



UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

REPÚBLICA DEL ECUADOR

UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO PREVIO A LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO DE:

MAGÍSTER EN LIDERAZGO Y EMPRENDIMIENTO EDUCATIVO

TEMA:

ROL DEL LIDER EDUCATIVO Y SU IMPACTO EN LA TOMA DE DECISIONES
ESTRATÉGICAS.

Autores:

VASCO CORTEZ JAIME ARTURO

LÓPEZ VILLAVICENCIO PAOLA ALEXANDRA

Director:

MSC. MARÍA ANGÉLICA JARA CASTRO

Milagro, 2025

Derechos de autor

Sr. Dr.
Fabricio Guevara Viejó
Rector de la Universidad Estatal de Milagro
Presente.

Yo, **Paola Alexandra López Villavicencio y Jaime Arturo Vasco Cortez** en calidad de autores y titulares de los derechos morales y patrimoniales de este informe de investigación, mediante el presente documento, libre y voluntariamente cedo los derechos de Autor de este proyecto de desarrollo, que fue realizada como requisito previo para la obtención de mi Grado, de Magister en Educación, como aporte a la Línea de Investigación **Liderazgo y gestión educativa** de conformidad con el Art. 114 del Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación, concedo a favor de la Universidad Estatal de Milagro una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos. Conservo a mi favor todos los derechos de autor sobre la obra, establecidos en la normativa citada.

Así mismo, autorizo a la Universidad Estatal de Milagro para que realice la digitalización y publicación de este Proyecto de Investigación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

El autor declara que la obra objeto de la presente autorización es original en su forma de expresión y no infringe el derecho de autor de terceros, asumiendo la responsabilidad por cualquier reclamación que pudiera presentarse por esta causa y liberando a la Universidad de toda responsabilidad.

Milagro,

PAOLA ALEXANDRA
LOPEZ
VILLAVICENCIO

Firmado digitalmente por
PAOLA ALEXANDRA
LOPEZ VILLAVICENCIO
Fecha: 2026.03.23
17:36:45 -05'00'

Firmado electrónicamente por:

**JAIME ARTURO VASCO
CORTEZ**
Validar únicamente con FirmaSC

Paola Alexandra López Villavicencio

1714026612

UNEMI
UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

Jaime Arturo Vasco Cortez

0502421696

Aprobación del director del Trabajo de Titulación

Yo, **Msc. María Angélica Jara Castro**, en mi calidad de director del trabajo de titulación, elaborado por **Paola Alexandra López Villavicencio y Jaime Arturo Vasco Cortez**, cuyo tema es **“EL ROL DEL LIDER EDUCATIVO Y SU IMPACTO EN LA TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS”**, que aporta a la Línea de Investigación **Liderazgo y gestión educativa**, previo a la obtención del Grado Magister en Educación, mención Tecnología e Innovación Educativa. Trabajo de titulación que consiste en una propuesta innovadora que contiene, como mínimo, una investigación exploratoria y diagnóstica, base conceptual, conclusiones y fuentes de consulta, considero que el mismo reúne los requisitos y méritos necesarios para ser sometido a la evaluación por parte del tribunal calificador que se designe, por lo que lo APRUEBO, a fin de que el trabajo sea habilitado para continuar con el proceso de titulación de la alternativa de Informe de Investigación de la Universidad Estatal de Milagro.

Milagro,

Msc. María Angélica Jara Castro

C.I: 0910140904

VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO
FACULTAD DE POSGRADO
ACTA DE SUSTENTACIÓN
MAESTRIA EN LIDERAZGO Y EMPRENDIMIENTO EDUCATIVO

En la Facultad de Posgrado de la Universidad Estatal de Milagro, a los nueve días del mes de febrero del dos mil veintiseis, siendo las 10:00 horas, de forma VIRTUAL, comparece el/la maestrante, LIC. LOPEZ VILLAVICENCIO PAOLA ALEXANDRA, a defender el Trabajo de Titulación denominado " **EL ROL DE LÍDER EDUCATIVO Y SU IMPACTO EN LA TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS**", ante el Tribunal de Calificación integrado por: Mac. RODRIGUEZ QUIÑONEZ VICTOR MANUEL, Presidente(a), SANTILLAN CUME MARICELA MILENA en calidad de Vocal; y, VALLEJO CEPEDA JÉSSICA PATRICIA que actúa como Secretario/a.

