



Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, Ciudad de México, México.
ISSN 2707-2207 / ISSN 2707-2215 (en línea), mayo-junio 2025,
Volumen 9, Número 3.

https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i1

GESTIÓN EDUCATIVA DESDE UNA VISIÓN PROSPECTIVA: EL LIDERAZGO DIRECTIVO EN EL DESEMPEÑO DOCENTE

**EDUCATIONAL MANAGEMENT FROM A PROSPECTIVE
VISION: DIRECTIVE LEADERSHIP IN TEACHING
PERFORMANCE**

Ovidio Benigno Chamba Chamba

Unidad Educativa Fiscomisional La Inmaculada, Ecuador

Diana del Rocío Miranda Cáceres

Unidad Educativa Francisco Eugenio Tamariz, Ecuador

Lucia Maribel Pinguil Sacta

Unidad Educativa Enrique Malo Andrade, Ecuador

Nancy Beatriz Calle Urgiles

CEI, Ecuador

Lucía Leonor Villa Pérez

Escuela de Educación Básica Benjamín Carrión, Ecuador



DOI: https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i3.17766

Gestión Educativa desde una Visión Prospectiva: El Liderazgo Directivo en el Desempeño Docente

Ovidio Benigno Chamba Chamba¹

ovidio.chamba@educacion.gob.ec

ovichamba@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0007-9857-5978>

Unidad Educativa Fiscomisional La
Inmaculada
Ecuador

Diana del Rocío Miranda Cáceres

diana.mirandac@educacion.gob.ec

dimirandacares@hotmail.com

<https://orcid.org/0000-0001-6826-3710>

Unidad Educativa Francisco Eugenio Tamariz,
Cuenca
Ecuador

Lucia Maribel Pinguil Sacta

maribel.1482@hotmail.com

maribel.pinguil@educacion.gob.ec

<https://orcid.org/0009-0009-4226-4120>

Unidad Educativa Enrique Malo Andrade,
Cuenca
Ecuador

Nancy Beatriz Calle Urgiles

ncalleu@hotmail.com

nancyb.calle@educacion.gob.ec

<https://orcid.org/0009-0009-2473-9305>

CEI Ciudad de Cuenca, Cuenca
Ecuador

Lucía Leonor Villa Pérez

lucyleovilla@gmail.com

lucial.villa@educacion.gob.ec

<https://orcid.org/0009-0005-3612-6275>

Escuela de Educación Básica Benjamín Carrión,
Santa Isabel
Ecuador

¹ Autor principal

Correspondencia: ovichamba@gmail.com



RESUMEN

Introducción. El sistema educativo desempeña un rol trascendental en el desarrollo social, cultural y económico de una nación, garantiza la formación de individuos capaces de contribuir al progreso de la sociedad; en este contexto, la gestión de liderazgo promueve la implementación de políticas, la coordinación de procesos pedagógicos y la construcción de un ambiente colaborativo que permita alcanzar los objetivos institucionales. **Objetivo.** Identificar las características principales de un líder directivo a través de la revisión documental y la aplicación de una encuesta, para diseñar actividades que optimicen su rendimiento en un entorno basado en la motivación y crecimiento profesional, potenciando la calidad de la enseñanza. **Metodología.** Se utilizó un enfoque cuantitativo que permitió recolectar datos numéricos mediante técnicas estadísticas, el alcance descriptivo aportó en la caracterización de la población, el diseño fue transversal se recopiló la información en un momento específico en el tiempo, la escala de Likert proporcionó la cuantificación de respuestas cualitativas, incrementó la fiabilidad, se empleó el cuestionario conformado por diez ítems. **Resultados.** Los educadores enfrentan desmotivación, una comunicación ineficiente, resistencia a los cambios y limitaciones en el acceso a oportunidades de capacitación y superación, problemáticas que afectan su dedicación, esfuerzo y seguridad emocional. **Conclusiones.** La guía se alinea con las prácticas, la visión y misión institucional, fortalece las habilidades, la toma de decisiones y resolución de conflictos; la finalidad es mejorar la satisfacción laboral, el bienestar del personal y productividad, contribuyendo al adelanto de una comunidad comprometida, responsable y preparada para enfrentar los desafíos actuales, y construir un futuro cimentado en valores, equidad y excelencia académica.

Palabras clave: aprendizaje colaborativo, desempeño docente, gestión educativa, liderazgo directivo, oportunidades de crecimiento profesional



Educational Management from a Prospective Vision: Directive Leadership in Teaching Performance

ABSTRACT

Introduction. The educational system plays a vital role in the social, cultural, and economic development of a nation. It ensures the training of individuals capable of contributing to societal progress. In this context, leadership management promotes the implementation of policies, the coordination of pedagogical processes, and the creation of a collaborative environment that allows for achieving institutional objectives. **Objective.** To identify the main characteristics of a school leader through documentary review and the application of a survey, in order to design activities that optimize their performance in an environment based on motivation and professional growth, thereby enhancing the quality of teaching. **Methodology.** A quantitative approach was used, allowing the collection of numerical data through statistical techniques. The descriptive scope contributed to characterizing the population. The design was cross-sectional, with data collected at a specific point in time. The Likert scale provided quantification of qualitative responses and increased reliability. A questionnaire consisting of ten items was employed. **Results.** Educators face demotivation, inefficient communication, resistance to change, and limitations in access to training and professional development opportunities—issues that affect their dedication, effort, and emotional security. **Conclusions.** The guide aligns with the practices, vision, and mission of the institution. It strengthens skills such as decision-making and conflict resolution. The goal is to improve job satisfaction, staff well-being, and productivity, contributing to the advancement of a committed, responsible, and prepared community to face current challenges and build a future based on values, equity, and academic excellence.

Keywords: collaborative learning, teacher performance, educational management, school leadership, opportunities for professional growth

Artículo recibido 15 abril 2025

Aceptado para publicación: 18 mayo 2025



INTRODUCCIÓN

La gestión educativa enfrenta el desafío de adaptarse a un entorno cambiante, donde la innovación y la proyección a largo plazo resultan fundamentales para asegurar la pertinencia y calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje. En este panorama, la visión prospectiva es una herramienta para anticipar las demandas futuras del sistema educativo y orientar las decisiones estratégicas, promoviendo un liderazgo directivo que potencie el crecimiento profesional de los docentes y la mejora continua.

