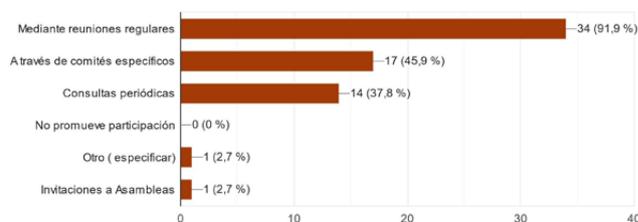


Fuente: elaboración propia

Se percibieron respuestas positivas sobre cuán efectivas fueron las estrategias de colaboración dentro de la institución educativa. El 27.9 % mostró que fueron moderadamente efectivas. Esto indicó la necesidad de analizar a fondo

las causas que impiden ser muy efectivas y de que se mantengan sostenibles en el tiempo, puesto que el trabajo colaborativo enriqueció el proceso y permitió solventar dificultades en el ámbito educativo.

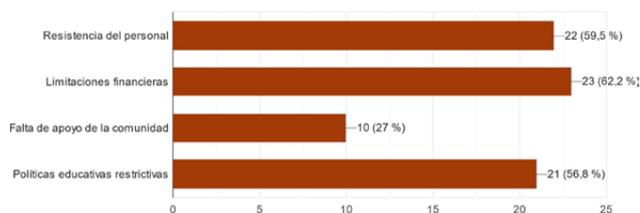
**Figura 9. ¿Cómo promueven la participación del personal y los estudiantes en los procesos de toma de decisiones relacionados con los cambios educativos?**



Fuente: elaboración propia

El resultado demostró —con el 91.9 %— que las reuniones permanentes con los diferentes actores educativos ayudaron a la toma de decisiones relacionadas con el quehacer educativo. Además, los resultados revelaron que la mayoría de los casos tuvieron éxito. Dependiendo de las necesidades o dificultades, la toma de decisiones se dio a través de comités específicos o consultas periódicas.

**Figura 10. ¿Cuál ha sido el mayor obstáculo para implementar cambios en la institución?**

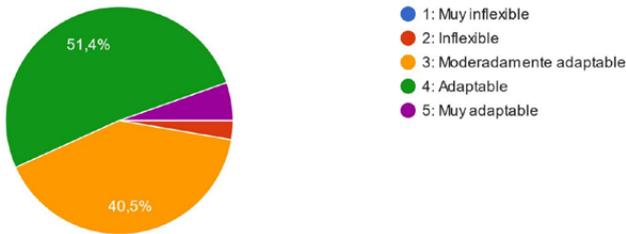


Fuente: elaboración propia

Ante los obstáculos para implementar cambios dentro de la institución educativa, las limitaciones financieras marcaron un 62.2 %; debido al carácter público de la escuela y, por ende, a los escasos recursos. Por otro lado, la resistencia personal al cambio dio un porcentaje del 59.5 %; esto se explicó dado que los docentes se encontraban en una zona de confort, tenían ideas preconcebidas o paradigmas tradicionales.

En general, resultó complejo abrir nuevos caminos pedagógicos por temas de exigencia.

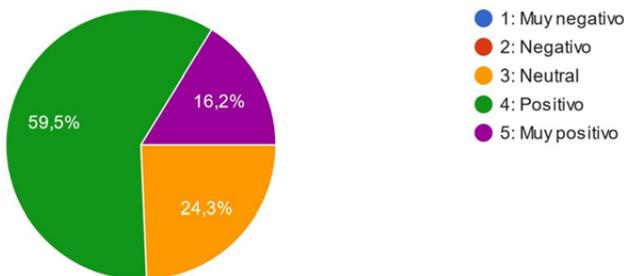
**Figura 11. ¿Cómo evaluaría la adaptabilidad de su institución a nuevas políticas y prácticas educativas?**



Fuente: elaboración propia

Ante la adaptabilidad de la institución a nuevas políticas y prácticas educativas, los directivos consideraron que podrían adaptarse, en algunos casos, de manera moderadamente. Se tuvo como referencia el 91.9 % entre estos dos criterios. Esto recayó ante la responsabilidad y predisposición de la institución para asumir retos y desafíos que puedan presentarse en el transcurso de la adaptabilidad.

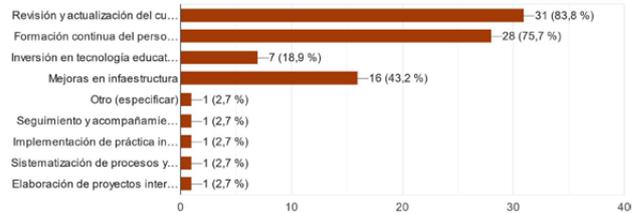
**Figura 12. ¿Cómo evaluaría el impacto de las estrategias de liderazgo en el desempeño académico de los estudiantes?**



Fuente: elaboración propia

En función de los resultados sobre el impacto de las estrategias de liderazgo en el desempeño de los estudiantes, el 16.2 % de los encuestados marcó como muy positivo y el 59.5 % como positivo. El 24.3 % dijo ser neutral y mencionó la posibilidad de aplicar otras estrategias que fomenten un liderazgo que aporte al desempeño académico, tanto como a retroalimentar con miras a la transformación educativa.