Una vez defendido el trabajo de titulación; examinado por los integrantes del Tribunal de Calificación, escuchada la defensa y las preguntas formuladas sobre el contenido del mismo al maestrante compareciente, durante el tiempo reglamentario, obtuvo las siguientes calificaciones:

TRABAJO DE TITULACIÓN	59.33
DEFENSA ORAL	21.00
PROMEDIO	60.33
EQUIVALENTE	BUENO

Para constancia de lo actuado firman en unidad de acto el Tribunal de Calificación, siendo las 11:00 horas.



**VICTOR MANUEL
RODRIGUEZ QUIÑONEZ**
Presidente(a) del Tribunal

Mac. RODRIGUEZ QUIÑONEZ VICTOR MANUEL
PRESIDENTE/A DEL TRIBUNAL



**MARICELA MILENA
SANTILLAN CUME**
Vocal

SANTILLAN CUME MARICELA MILENA
VOCAL



**Jessica Patricia
Vallejo Cepeda**
Secretario/a

VALLEJO CEPEDA JÉSSICA PATRICIA
SECRETARÍA DEL TRIBUNAL

**PAOLA ALEXANDRA
LOPEZ VILLAVICENCIO**
Maestrante

LIC. LOPEZ VILLAVICENCIO PAOLA ALEXANDRA
MAGISTER

VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO
FACULTAD DE POSGRADO
ACTA DE SUSTENTACIÓN
MAESTRIA EN LIDERAZGO Y EMPRENDIMIENTO EDUCATIVO

En la Facultad de Posgrado de la Universidad Estatal de Milagro, a los nueve días del mes de febrero del dos mil veintiséis, siendo las 10:00 horas, de forma VIRTUAL, comparece el/la maestrante, LCDO. VASCO CORTÉZ JAIME ARTURO, a defender el Trabajo de Titulación denominado " **EL ROL DE LÍDER EDUCATIVO Y SU IMPACTO EN LA TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS**", ante el Tribunal de Calificación integrado por: Msc. RODRIGUEZ QUIRÓNEZ VÍCTOR MANUEL, Presidente(a), SANTILLAN CUME MARICELA MILENA en calidad de Vocal; y, VALLEJO CEPEDA JÉSSICA PATRICIA que actúa como Secretaria/a.

Una vez defendido el trabajo de titulación; examinado por los integrantes del Tribunal de Calificación, escuchada la defensa y las preguntas formuladas sobre el contenido del mismo al maestrante compareciente, durante el tiempo reglamentario, obtuvo las siguientes calificaciones:

TRABAJO DE TITULACIÓN	59.33
DEFENSA ORAL	20.00
PROMEDIO	79.33
EQUIVALENTE	REGULAR

Para constancia de lo actuado firman en unidad de acto el Tribunal de Calificación, siendo las 11:00 horas.



**VÍCTOR MANUEL
RODRIGUEZ QUIRÓNEZ**
Presidente del Tribunal

Msc. RODRIGUEZ QUIRÓNEZ VÍCTOR MANUEL
PRESIDENTE/A DEL TRIBUNAL



**MARICELA MILENA
SANTILLAN CUME**
Vocal

SANTILLAN CUME MARICELA MILENA
VOCAL



**Jessica Patricia
Vallejo Cepeda**
Secretaria del Tribunal

VALLEJO CEPEDA JÉSSICA PATRICIA
SECRETARIA/A DEL TRIBUNAL

**JAIME ARTURO
VASCO CORTÉZ**
Firma digitalizada por UNEMI Ecuador
PROFESOR
NÚMERO DE IDENTIFICACIÓN: 000 0000
en: VASCO CORTÉZ, jessica@unemi.edu.ec
Firma digitalizada por UNEMI Ecuador
NÚMERO DE IDENTIFICACIÓN: 000 0000
en: VASCO CORTÉZ, jessica@unemi.edu.ec

LCDO. VASCO CORTÉZ JAIME ARTURO
MAGISTER

DEDICATORIA

Dedicamos este trabajo de investigación:

Alexandra:

Ha mi amado Dios, a mis padres, a mi esposo y mi hija, por su apoyo incondicional, comprensión y fortaleza durante todo este proceso de formación. Su amor y paciencia han sido el pilar fundamental para alcanzar esta meta.