El liderazgo en las instituciones educativas, es considerado la habilidad de motivar, influir y guiar a su comunidad, al contribuir al desarrollo de capacidades, competencias y motivaciones, incidiendo en los resultados académicos es un elemento decisivo para el desempeño del docente.

Desde un enfoque anticipativo, la administración educativa busca solucionar problemas inmediatos, prever escenarios que permitan diseñar estrategias adaptativas y preventivas; incluye la incorporación de métodos, el uso de tecnologías y la creación de una cultura organizacional que valore la formación constante y la colaboración. En este argumento, el liderazgo debe ser visionario, capaz de reconocer tendencias, anticipar cambios y promover una meta común que involucre a los actores educativos.

El desempeño docente, está influido por la capacidad de liderar para establecer condiciones favorables (el respaldo institucional, la formación continua); con esta perspectiva, la gestión educativa transforma a las instituciones en espacios resilientes y dinámicos, preparados para afrontar los retos del futuro. Por último, el liderazgo cumple un rol decisivo en la optimización del ejercicio educativo, especialmente en un enfoque prospectivo que permite prever y adaptarse a los cambios, promoviendo una educación acorde a las necesidades de una sociedad en constante evolución.

Antecedentes investigativos

En el ámbito educativo, múltiples estudios han explorado la interrelación entre el liderazgo directivo y el desempeño docente, evidenciando que la gestión impulsa la calidad formativa; al respecto, investigaciones previas destacan la importancia de un líder transformacional capaz de inspirar, motivar y fomentar un ambiente colaborativo que promueva el desarrollo profesional continuo. Además, la implementación de prácticas estratégicas favorece en la satisfacción laboral y el compromiso de los docentes, reflejándose finalmente en el rendimiento académico de los estudiantes.



Diversos estudios aportan perspectivas relevantes sobre la conexión entre liderazgo directivo y desempeño docente:

De acuerdo con el estudio realizado por Cajamarca Cango y Coloma Andrade (2025), titulado “Liderazgo Transformacional y Satisfacción Laboral Docente en la Escuela de Educación Básica José Ingenieros de la Ciudad de Loja, Periodo Lectivo 2024-2025”, se determinó que existe una conexión entre la gestión directiva y el desempeño de los educadores. Las autoras destacan que los líderes educativos desarrollan competencias para motivar al personal formativo, promoviendo mejores resultados académicos, fortaleciendo el ambiente, impulsando los avances pedagógicos y consolidando el compromiso institucional.

León Ortiz (2023), en su investigación titulada “Liderazgo Transformacional y Desempeño Docente en una Institución Educativa de la Ciudad de Guayaquil, 2022”, expone que la aplicación incorrecta de los fundamentos del liderazgo intensifica la falta de motivación entre los docentes, influyendo negativamente en su rendimiento, a nivel personal y grupal.

Problema De Investigación

Sarasola, (2024), en su artículo “Liderazgo educativo para la justicia social en contextos desafiantes. Casos documentados en México”, examina cómo los líderes mejoran la equidad y superan limitaciones para garantizar el bienestar de los estudiantes; la investigación ofrece una visión sobre las prácticas actuales en liderazgo, presentando enfoques que enfrentan los retos contemporáneos y fortalecen un sistema formativo justo, inclusivo y efectivo.

Por otra parte, Arregui et al., (2025), en su análisis de los estilos de liderazgo en instituciones educativas ecuatorianas, profundizan en aspectos que ilustran cómo los docentes perciben a sus líderes; según los datos los directivos aplican el liderazgo transformacional, caracterizado por atributos (el carisma, la inspiración, la estimulación intelectual y la atención individualizada), estrategias que son valoradas por el personal educativo, reflejado en el impulso de la motivación, la creatividad y el desarrollo profesional dentro de la comunidad escolar.

Según Fiallos Ojeda y Naranjo Silva, (2025), una administración eficiente mejora el rendimiento del profesorado; en su estudio analizaron la influencia del liderazgo en la gestión de calidad en instituciones educativas públicas ubicadas en el cantón Baños de Agua Santa, Tungurahua, Ecuador. Adoptaron un



diseño correlacional no experimental, con un enfoque mixto, aplicaron un cuestionario a una muestra de 172 docentes. Los resultados sintetizan la importancia de la formación continua, el acceso a recursos adecuados y la creación de un ambiente laboral favorable para fortalecer el sistema educativo público. El presente estudio, se consolida en la Escuela de Educación Básica Manuela Espejo, localizada en la provincia de Tungurahua, en el cantón Ambato, parroquia Huachi Loreto, caracterizado por constituirse en un centro emblemático dentro de la Zona 3, el establecimiento funciona mediante la modalidad presencial, ofrece una formación regular en las jornadas matutina y vespertina.

Con un régimen fiscal y perteneciente al calendario escolar de la región Sierra, la institución incluye 34 docentes (24 mujeres y 10 varones), atiende a 890 estudiantes (455 femeninas y 435 masculinos); cabe destacar que su infraestructura es de propiedad propia, accesible a través de vías terrestres, factor que facilita el ingreso estudiantil y del profesorado.

La Escuela de Educación Básica Manuela Espejo, es un espacio formativo, fomenta la formación académica, promueve la inclusión y el desarrollo integral del alumnado, enmarcado dentro de los lineamientos de escolarización establecidos por el Ministerio de Educación del Ecuador.

Importancia del Tema

El liderazgo directivo es necesario en la administración educativa, influye en el desempeño profesional del cuerpo docente, el ambiente institucional y los resultados académicos. Su importancia puede abordarse desde diversas perspectivas:

Un liderazgo adecuado motiva y orienta a los docentes, fortaleciendo su compromiso profesional y mejorando su rendimiento, en este argumento, los directivos con competencias en gestión fomentan la creación de entornos laborales inclusivos, colaborativos y respetuosos, consolidando las relaciones interpersonales y la satisfacción del personal educativo.