**Figura 13. ¿Qué acciones específicas ha implementado para mejorar la calidad educativa en su institución?**



Fuente: elaboración propia

La pregunta anterior dio información relevante sobre las acciones específicas implementadas para la mejora de la calidad educativa. De los 37 directivos, 31 (83.8 %) consideraron que la revisión y actualización del currículo transformó la educación. 28 directivos (75.7 %) indicaron que la formación continua del personal docente mejoró la calidad educativa. Otro dato relevante, mencionado por 16 directivos (43.2 %), fue la mejora de la infraestructura.

## CONCLUSIONES

La gestión educativa se presenta como un componente esencial en la transformación y mejora de la calidad educativa, especialmente en un contexto marcado por rápidos avances tecnológicos, globalización y cambios socioculturales. Este estudio ha resaltado la importancia del liderazgo directivo y pedagógico, y cómo su sinergia es fundamental para implementar con éxito las políticas y prácticas educativas.

El liderazgo en la gestión educativa emerge como un factor clave para impulsar una transformación educativa efectiva y sostenible en la institución educativa. La colaboración entre liderazgo directivo y pedagógico —apoyada por políticas educativas bien contextualizadas y un compromiso con la mejora continua— es vital para enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades en el ámbito educativo. Este estudio contribuye al debate académico y profesional, ya que proporciona una visión integral de los retos y

estrategias en la gestión educativa y subraya la importancia de un liderazgo robusto y adaptativo en la consecución de una educación de calidad.

Finalmente, podemos mencionar que la experiencia de un equipo directivo no lo es todo, siempre existirá algo por innovar; siendo primordial el análisis del contexto sociocultural de la institución educativa, la actualización constante dentro del abordaje curricular y el trabajo colaborativo con el personal docente — apoyados con los avances tecnológicos— para una verdadera transformación educativa.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta, S. (2023). *Los paradigmas de investigación en las ciencias sociales*. Editorial IDICAP Pacífico.
- Anderson, S. (2010). Liderazgo directivo: claves para una mejor escuela. *Psicoperspectivas*, 9(2), 34-52. <https://www.redalyc.org/pdf/1710/171015625003.pdf>
- Alonzo, L., León, K. y Avendaño, C. (2023). El liderazgo directivo en el proceso educativo. *Horizontes Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 7(18), 698-711. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v7i28.548>
- Arana, L. y Coronado, J. (2017). Liderazgo directivo y desempeño docente en una institución educativa parroquial del distrito de San Isidro. *Journal Educa*, 9, 73-96. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7145924>
- Contreras, T. (2016). Liderazgo pedagógico, liderazgo docente y su papel en la mejora de la escuela: una aproximación teórica. *Propósitos y Representaciones*, 4(2), 1-28. <https://revistas.usil.edu.pe/index.php/pyr/article/view/123>
- Córdova, E., Rojas, I. y Marín, S. (2021). El liderazgo directivo de las instituciones educativas: una revisión bibliográfica. *Conrado*, 17(80), 231-236. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1990-86442021000300231](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442021000300231)
- Cruickshank, V. (2017). The Influence of School Leadership on Student Outcomes. *Open Journal of Social Sciences*, 5(9), 115-123. <https://www.scirp.org/journal/paperinformation?paperid=79061>
- Díaz, L., Torruco, U., Martínez, M. y Varela, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *ELSEVIER*, 2(7), 162-167. <https://www.redalyc.org/pdf/3497/349733228009.pdf>
- Gajardo, U. y Ulloa, J. (2016). *Liderazgo pedagógico, conceptos y tensiones*. Universidad de Concepción. <https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2017/01/NT-6.pdf>
- Hasek, S. y Jiménez, L. (2021). Liderazgo: una oportunidad de gestión educativa. *Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales*, 17(2), 405-416. <https://doi.org/10.18004/riics.2021.diciembre.405>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.
- Kareem, J., Andrew, H., Prabakaran, N., Valarmathi, B., Tania, V., Kumar, P. y Mukherjee, U. (2023). Transformational educational leaders inspire school educators' commitment. *Frontiers*, 8, 1-10. <https://doi.org/10.3389/educ.2023.1171513>
- Maya, E., Aldana, J. y Isea, J. (2019). Liderazgo directivo y educación de calidad. *Cienciamatria*, 9, 114-129. <https://doi.org/10.35381/cm.v5i9.102>
- Ministerio de Educación [Mineduc]. (2011). *Ley Orgánica de Educación Intercultural Bilingüe*. Ministerio de Educación.
- Ministerio de Educación [Mineduc]. (2013). *Manual de procesos, procedimientos y políticas de auditoría educativa*. Ministerio de Educación.
- Ministerio de Educación [Mineduc]. (2023). *El camino hacia la transformación educativa se consolida*. Ministerio de Educación.
- Prestiadi, D., Gunawan, I. y Bambang, R. (2020). Role of Transformational Leadership in Education 4.0. *Atlantis Press*, 501(6), 120-124. <https://www.atlantispress.com/proceedings/icet-20/125947666>
- Sasan, J., Escultor, G. y Norouzi, V. (2023). The Impact of Transformational Leadership on School Culture. *International Journal of Social Service and Research*, 3(8), 1899-1907. <https://doi.org/10.46799/ijssr.v3i8.334>
- Vásquez, S., Vásquez, S., Vásquez, L., Carranza, M., Vásquez, C. y Terry, O. (2021). Liderazgo pedagógico y el desempeño docente: la imagen de instituciones educativas privadas. *Horizontes*, 5(17), 178-194. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v5i17.166>