A nuestros maestros y mentores, quienes sembraron en nosotros la pasión por la educación y el deseo de contribuir a su transformación.

A la comunidad educativa de la Unidad Educativa "Semillas del Saber", que con su realidad inspiró este estudio y confió en nuestro trabajo.

A todos los líderes educativos que, desde sus espacios, trabajan incansablemente por una educación más justa, inclusiva y de calidad.

Porque la educación es el camino hacia la transformación social, este logro es también de quienes creen en el poder de la enseñanza.

Jaime:

Esta tesis va dedicado: al ser Supremo mi Dios quién guía mis pasos día a día, a una persona que no se encuentra físicamente en este mundo pero a sido mi fuente de inspiración en todos mis objetivos mi Papá, a mí Madre que me a enseñado que a pesar de los golpes y caídas que nos da la vida, a demostrado siempre su fortaleza, a mi esposa Paulina por su paciencia y apoyo en circunstancias complicadas y complejas, a mis hijos Andrés, Oscar y Dylan quienes con su sonrisa, cariño y ternura hacia mi persona me han recordado que soy su ejemplo a seguir, a mis hermanos aunque no tengamos el tiempo necesario para compartir juntos llevamos en la sangre la fortaleza de no darnos por vencidos, tomando en cuenta que en tiempos complicados sacamos la mejor versión que llevamos guardado el "Coraje" de nuestro Padre, a todos mis sobrinos quienes siempre me han dado el cariño sincero y la satisfacción de verles triunfar en esta vida, a mi Tía, Primos Vasco y Cortez por ser mi apoyo incondicional en las adversidades, a mis amigos "bodys" por darme la mano cuando eh necesitado nunca me dijeron no...

Gracias a todos Ustedes por creer en mí a pesar de todos mis errores, gracias a la vida por darme retos y obstáculos difíciles y poder demostrarme a mí mismo la razón de mi existencia. Caminando en esta vida aprendí que no se debe tratar de ser el "mejor" hijo, hermano, esposo, padre y amigo, simplemente se debe ser diferente.... Con todo el cariño del mundo...

Paola Alexandra López Villavicencio

Jaime Arturo Vasco Cortez

Milagro, 2025

AGRADECIMIENTOS

Expresamos nuestro más sinceros agradecimientos:

A Dios por todas las bendiciones que nos ha dado.

A la Msc. María Angélica Jara Castro, director de este trabajo de investigación, por su invaluable guía, sabios consejos y apoyo constante durante todo el desarrollo de este estudio. Su experiencia y dedicación fueron fundamentales para la culminación de este proyecto.

A los docentes y directivos de la Unidad Educativa Fiscal "Semillas del Saber", quienes con su disposición y colaboración hicieron posible la recolección de información para esta investigación.

A la Universidad Estatal de Milagro, por brindarnos la oportunidad de formación en la Maestría en Liderazgo y Emprendimiento Educativo, y por los recursos puestos a nuestra disposición.

A nuestros compañeros de maestría, por el intercambio de conocimientos, el apoyo mutuo y los valiosos momentos de aprendizaje compartido durante este proceso académico.

Al personal bibliotecario y administrativo de la universidad, por su invaluable apoyo en la búsqueda de información y en los trámites necesarios para la realización de esta investigación.

De manera muy especial, a nuestras familias, por su comprensión, apoyo incondicional y sacrificio durante todo este periodo de estudios. Su amor y aliento fueron nuestro principal sustento.