Asimismo, la construcción de un ambiente organizacional y la optimización de la gestión docente son factores que amplifican la motivación de los educadores y favorecen el desarrollo integral de los estudiantes, contribuyendo al avance colectivo en el desempeño académico; con enfoque holístico atiende áreas prioritarias como la inclusión educativa, la formación continua del profesorado y la planificación curricular.



En un contexto de transformación constante del sistema educativo, el liderazgo directivo al emplear actividades que potencian la cohesión del equipo, el reconocimiento del mérito y la capacidad de afrontar retos futuros aseguran la sostenibilidad y el progreso de los procesos pedagógicos a largo plazo, consolidando una educación de calidad para las generaciones venideras.

Justificación

El liderazgo directivo influye en la gestión administrativa, el desarrollo profesional del cuerpo docente, la consolidación de un clima escolar positivo y el logro de los objetivos pedagógicos. No obstante, el líder negativo desmotiva a los educadores, dificulta en el área pedagógica y afecta en la calidad del aprendizaje de los estudiantes.

Por lo expuesto, el propósito del presente estudio se focaliza en ampliar el conocimiento sobre el liderazgo educativo y ofrecer propuestas para fortalecer las competencias directivas, promoviendo prácticas coherentes con las demandas del entorno escolar actual; además, la identificación y el análisis de las áreas de mejora permitirá diseñar estrategias que optimicen el desempeño docente, fomenten el trabajo colaborativo y generen entornos laborales dinámicos e inclusivos.

Preguntas que guía u orienta la investigación

Gestión educativa desde una visión prospectiva: ¿el liderazgo directivo influye en el desempeño de los docentes de las instituciones educativas?

Objetivo u Objetivos del Trabajo de Investigación

El objetivo general que se planteó en este estudio de investigación fue: Identificar las características principales del líder directivo a través de la revisión documental y la aplicación de una encuesta, para diseñar actividades que optimicen su rendimiento en un entorno basado en la motivación y crecimiento profesional, potenciando la calidad de la enseñanza

Los objetivos específicos son metas concretas y delimitadas que se plantean dentro del estudio; para alcanzar el objetivo general, se detallan los siguientes:

- Fundamentar las teorías que respaldan las cualidades y competencias de un líder en el contexto educativo, resaltando su influencia en el desempeño de los docentes.
- Determinar las estrategias de liderazgo orientadas a fomentar la motivación y el desarrollo profesional entre los docentes, promoviendo un ambiente educativo dinámico.



- Proponer una guía de actividades éticas de gestión, motivación y desarrollo profesional para fortalecer el liderazgo directivo.

Fundamentar las teorías que respaldan las cualidades y competencias de un líder en el contexto educativo, resaltando su influencia en el desempeño de los docentes

Considerando que el liderazgo directivo es un componente fundamental en el ejercicio de los educadores, su trascendencia se refleja en las actitudes de los individuos, sus conductas, el nivel de compromiso, el desarrollo de habilidades, el ambiente laboral y otros factores determinantes para el éxito institucional. En este contexto, se abordan diversas teorías que han establecido las bases en conceptos actuales orientados al fortalecimiento del desempeño, el crecimiento continuo y la consolidación de equipos de trabajo.

Como lo menciona Gualteros Hernández et al. (2024), la teoría de los rasgos, formulada por Bass Stogdill (1990), el liderazgo es una habilidad innata, (carisma, capacidad para conectar y atraer a otras personas; confianza, seguridad para tomar decisiones y guiar a otros; empatía, sensibilidad para comprender y atender las necesidades de los demás; adaptabilidad, preparación para manejar situaciones dinámicas con rapidez y eficacia; visión, facultad para visualizar objetivos y motivar), ciertas características únicas permiten a los líderes destacarse entre sus colaboradores o seguidores; el postulado respalda la investigación al fundamentar que el líder puede desarrollarse y fortalecerse con la experiencia, el aprendizaje y la práctica fortaleciendo sus competencias y optimizando el rendimiento institucional.

La teoría del liderazgo situacional desarrollada por Paul Hersey y Hartley Blanchard (1969), y citada por Navarro Salcedo (2024), destaca la flexibilidad (característica del liderar); en este argumento, los líderes orientan su estilo de dirección dependiendo de las condiciones del entorno y las necesidades de su unidad; incluye la capacidad para tomar decisiones, supervisar procesos identificar áreas de mejora, motivar a los colaboradores hacia metas compartidas, delegar responsabilidades y reconocer las fortalezas y debilidades de su equipo.

Por su parte, la teoría del liderazgo transformacional, propuesta por Morris Bass y Avolio (1994), citada en el trabajo de Latapí Ramírez y Llanos (2024), argumenta que, los líderes son agentes de cambio, fomentan la autonomía, promueven visiones, normas, y aplican un pensamiento estratégico; al respecto,



inspiran a sus seguidores al guiarlos hacia metas desafiantes, motivándolos a alcanzar el éxito colectivo mientras favorecen el desarrollo integral de la institución; Paucar Tinajero, et al (2024), fomenta la motivación intrínseca (nace del interés personal, del disfrute del proceso y de la conexión con los valores propios) e impulsa el fortalecimiento de la cultura institucional en entornos educativos en constante evolución.

METODOLOGÍA

Enfoque de la investigación

El presente estudio se fundamenta en la investigación efectuada por Calle Mollo (2023), quien sostiene, el método científico reúne características que facilitan la obtención de nuevo conocimiento. En el liderazgo directivo y el rendimiento docente no buscan obtener resultados definitivos, se extienden a diversos campos del saber. Ante lo expuesto, procedimientos, que incluye la introducción, la metodología, el análisis, las conclusiones y las referencias bibliográficas.

Este estudio examina la relación entre el liderazgo directivo y el desempeño docente utilizando un enfoque cuantitativo que, mediante métodos de recolección de datos sistemáticos, permitió obtener resultados objetivos y medibles; se realizó una revisión bibliográfica documental para sustentar teóricamente el análisis, influyendo en la calidad de la enseñanza. Al respecto, la función de los líderes permite crear un entorno que fomente el compromiso y la eficiencia del personal; al proporcionar una visión y apoyo constante, motivan a los educadores a alcanzar su máximo potencial.

El tipo de investigación

La investigación descriptiva tiene el propósito de analizar las particularidades de una población bajo estudio. En este marco, se utilizan herramientas como encuestas y cuestionarios para obtener información referente a las prácticas de liderazgo en la dirección e incidencia en el rendimiento de los docentes. El proceso de recolección de datos brinda una perspectiva integral sobre las dinámicas que caracterizan a la institución educativa.

A través de la investigación correlacional, se buscó identificar relaciones entre dos o más variables, en el estudio, se utilizan análisis estadísticos para determinar las correlaciones proporcionando una comprensión referente a su interrelación y tendencias que guían futuras intervenciones.



Diseño utilizado en el estudio

El diseño responde a un enfoque cuantitativo y transversal, priorizando la obtención y el análisis de datos estadísticos en un único momento temporal; el esquema permitió detectar vínculos entre las prácticas de liderazgo directivo y el rendimiento académico del cuerpo docente.

Desde una perspectiva cuantitativa, el estudio, conforme a lo señalado por Guerrero Támara (2022) abarca los siguientes alcances:

Descriptivo: Se orientó a examinar las características y conductas de la población objeto de análisis; además, mediante encuestas y cuestionarios, se recopiló información específica sobre las prácticas de gestión directiva, ofreciendo una imagen detallada del contexto y las dinámicas educativas presentes.

Predictivo: Facilitó el análisis de tendencias futuras basándose en datos actuales o históricos; además, mediante modelos estadísticos, se proyectó las variaciones en el liderazgo directivo y su influencia en el rendimiento de los docentes a lo largo del tiempo.

El enfoque cuantitativo aseguró la recopilación de información, constituyendo una base sólida para implementar decisiones estratégicas e iniciativas que promuevan la mejora educativa y el progreso continuo en el ámbito académico.

Población de estudio, la muestra y el sistema de muestreo

Según el criterio de Tarrillo Saldaña (2024), la población es el conjunto de elementos que participan en el fenómeno delimitado por el problema; en el presente estudio, los educadores cumplieron con las características fundamentales y proporcionaron información relevante, considerando que están involucrados en las dinámicas de liderazgo y desempeño educativo; incluye a 32 maestros, se aplicó una encuesta con su instrumento el cuestionario estructurado.

De acuerdo con Tarrillo Saldaña (2024), la muestra es un subgrupo representativo, del cual se recogen los datos para efectuar el análisis. En esta investigación, la población finita se constituyó por 32 personas objeto de estudio de la institución educativa.

Operacionalización de Variables: Una Guía Comprensiva

La operacionalización es el proceso mediante el cual las variables de un estudio se definen de manera precisa, permite que los conceptos abstractos se conviertan en observables y cuantificables.



Tabla 1 Operacionalización de la Variable Independiente: Liderazgo Directivo

Esta tabla presenta la operacionalización de la variable independiente liderazgo directivo. Incluye los objetivos específicos de la investigación, las variables, dimensiones, indicadores e ítems utilizados para evaluar sus características en el contexto educativo.

Objetivos	Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems
1. Identificar las principales características del liderazgo del directivo.	El liderazgo del directivo	Visión y estrategia	Cohesión y Reconocimiento y Valoración	¿Considera que el directivo posee una visión definida para guiar a los docentes hacia objetivos comunes, mejorando la cohesión y el enfoque en el rendimiento profesional? y ¿Considera que el directivo reconoce y valorar el esfuerzo y los logros de los docentes?
2. Determinar la importancia del desempeño de los docentes en las instituciones educativas.	la del los las	Capacidad inspirar y motivar	Compromiso y dedicación Ambiente de trabajo motivador	y ¿Considera usted que el directivo inspira y motiva a su equipo aumentando su compromiso y dedicación para un mejor desempeño en el aula? ¿Considera usted que el directivo contribuye en la generación de ambiente de trabajo motivador y satisfactorio?
3. Proponer una guía de actividades y de esta manera mejorar el desempeño docente.	de esta manera	Autonomía y Confianza	Delegar responsabilidades	¿Considera usted que el directivo tiene capacidad para delegar responsabilidades y observar su cumplimiento?

Nota: La técnica utilizada fue la encuesta, y el instrumento el cuestionario dirigido a los docentes.

Tabla 2 Operacionalización de la Variable Dependiente: Desempeño Docente

Esta tabla detalla cómo se define y mide la variable desempeño docente. Incluye las metas específicas del estudio, dimensiones, indicadores, ítems: los métodos e instrumentos empleados para evaluar.

Objetivos	Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems
1. Identificar las principales características del liderazgo directivo.	El desempeño del o de los docentes	Gestión	Planificación curricular Prácticas pedagógicas	¿Considera usted que el director gestiona la planificación curricular para adaptarse a las necesidades cambiantes de los estudiantes? ¿Considera usted que los líderes institucionales promueven la innovación en las prácticas pedagógicas y están abiertos a nuevas metodologías que mejoren el aprendizaje de los estudiantes?
2. Determinar la importancia del desempeño de los docentes en las instituciones educativas.	la del los las	Innovación	Trabajo colaborativo Mejora del Proceso de Enseñanza-Aprendizaje	¿Considera usted que el director fomenta un ambiente de trabajo colaborativo donde los docentes se sienten apoyados en su desempeño? ¿Considera usted que el director apoya en la actualización de métodos y herramientas que benefician en el aprendizaje dinámico e interactivo?
3. Proponer una guía de actividades y de esta manera mejorar el desempeño docente.	de esta manera	Apoyo desarrollo profesional	y Capacitación es	¿Considera usted que el director promueve oportunidades de desarrollo profesional mediante talleres, capacitaciones y mentorías que permitan a los docentes mejorar sus habilidades y conocimientos?

Nota: La técnica utilizada fue la encuesta, y el instrumento el cuestionario dirigido a los docentes.

Las técnicas de recolección o producción de datos empleadas en el estudio *El Liderazgo Directivo en el Desempeño Docente en una institución educativa de la ciudad de Ambato* se desarrollan bajo los siguientes enfoques:



El instrumento de recolección fue un cuestionario estructurado diseñado con ítems cerrados y basado en la escala de Likert, que permite evaluar la percepción de los docentes sobre el liderazgo directivo y su influencia en el desempeño académico y profesional.