Paola Alexandra López Villavicencio

Jaime Arturo Vasco Cortez

Milagro, 2025

Resumen

La investigación aborda el reto de guiar a los líderes educativos en situaciones difíciles, especialmente en la Unidad de Educación Fiscal "Semillas de Conocimiento" en el sur de Quito. resulta que la falta de liderazgo del líder educativo realmente le da una llave al tomar decisiones inteligentes y mantener a la escuela funcionando. El objetivo principal fue analizar la influencia del liderazgo educativo (variable independiente), afecta la toma de decisiones estratégicas, centrándose en definir rasgos de liderazgo, evaluar las decisiones tomadas. Metodológicamente, se empleó un enfoque mixto, con predominancia cualitativa a través de un estudio de caso con 16 participantes (directores, coordinadores y docentes). aplicando encuestas, entrevistas semiestructuradas y análisis documental que reveló inconsistencias entre la planificación formal y su implementación, así como una limitada sistematización de procesos de monitoreo. Los resultados cuantitativos revelaron que sólo el 40% del equipo se siente involucrado en el proceso de toma de decisiones, y únicamente el 35% identifica transparencia en la asignación de recursos, mientras cualitativamente se identificó un liderazgo de estilo técnico-directivo con baja apertura colaborativa. Se concluye que se requiere fortalecer el liderazgo educativo mediante un modelo distribuido, mayor transparencia en la gestión de recursos y protocolos definidos de participación, aspectos clave para mejorar la capacidad de toma de decisiones estratégicas en contextos vulnerables.

Palabras clave: contextos vulnerables, gestión institucional, liderazgo educativo, toma de decisiones.

Abstract

This research addresses the challenge of guiding educational leaders in difficult situations, especially at the "Semillas de Conocimiento" Public School in southern Quito. It turns out that the lack of leadership in the educational leader actually holds a key to making sound decisions and keeping the school functioning. The main objective was to analyze the influence of educational leadership (independent variable) on strategic decision-making, focusing on defining leadership traits and evaluating the decisions made. Methodologically, a mixed-methods approach was used, with a qualitative predominance, through a case study with 16 participants (principals, coordinators, and teachers). Surveys, semi-structured interviews, and document analysis were applied, revealing inconsistencies between formal planning and its implementation, as well as a limited systematization of monitoring processes. The quantitative results revealed that only 40% of the team feels involved in the decision-making process, and only 35% perceive transparency in resource allocation. Qualitatively, a technical-directive leadership style with low collaborative openness was identified. It is concluded that strengthening educational leadership is required through a distributed model, greater transparency in resource management, and defined participation protocols key aspects for improving strategic decision-making capacity in vulnerable contexts.

Keywords: vulnerable contexts, institutional management, educational leadership, decision-making.

Lista de Figuras

Figura 1	Comunicación de objetivos institucionales.....	55
Figura 2	Participación docente en la toma de decisiones.	56
Figura 3	Uso de evidencias para la planificación	57
Figura 4	Fomento de innovaciones pedagógicas.....	58
Figura 5	Retroalimentación constructiva al equipo.....	59
Figura 6	Priorización de necesidades estudiantiles en decisiones.....	60
Figura 7	Participación docente en decisiones estratégicas	61
Figura 8	Transparencia en asignación de recursos	62
Figura 9	Cambios basados en evaluaciones previas	63
Figura 10	Gestión de crisis con protocolos definidos	64
Figura 11	Ambiente laboral colaborativo	65
Figura 12	Confianza en el liderazgo directivo	66
Figura 13	Comunicación fluida y respetuosa	67
Figura 14	Reconocimiento de aportes individuales y colectivos	68
Figura 15	Adaptación estratégica frente a desafíos externos.	69

Lista de Tablas

Tabla 1	Declaración de variables	9
----------------	--------------------------------	---

Índice / Sumario

Derechos de autor	i
Aprobación del director del Trabajo de Titulación	ii
Aprobación del tribunal calificador	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTOS.....	vi
Resumen	vii
Abstract	viii
Introducción	1
Capítulo I: El problema de la investigación	3
CAPÍTULO II: Marco teórico referencial.....	16
CAPÍTULO III: Diseño metodológico.....	47
3.1 Tipo y diseño de investigación	47
3.2 La población y la muestra	48
3.2.1 Características de la población.....	48
3.2. Delimitación de la población	48
3.2.3. Tipo de muestra.....	48
3.2.4. Tamaño de la muestra.....	49
3.2.5. Proceso de selección de la muestra	49
3.3. Los métodos y las técnicas.....	49
3.3.1 Métodos teóricos	49
3.3.2 Técnicas e instrumentos.....	50
3.4 Sustentar la aplicación de la validez y la confiabilidad del instrumento de recolección de datos.....	51
CAPÍTULO IV: Análisis e interpretación de resultados	55