Según Herrera y López (2023), la encuesta constituye una metodología para recopilar información de un grupo de individuos. En este estudio, se aplicó con el objetivo de recabar datos vinculados a las variables, con un cuestionario integrado por 10 preguntas de tipo cerrado, distribuidas equitativamente entre la dependiente e independiente. El diseño de interrogaciones contempló cinco alternativas de respuesta representadas mediante abreviaturas y con valores explícitos, siguiendo el formato de una escala de Likert según lo establecido por (Melo Rojas & Hernández Herrera, 2024).

Tabla 3. Escala de Likert del Cuestionario

La tabla muestra las alternativas de respuesta, abreviaturas y frecuencias utilizadas en la escala de Likert.

Alternativa	Abreviatura	Frecuencia
Totalmente de acuerdo	TA	5
De acuerdo	DA	4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	A-D	3
Totalmente en desacuerdo	TD	2
En desacuerdo	D	1

Nota: La escala fue utilizada para cuantificar las respuestas de los participantes, permitiendo un análisis estadístico de las actitudes y percepciones evaluadas.

Tabla 4. Consistencia interna Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	32	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	32	100,0

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

Nota: El resumen del procesamiento de casos muestra 32 casos válidos, representando el 100%.

No se han excluido casos, todos los datos recopilados fueron utilizados para el análisis; de un conjunto de datos representativo.

Tabla 5. Estadísticas de fiabilidad encuesta aplicada a los educadores

El coeficiente Alfa de Cronbach es una medida de la consistencia interna de una escala, indicando cuán bien los ítems de una prueba o cuestionario están correlacionados entre sí.

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,902	,902	10

Nota: En este caso, el Alfa de Cronbach es 0,902, un valor muy alto, los ítems del cuestionario son altamente consistentes y miden de manera fiable el mismo constructo o concepto.

El resultado evidencia la consistencia interna, los ítems del cuestionario presentan una adecuada coherencia y evalúan el objetivo planteado en la investigación. Por lo general, un Alfa de Cronbach igual o superior a 0.7 es considerado satisfactorio, mientras los valores que exceden 0.9 son catalogados como excepcionales. En este caso, el valor obtenido de 0.902 confirma la elevada fiabilidad de la escala aplicada.

Desde el enfoque cualitativo, se efectuó un estudio de documentos, abarcando el análisis de estudios previos, regulaciones institucionales y trabajos relacionados con la gestión directiva y el rendimiento docente. El instrumento empleado para la recopilación de información consistió en una revisión bibliográfica, estructurada para identificar datos pertinentes de las fuentes consultadas y fundamentar teóricamente la investigación.

Consideraciones Éticas

En el marco del estudio titulado “El Liderazgo Directivo y su Incidencia en el Desempeño Docente en una Institución Educativa,” resulta esencial tratar con profundidad los aspectos éticos para preservar la integridad y el respeto tanto de los participantes como de la entidad investigada. Con este objetivo, se ha cumplido rigurosamente con las disposiciones legales relacionadas con la protección de datos personales.

Los individuos que participaron en la encuesta otorgaron su consentimiento informado, garantizando que sus respuestas serían manejadas únicamente con fines investigativos y bajo estricta confidencialidad, conforme lo estipula el Artículo 8 de la Ley de Protección de Datos vigente. Asimismo, se obtuvo la autorización oficial de la institución educativa para utilizar su denominación y acrónimo públicamente, asegurando el cumplimiento de las normativas aplicables.

Las acciones aseguran que el desarrollo de la investigación se efectuó de manera ética, resguardando los derechos y la privacidad de los involucrados, al mismo tiempo, se garantiza la transparencia y el cumplimiento legal en la gestión de la información obtenida.

Criterios de Inclusión

- Educadores en ejercicio: Profesores que actualmente desempeñen funciones en la institución educativa seleccionada para el análisis.
- Interacción con la gestión directiva: Docentes con contacto directo con los líderes administrativos de la entidad.
- Disponibilidad para participar: Personal dispuesto a completar las encuestas y contribuir activamente al desarrollo del estudio.
- Familiaridad con el entorno escolar.

Criterios de Exclusión

- Ausencia prolongada: Docentes que estén en licencia o permisos extendidos durante el periodo de recopilación de datos.
- Falta de disposición: Maestros que no acepten participar o se abstengan de responder los cuestionarios.
- Limitaciones externas: Educadores cuya participación esté obstaculizada por conflictos de interés u otras responsabilidades que dificulten su colaboración.

Limitaciones del Estudio

- Sesgos en las respuestas: Las opiniones de los docentes sobre el liderazgo y el desempeño pueden estar condicionadas por experiencias individuales, lo que podría afectar la objetividad de los datos.
- Restricciones temporales: Al adoptar un diseño transversal, se limita el análisis de variaciones o tendencias a lo largo del tiempo.
- Acceso a información documental: En el enfoque cualitativo, la cantidad y calidad de documentos disponibles pueden influir en la profundidad del marco teórico.



- Factores externos no controlables: Aspectos como el contexto socioeconómico, las políticas internas de la institución o acontecimientos imprevistos podrían alterar los resultados sin ser analizados exhaustivamente.

RESULTADOS

A continuación, se presentan los resultados de la encuesta realizada para evaluar la percepción de los docentes sobre el liderazgo y el desempeño del directivo en varios aspectos. Los porcentajes se han calculado con base en los 32 educadores que conforman el total de respuestas recibidas.

En referencia al enunciado, la mayoría de los docentes (47%) enfatiza que el director carece de una perspectiva definida para orientar al equipo hacia objetivos comunes; un 22% se mantiene neutral; un 16% afirma su conformidad; mientras un 9% está completamente en desacuerdo; se deduce que existe la necesidad de fortalecer el rendimiento profesional.

En el reconocimiento del esfuerzo y los logros, el 37% de los docentes opina que el directivo no reconoce ni valora la dedicación y realizaciones, factor que limita la oportunidad para fortalecer el ambiente laboral y la motivación del personal; únicamente el 6% exterioriza su conformidad; el 41% que se mantiene neutral y un 16% está de acuerdo; según los resultados, existe la necesidad de implementar actividades que mejoren la valoración del desempeño.

Para el 50% de los encuestados, la dirección actual no los inspira ni motiva; mientras, un 34% se mantiene neutral y el 22% manifiesta su aprobación, indicando su satisfacción con el liderazgo presente; la diversidad de percepciones enfatiza en ajustar las actividades del líder para fortalecer el compromiso del equipo.

Un 59% de los encuestados considera que el directivo no contribuye a la generación de un espacio de trabajo motivador exterioriza una percepción generalizada de insatisfacción respecto a sus habilidades para crear un entorno laboral positivo; el 16% está totalmente de acuerdo; mientras, el 16% son respuestas neutrales y un 9% acepta; se refleja incertidumbre o una falta de claridad sobre las acciones del líder para fomentar un ambiente satisfactorio.

El 47% de los encuestados señala que el directivo no delega responsabilidades ni supervisa su cumplimiento, afectando al desempeño del equipo; mientras, un 28% expresa su conformidad con la situación; el 10% de educadores es neutral, un 9% está completamente en desacuerdo, y un 6% se

mantiene a favor del estilo de gestión actual. Al respecto, se resalta la necesidad de revisar y ajustar las prácticas de delegación y supervisión para optimizar el rendimiento.

La mayoría de los encuestados (47%) considera que el directivo no gestiona adecuadamente la planificación curricular para adaptarse a las necesidades cambiantes del estudiantado; el 36% de los participantes es neutral, mientras el 22% está conforme con la gestión. Existe una percepción negativa sobre la capacidad del líder, factor que limita el cumplimiento de las expectativas educativas del alumnado.

El 50% de los docentes considera que los líderes institucionales no promueven la innovación en las prácticas pedagógicas ni están abiertos a nuevas metodologías, aspecto que refleja una preocupación significativa sobre la falta de apertura al uso de nuevos métodos que mejoren el aprendizaje de los estudiantes, prevalece el 19% en neutral; mientras el 28% mantiene su postura positiva; y el 3% menciona que recibe ayuda.

El 59% afirman que el director no promueve un ambiente de trabajo colaborativo; mientras, el 31% manifiesta estar totalmente de acuerdo; un 19% menciona un criterio neutro; se establece que, existe la necesidad de implementar actividades que fortalezcan la colaboración y el apoyo mutuo entre el personal docente.

El 50% de los docentes manifiesta que el director no brinda apoyo en la actualización de métodos y herramientas que favorezcan un aprendizaje dinámico e interactivo; el 28% se mantiene neutral, el 16% muestra su conformidad, y un 6% está completamente de acuerdo; en este contexto es esencial que el directivo se enfoque en proporcionar el respaldo necesario para la adopción de nuevas tecnologías y metodologías, asegurando que el personal docente tenga acceso a los recursos y la formación adecuados para mejorar la calidad educativa.

Un 34% de los educadores manifiesta, que el director no promueve oportunidades de desarrollo profesional; seguido el 28% refleja una percepción negativa generalizada sobre el apoyo del directivo en referencia a la mejora de las habilidades y conocimientos del personal docente; un 19% apoya al líder y un 6% exterioriza su aceptación; el 13% se mantiene neutral; en este aspecto, la falta de comunicación perjudica la coordinación y la comprensión dentro del equipo, generando desconfianza y frustración entre los miembros, influyendo negativamente el ambiente laboral.



DISCUSIÓN

Determinar las estrategias de liderazgo orientadas a fomentar la motivación y el desarrollo profesional entre los docentes, promoviendo un ambiente educativo dinámico.

El estudio refleja una percepción negativa sobre el liderazgo ejercido en la institución educativa; la mayoría de los encuestados señala la ausencia de una visión estratégica y definida por parte de la autoridad, lo que dificulta la orientación del cuerpo docente hacia el logro de objetivos comunes, este aspecto afecta al desempeño profesional. Según Carrillo Vargas et al. (2024) La falta de competencias en el líder directivo disminuye la motivación y rendimiento del equipo dando lugar a un entorno laboral desalentador que implica en la satisfacción y el nivel de compromiso de los educadores. Rojas Tello et al. (2024) enfatiza que las insuficientes habilidades de un director para influir, motivar y orientar aumentan la desconfianza en la gestión, fomenta un clima de incertidumbre, incrementa la rotación del personal agrava la inestabilidad y la cohesión.

Además, los encuestados expresan una percepción negativa respecto a la gestión de la planificación curricular por parte del director. La falta de adaptación a las necesidades dinámicas del estudiantado evidencia una significativa deficiencia en la capacidad de respuesta ante los retos educativos actuales, limitando su efectividad (Centeno Rea, 2024). Asimismo, esta situación subraya la necesidad de fortalecer las competencias de liderazgo para establecer un entorno educativo que impulse la innovación, fomente la creatividad y favorezca una actualización continua en las estrategias pedagógicas.

La falta de un entorno de colaboración entre los educadores constituye un desafío importante. En este contexto, la carencia de respaldo por parte del director para la actualización de métodos y herramientas pedagógicas restringe la capacidad de los docentes para implementar un aprendizaje dinámico e interactivo (Chacón Dueñas, 2025). Se percibe como insuficiente la promoción de oportunidades de desarrollo profesional, (talleres, capacitaciones y programas de mentoría), evidenciando la necesidad urgente de optimizar y fortalecer las estrategias de gestión educativa.

Proponer una guía de actividades éticas de gestión, motivación y desarrollo profesional para fortalecer el liderazgo directivo

En el panorama educativo actual, se destaca la importancia de adoptar prácticas éticas de gestión para fortalecer el liderazgo directivo, mejorar el desempeño docente y promover la colaboración. Estas



acciones contribuyen a construir una comunidad educativa basada en confianza, respeto y cooperación, también transforman la cultura organizacional, fomentando un entorno de responsabilidad y compromiso.

La guía propuesta tiene como fin orientar estas prácticas, potenciando el liderazgo y estableciendo valores sólidos que promuevan transparencia y responsabilidad; su implementación mejora el clima institucional y el desempeño educativo, además impulsa el desarrollo profesional y personal de docentes y líderes, asegurando un impacto en la comunidad educativa y en el futuro de las nuevas generaciones.