4.1	Análisis de los resultados (Encuesta).....	55
4.2	Análisis de los resultados (Entrevista).....	70
4.3	Análisis documental	70
4.2	Interpretación de los resultados	72
4.3	Análisis basado en la comparación, evolución, tendencia y perspectivas a partir de los resultados. (comprobación de hipótesis).....	73
4.4	Discusión de los resultados.....	75
	CAPÍTULO V: Conclusiones y Recomendaciones.....	76
5.1	Conclusiones.....	76
5.2	Recomendaciones.....	79
	Bibliografía.....	81
	Anexos	85
	Anexo I. Encuesta dirigida a docentes y directivos.....	85
	Anexo II. Entrevista semiestructurada dirigida a directivos.....	87
	Anexo III. Resultados de la encuesta dirigida a docentes y directivos.....	89

Introducción

Actualmente, la transformación educativa y el liderazgo en las Instituciones Educativas son vistos se han considerado un eje fundamental para elevar la calidad de la enseñanza en nuestro país, crucial para refinar la administración educativa a nivel de las instituciones. Convertirse en un líder educativo implica un conjunto de responsabilidades administrativas, donde el líder educativo se erige como figura central al decidir, esto tiene un gran impacto en el desempeño académico, la organización institucional, y por supuesto, en la innovación en la pedagogía.

Por lo tanto, se requiere que las instituciones educativas tengan líderes, ¡eh!, capaces de afrontar desafíos, como la inclusión y el uso tecnológico, aspectos vitales en la educación actual, ¿me entiendes? Adaptándose y a los cambios educativos a nivel nacional e incluso internacional (Pont, B; Nusque, D; Moorman, H;, 2018).

Además, la Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI) en Ecuador afirma que las reformas educativas se han afianzado, y que el liderazgo educativo, por supuesto, fomenta un enfoque participativo, estratégico, buscando la transformación y excelencia educativa. Esto ha llevado a que los responsables se preparen como líderes, sí, y que la toma de decisiones sea más real, pensando en las necesidades de la comunidad educativa (Espinoza, 2021).

La pandemia del COVID-19 del año pasado reveló dramáticamente la falta de líderes educativos. La visión estratégica y las decisiones fueron un fracaso rotundo en ciertas escuelas. Como resultado, los estudiantes no lograron asimilar los conocimientos requeridos, mientras que los profesores tuvieron problemas con plataformas digitales (UNESCO, 2020).

En fin, es obvio que un líder educativo no solo es el maestro. Es aquella persona que influye. Y las decisiones que toma favorecen a la educación. Fortalece y contribuye al desarrollo de capacidades en el ámbito educativo, además genera nuevas propuestas a nivel nacional e internacional.

Capítulo I: El problema de la investigación

1.1 Planteamiento del problema

La Unidad de Educación Fiscal "Semillas del Saber" en el sur de Quito está enfrentando un gran problema en la gestión de la educación, especialmente porque es en un lugar donde las personas están enfrentando con problemas económicos, no tienen fácil acceso a servicios esenciales, y muchos se quedan fuera. El principal problema es con el Rector y el débil y centralizado control de su equipo sobre la educación, actuando como un factor clave. Las pruebas documentales, los registros de reuniones (2023-2024), informes de gestión y diagnósticos internos revelan decisiones unilaterales, falta de rendición de cuentas y una brecha crónica entre la planificación estratégica y la práctica pedagógica.

De los datos reunidos en la institución se desprende claramente que el 75% de los docentes no están al tanto de cómo deben distribuirse los recursos, y que sólo el 38% cree que son parte de la toma de decisiones. Estos números muestran una atmósfera turbia y exclusiva de la empresa, lo que directamente perturba lo principal del estudio: La falta de protocolos para la gestión de crisis, evidenciada durante la pandemia con la ausencia de planes de continuidad, y decisiones curriculares desconectadas de diagnósticos contextuales, profundizan la fragilidad institucional.

Estudios previos en entornos similares como el meta-análisis de (Leithwood, Louis, & Wahlstrom, 2023), en 15 países y la investigación de (Murillo, F.J; Krichesk, G, 2022), en escuelas latinoamericanas demuestran que, en contextos de vulnerabilidad, un liderazgo educativo insuficiente no solo perpetúa brechas de aprendizaje, sino que compromete la sostenibilidad misma del proyecto educativo, limitando su capacidad de responder a emergencias, innovar pedagógicamente y

construir confianza comunitaria. En “Semillas del Saber”, esta realidad se traduce en un ciclo de desgaste institucional: docentes desmotivados, estudiantes con trayectorias educativas interrumpidas y una comunidad educativa fragmentada, lo que exige una intervención urgente y basada en evidencia.