Resumen de los principales problemas del estudio

El estudio resalta una percepción generalizada de insatisfacción hacia el liderazgo en la institución educativa, señalando la falta de visión directiva para orientar al equipo docente, lo que afecta la cohesión y el rendimiento profesional; además, sobresale la insuficiencia en el reconocimiento de logros, disminuyendo la motivación del personal.

Se critican la gestión curricular, considerada poco adaptada a las necesidades de los estudiantes, y la escasa promoción de innovación pedagógica. Además, se identifica la ausencia de un entorno colaborativo entre docentes y el limitado apoyo del director para actualizar métodos educativos

Elaborar una guía de actividades que mejore el desempeño de los docentes en una institución educativa.

Guía de Estrategias Directivas: Fortalecimiento del Desempeño Docente

La presente guía ha sido diseñada para proporcionar a los directivos un conjunto de actividades prácticas y éticas que promuevan el desarrollo profesional de los docentes y fortalezcan el desempeño en las instituciones educativas. Con un enfoque integral, esta herramienta busca optimizar los procesos pedagógicos y consolidar un entorno colaborativo y dinámico. Cada apartado incluye actividades estructuradas que orientan la gestión directiva hacia la excelencia educativa.

Justificación

En el contexto educativo actual, el rol de los directores es esencial para garantizar la calidad y la innovación en la enseñanza. Ante los constantes desafíos y cambios en los requerimientos pedagógicos, resulta fundamental contar con herramientas que orienten la gestión educativa hacia la formación continua, el liderazgo efectivo y la creación de ambientes éticos. Esta guía responde a la necesidad de



implementar acciones estratégicas que influyan en el desempeño docente, beneficiando a los estudiantes y a la comunidad educativa en general.

Objetivo de la Guía

Promover una gestión directiva eficiente y ética que impulse el desarrollo integral de los docentes, mejore la calidad educativa, y fomente un entorno de colaboración y responsabilidad.

Tabla 6 Actividades en la Gestión Educativa

Actividad	Descripción	Objetivos	Importancia	Ejemplo
Actividades de Liderazgo Directivo	Prácticas que fortalecen la capacidad del director para guiar al equipo docente hacia metas comunes.	Consolidar un liderazgo transformador que inspire al equipo docente. Establecer metas claras y alineadas con los objetivos institucionales.	El liderazgo del directivo genera confianza, cohesión y motivación en el equipo docente, incidiendo en la calidad de la enseñanza.	Realizar reuniones periódicas con los docentes para identificar necesidades pedagógicas y planificar soluciones.
Actividades para la Innovación Pedagógica	Estrategias que promueven el uso de metodologías modernas para optimizar el proceso educativo.	Impulsar el uso de herramientas tecnológicas que enriquecen el aprendizaje. Fomentar la adopción de técnicas pedagógicas creativas y efectivas.	La innovación permite mantener la enseñanza actualizada y atractiva, incrementando la participación de los estudiantes.	Organizar capacitaciones sobre plataformas educativas digitales y su implementación en el aula.
Actividades para Fortalecer la Colaboración	Acciones que promueven el trabajo en equipo y el apoyo mutuo entre el personal docente.	Crear espacios para el intercambio de ideas y proyectos entre los docentes. Fortalecer el sentido de comunidad educativa.	La colaboración fomenta un ambiente cohesionado y propicio para la mejora continua.	Establecer encuentros mensuales para que los docentes compartan experiencias pedagógicas exitosas.
Actividades Éticas en la Gestión Educativa	Prácticas basadas en principios de transparencia y responsabilidad la toma de decisiones.	Garantizar una gestión basada en valores. Promover la confianza y el respeto entre los miembros de la institución.	La gestión ética refuerza la credibilidad de la institución y asegura un entorno para los integrantes.	Implementar un código de ética institucional que sirva como guía en las prácticas diarias.
Actividades de Evaluación y Retroalimentación	Procesos diseñados para medir el impacto de las estrategias implementadas y realizar ajustes continuos.	Identificar áreas de mejora y oportunidades de crecimiento. Asegurar estándares de calidad en la enseñanza.	La evaluación permite mantener una gestión educativa eficaz y adaptativa.	Aplicar encuestas anónimas para recoger opiniones de los docentes y estudiantes sobre la gestión institucional.

Nota: La correcta implementación de estas actividades contribuye al desarrollo de una gestión educativa más efectiva, asegurando la mejora continua y el fortalecimiento del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Para cerrar este análisis sobre las actividades en la gestión educativa, se concluye que la implementación de prácticas en liderazgo directivo, innovación pedagógica, colaboración, ética y evaluación es fundamental para el desarrollo de una institución educativa. Cada una de estas áreas aporta al



crecimiento del equipo docente, la mejora continua del proceso de enseñanza y la creación de un entorno de aprendizaje participativo.

El liderazgo transformador permite orientar al equipo hacia objetivos comunes con confianza y motivación, mientras la innovación pedagógica impulsa metodologías que enriquecen la experiencia educativa. La colaboración entre docentes fomenta el trabajo en equipo y la construcción de una comunidad educativa cohesionada, y una gestión ética refuerza la confianza institucional.

Las estrategias contribuyen a la formación de estudiantes comprometidos y preparados para enfrentar los desafíos del mundo actual. La mejora continua en la gestión educativa, el éxito institucional y el bienestar de la comunidad académica.

CONCLUSIONES

La revisión documental permitió identificar las características esenciales del liderazgo directivo, demostrando su importancia en el ámbito educativo. Este análisis subrayó que los líderes directivos juegan un papel fundamental en la creación de un entorno escolar positivo, influenciando en el rendimiento académico y profesional de los docentes.

Las teorías fundamentales del liderazgo educativo fueron validadas y contextualizadas, evidenciando su relevancia para la formación de líderes efectivos en el sistema escolar. Estas teorías proporcionan una base sólida para la implementación de prácticas de liderazgo que promuevan un desarrollo educativo integral y sostenido.

La encuesta aplicada aportó datos valiosos que contribuyeron a la comprensión de las prácticas directivas actuales y su impacto en el desempeño docente. Los resultados de la encuesta permitieron identificar áreas de mejora y fortalezas en la gestión directiva, proporcionando una visión clara de las necesidades y expectativas del personal educativo.

La elaboración de una guía de actividades específica demostró ser una herramienta útil para mejorar las competencias y habilidades de los docentes en la institución educativa. Esta guía, basada en las mejores prácticas y teorías educativas, ofrece estrategias prácticas y efectivas para fomentar el crecimiento profesional continuo de los docentes.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arregui, D. A., Bernal, S. A., & Bacuilima, W. M. (2025). Estilos de liderazgo de los directivos percibidos por los docentes en instituciones educativas de Ecuador. *Gestión. Gestion I+D*, 10(1), 44-83. http://saber.ucv.ve/ojs/index.php/rev_GID/article/view/29719/144814495356
- Bass Stogdill, H. (1990). Teorías de Liderazgo. ¿Cuáles son las teorías que explican el liderazgo como fenómeno social? GuruX. <https://www.elgurux.com/teorias-de-liderazgo.html>
- Cajamarca Cango, M., & Andrade, C. (2025). Liderazgo Transformacional y Satisfacción Laboral Docente en la Escuela de Educación básica José Ingenieros de la Ciudad de Loja, Periodo Lectivo 2024-2025. *Ciencia y Reflexión*, 4(1), 96-117. <https://doi.org/https://doi.org/10.70747/cr.v4i1.85>
- Calle Mollo, S. (2023). Diseños de investigación cualitativa y cuantitativa. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(4), 1865-1879. <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/7016>
- Carrillo Vargas, C., Moscoso Jurado, D., González Ruiz, L., & Toalombo Capuz, M. (2024). El liderazgo educativo en el proceso de aprendizaje. *Revista InveCom*, 5(1), 21-35. <https://doi.org/https://doi.org/10.5281/zenodo.11062696>
- Centeno Rea, J. (2024). El liderazgo en la gestión educativa. Quito: Universidad Tecnológica Indoamérica. <https://repositorio.uti.edu.ec/bitstream/123456789/6490/1/CENTENO%20REA%20JUAN%20CARLOS.pdf>
- Chacón Dueñas, G. (2025). Liderazgo transformacional y su influencia en la gestión escolar. *Revista InveCom/ISSN en línea*: 2739-0063, 5(4), 1-11. <https://doi.org/https://doi.org/10.5281/zenodo.14729173>
- Fiallos Ojeda, M., & Naranjo Silva, E. (2025). Rol de liderazgo en instituciones educativas públicas y su impacto en la gestión de calidad. *Revista Ñeque*, 8(20), 154-169. <https://doi.org/https://revistaneque.org/index.php/revistaneque/article/view/248>
- Gualteros Hernández, O., Leone Polo, S., & Zambrano Arango, S. (2024). Modelo de gestión del liderazgo de grupos interculturales en Contextos de trabajo híbrido en multinacionales del sector



- tecnológico con presencia en Colombia. Colombia: Escuela de Administración de Negocios.
<https://repository.universidadean.edu.co/server/api/core/bitstreams/f1eb179f-f926-478a-9f38-e1771f79993b/content>
- Guerrero Támara, V. (2022). Enfoque cuantitativo: taxonomía desde el nivel de profundidad de la búsqueda del conocimiento. *Llalliq*, 1, 13–27. <https://doi.org/10.32911/llalliq.2022.v2.n1.936>
- Hersey, P., & Hartley Blanchard, K. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training & Development Journal*, 25(5), 26–34.
<https://psycnet.apa.org/record/1970-19661-001?ref=insight.openexo.com>
- Latapí Ramírez, L., & Llanos, L. (2024). Liderazgo transaccional y transformacional en la dirección de instituciones educativas mexicanas. *Revista Universidad y Empresa*, 26(47).
<https://doi.org/https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.13933>
- Leon Ortiz, A. (2023). Liderazgo transformacional y desempeño docente de una institución educativa de la ciudad de, Guayaquil. Piura: Universidad César Vallejo.
<https://hdl.handle.net/20.500.12692/106115>
- Melo Rojas, G., & Hernández Herrera, C. (2024). Percepción estudiantil de la responsabilidad social universitaria en la gestión organizacional: un estudio en una unidad académica del Instituto Politécnico Nacional. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 14(28).
https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-74672024000100616&script=sci_arttext
- Morris Bass, B., & Avolio, B. (1994). Transformational leadership and organizational culture. *The International journal of public administration*, 17(3–4), 541–554.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1080/01900699408524907>
- Navarro Salcedo, G. (2024). El Liderazgo y la Formación Docente en la Era Digital: Un Análisis Contemporáneo. *Revista Iberoamericana de Tecnología en Educación y Educación en Tecnología*, (), e10-e10. *TEyET*(39). <https://doi.org/https://doi.org/10.24215/18509959.39.e10>
- Paucar Tinajero, P., Martínez Salinas, M., Córdor Lara, L., Tipán López, E., & Chamba Chamba, O. (2024). *Gestión y Liderazgo: Revisión Sistemática, Visión Pedagógica Orientada al manejo de*

Herramientas Tecnológicas en el Aprendizaje Constructivo, la Creatividad y Autonomía de los Estudiantes. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(5), 8495-8520.

<https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/14256>

Rojas Tello, L., Orejón Cabezas, M., Cuya Arango, N., & Rivera Fuentes, W. (2024). Liderazgo directivo y desempeño docente: Un análisis en el contexto educativo andino. *Prometeica - Revista De Filosofía Y Ciencias*, 30, 59–71.

<https://doi.org/https://doi.org/10.34024/prometeica.2024.30.16098>

Sarasola, M. (2024). Imaginando un Liderazgo Educativo para un Mundo Nuevo. *Scielo*, 17(1), 1 - 17.

http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1688-74682024000101301#aff1

Tarrillo Saldaña, O., Mejía Huamán, J., & Dávila Mego, J. (2024). Metodología de la Investigación: Una Mirada Global y Ejemplos Prácticos. *Ciencia Latina Internacional. Marketing*, 62, 24-8.

https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cli_w1078