1.2 Delimitación del problema

Área de investigación: Educación

Línea de investigación: Liderazgo y gestión educativa

Campo de acción: Dirección académica y toma de decisiones

Ubicación geoespacial: Unidad Educativa Fiscal “Semillas del Saber”, sur de Quito – Ecuador

Ubicación temporal: mayo - agosto 2025

1.3 Formulación del problema

La problemática central se manifiesta a través de un liderazgo educativo deficiente y centralizado ejercido por el Rector y su equipo directivo, fenómeno que actúa como variable causal primaria y cuyas manifestaciones han sido documentadas mediante evidencias institucionales concretas: actas de reuniones directivas (2023-2024) que revelan decisiones unilaterales, informes de gestión que omiten mecanismos de rendición de cuentas, y diagnósticos internos que reportan una desarticulación crónica entre la planificación estratégica y la práctica pedagógica cotidiana.

¿De qué manera el liderazgo educativo ejercido por el Rector y los coordinadores académicos (variable independiente) determina la calidad, inclusión y efectividad de la toma de decisiones estratégicas (variable dependiente) en la Unidad Educativa Fiscal “Semillas del Saber” del sur de Quito?

1.4 Preguntas de investigación

- **Causa Variable independiente (liderazgo educativo):**

La investigación identifica como causa fundamental el **liderazgo educativo deficiente y centralizado** ejercido por el Rector y su equipo directivo en la Unidad Educativa Fiscal "Semillas del Saber". Este fenómeno se manifiesta mediante prácticas directivas caracterizadas por decisiones unilaterales, comunicación institucional insuficiente, formación directiva limitada y gestión de recursos opaca. Evidencias documentales concretas actas de reuniones (2023-2024), informes de gestión y diagnósticos internos confirman este patrón de liderazgo que opera como variable independiente en el estudio, generando un entorno organizacional donde el 75% del profesorado desconoce los criterios de asignación de recursos y solo el 38% participa en procesos deliberativos.

- **Efecto Variable dependiente (toma de decisiones estratégicas):**

Como efecto directo de este liderazgo deficiente, se observa una **toma de decisiones estratégicas inefectiva, excluyente y descontextualizada** en la institución. La variable dependiente se expresa en la ausencia de protocolos para gestión de crisis (evidenciada durante la pandemia), decisiones curriculares basadas en inercias burocráticas más que en diagnósticos pedagógicos, y una planificación institucional desarticulada de la práctica cotidiana. Este escenario genera un ciclo de desgaste institucional que incluye docentes desmotivados, estudiantes con trayectorias educativas interrumpidas y una comunidad educativa fragmentada, comprometiendo la sostenibilidad del proyecto educativo en este contexto vulnerable.

Relación Causal:

Estudios en contextos similares, como el meta-análisis de (Leithwood, Louis, & Wahlstrom, 2023) y la investigación de (Murillo, F.J; Krichesk, G, 2022), demuestran que, en entornos vulnerables, un liderazgo insuficiente (causa) perpetúa brechas de aprendizaje y limita la capacidad institucional para responder a emergencias, innovar pedagógicamente y construir confianza comunitaria (efectos). En "Semillas del Saber", esta relación causal exige una intervención urgente basada en evidencia que fortalezca las capacidades de liderazgo para transformar los procesos de toma de decisiones estratégicas.

1.5 Determinación del tema

El rol del líder educativo y su impacto en la toma de decisiones estratégicas en el cuarto año de EGB de la Unidad Educativa Fiscal "Semillas del Saber".

1.6 Objetivo general

- Analizar la influencia del liderazgo educativo ejercido por el equipo directivo en la calidad y efectividad de la toma de decisiones estratégicas en la Unidad Educativa Fiscal "Semillas del Saber" del sur de Quito.

1.7 Objetivos específicos

- Identificar las características estructurales y también las practicas que más predominan el estilo de dirección la comunicación la formación y la gestión de recursos del liderazgo en el equipo directivo de la institución.
- Evaluar el impacto que tiene el liderazgo educativo actual, considerando las dimensiones clave para la toma de decisiones estratégicas, la participación docente, transparencia en la asignación

de recursos, capacidad de adaptación ante crisis y pertinencia pedagógica.

- Proponer estrategias basadas en modelos de liderazgo distribuido y ético, fortaleciendo el liderazgo educativo, así optimizando los procesos de toma de decisiones estratégicas en la institución.

1.8 Hipótesis (de existir)

1.8.1 Hipótesis General

El liderazgo educativo ejercido por los coordinadores académicos influye significativamente en la toma de decisiones estratégicas en el cuarto año de EGB.

1.8.2 Hipótesis Particulares

- **Hipótesis Particular 1 (Corresponde al Objetivo específico 1):**

- **Enunciado:**

Se hipotetiza que el liderazgo ejercido por el equipo directivo de la Unidad Educativa "Semillas del Saber" se caracteriza predominantemente por un estilo directivo y centralizado, con deficiencias en la comunicación bidireccional, una formación en liderazgo pedagógico insuficiente y una gestión de recursos opaca y reactiva.

- **Alineación con Objetivo específico 1:**

Esta hipótesis predice el resultado de "identificar las características... del liderazgo". Propone una caracterización concreta (estilo centralizado, deficiencias específicas) que el estudio buscará confirmar o refutar.

- **Hipótesis Particular 2 (Corresponde al Objetivo específico 2):**

- **Enunciado:**

Se plantea que las características del liderazgo actual impactan negativamente en las dimensiones clave de la toma de decisiones estratégicas, manifestándose en: baja participación docente en decisiones institucionales, opacidad en la asignación y rendición de cuentas de los recursos, escasa capacidad de adaptación y protocolización ante crisis, y una desconexión entre las decisiones pedagógicas y las necesidades del contexto vulnerable de la institución.

- **Alineación con Objetivo específico 2:**

Esta hipótesis establece la relación causal que el Objetivo específico 2 busca "evaluar". Propone una dirección específica del impacto (negativo) sobre cada una de las dimensiones mencionadas en el Objetivo específico 2 (participación, transparencia, adaptación, pertinencia).

- **Hipótesis Particular 3 (Corresponde al Objetivo específico 3):**

- **Enunciado:**

Se hipotetiza que la implementación de un conjunto de estrategias de fortalecimiento basadas en modelos de liderazgo distribuido y ético (como la creación de comités mixtos con poder deliberativo, sistemas de transparencia y programas de reconocimiento) mejorará significativamente la calidad (participativa y pertinente), la transparencia y la efectividad

(adaptativa) de los procesos de toma de decisiones estratégicas en la Unidad Educativa "Semillas del Saber".

- **Alineación con Objetivo específico 3:**

Esta es una hipótesis propositiva o de solución. Corresponde directamente al objetivo de "proponer estrategias" (Objetivo específico 3) y anticipa el efecto esperado de dichas propuestas, fundamentando así su pertinencia y dirección.

1.9 Declaración de las variables (operacionalización)

Tabla 1
Declaración de variables

Variable	Dimensión	Indicadores	Técnicas	Instrumentos
Liderazgo educativo (VI)	Formación, comunicación, estilo de dirección	Nivel de capacitación, frecuencia de comunicación, modelo de liderazgo	Encuesta, entrevista	Cuestionario, guía de entrevista
Toma de decisiones estratégicas (VD)	Planificación, participación, efectividad	Número de decisiones alineadas, participación docente, resultados esperados	Análisis documental, encuesta	Registro institucional, cuestionario

Nota. Fuente: Elaboración propia.

1.10 Justificación

Esta investigación es de urgente relevancia para el sistema educativo ecuatoriano, ya que se centra en un problema vital de la gestión: el impacto del liderazgo educativo en decisiones clave, especial mente en situaciones vulnerables. La Unidad Educativa Fiscal "Semillas del Saber", situada en el sur de Quito, sirve de

ejemplo notorio; una falta de liderazgo débil influye en la calidad de la enseñanza, el ambiente laboral y los logros académicos (UNESCO, 2022). Este estudio examina no solo las raíces del problema como la falta de capacitación de directivos, una planificación poco colaborativa y falta de enfoques justos, si no que también sugiere tácticas basadas en datos para robustecer la adaptabilidad, la pedagogía y la capacidad de liderazgo distribuido, esto conforme a las exigencias educativas postpandemia (Fullan, 2023).

Más aún, esta investigación rellena un hueco en los estudios nacionales sobre liderazgo educacional en ambientes desfavorecidos.

Estudios internacionales revelan un vínculo importante entre el liderazgo eficaz y el éxito de los estudiantes, hasta un impactante 25% (OCDE, 2022). Sin embargo, en Ecuador, la investigación sobre esto, específicamente en entornos complicados socioeconómicamente, es limitada (MinEduc, 2024).

Los resultados de este proyecto son críticos: producirán información para políticas públicas, programas directivos y herramientas de administración, buscando equidad, participación, además del empleo de datos para decidir (Schildkamp, 2023). Esto también coincide con los propósitos del Plan Nacional de Educación 2022-2025, el cual requiere más liderazgo pedagógico e innovación en escuelas públicas.

Por último, el estudio impactará directamente a la comunidad educativa de "Semillas del Saber" entregando evaluaciones exactas y caminos contextualizados para mejorar la gestión escolar. Los resultados esperados incluirán un plan para fortalecer el liderazgo de directivos y coordinadores, protocolos de comunicación eficaz y sistemas de seguimiento basados en evidencia (García & Torres, 2023).

Esos esfuerzos, ¡vaya!, no solo harán que afrontemos retos en educación con más soltura, si no, que ¡vaya!, serán guía para instituciones parecidas, impulsando una educación más inclusiva, que resiste bien, y que se preocupa por la justicia social (Murillo F. , 2023).

1.11 Alcance y limitaciones

1.11.1 Alcance de la Investigación

El presente estudio se desarrolla bajo un alcance descriptivo-correlacional, con enfoque metodológico mixto y predominancia cualitativa. Su implementación abarca los siguientes aspectos:

- **Cobertura temporal**, se investigará entre mayo y agosto de 2025, incluyendo el diagnóstico, recolección de datos, análisis, y las conclusiones.
- **Cobertura geográfica e institucional**, este estudio se enfoca en la Unidad Educativa Fiscal "Semillas del Saber" al sur de Quito, Ecuador, un lugar con desafíos educativos.
- **La cobertura poblacional**, se usará una muestra de 16 participantes, de verdad: 4 directivos como el Vicerrector y el Inspector General, 2 coordinadores académicos, y 10 profes con perspectivas diversas.
- **El alcance temático**, el estudio analiza el impacto del liderazgo educativo en decisiones estratégicas, prestando atención al liderazgo pedagógico, la comunicación, la participación, la transparencia y la adaptación.
- **Alcance de aplicabilidad**, los resultados ayudarán a crear un plan para fortalecer el liderazgo educativo en lugares con retos, y podría usarse en escuelas similares en Ecuador.

1.11.2. Limitaciones de la Investigación

Durante el desarrollo del estudio se prevén las siguientes limitaciones:

- **Limitaciones metodológicas**, por supuesto el diseño de estudio de caso restringe la generalización de los resultados a otros entornos educativos. Además, la muestra de 10 docentes a nivel institucional, aún si fue muy bien escogida para representar las distintas áreas académicas y las vivencias profesionales, no del todo demuestra el conjunto de las ideas del cuerpo docente entero. También, podría existir subjetividad en las respuestas de los participantes ante los cuestionarios que miden la percepción sobre el liderazgo directivo.
- **Limitaciones de acceso a la información**, Posible resistencia del personal directivo a proporcionar información sensible sobre procesos de toma de decisiones.
- **Limitado acceso a documentos internos confidenciales**, relacionados con la gestión administrativa y financiera. Dificultades potenciales para coordinar agendas con los directivos y los 10 docentes seleccionados debido a sus múltiples responsabilidades académicas.
- **Limitaciones contextuales**, Las condiciones de vulnerabilidad del contexto pueden influir en las percepciones y respuestas de los participantes.
- **Limitaciones por alcance**, los hallazgos de este estudio guiarán el diseño de un plan para reforzar el liderazgo educativo en instituciones en zonas frágiles, susceptible a ser aplicado en contextos análogos del sistema educativo ecuatoriano.
- **Limitaciones Metodológicas**, el diseño de caso impide la generalización de los resultados a otros entornos educativos. La muestra, que abarca diez

profesores a nivel institucional, aunque se escogió con esmero para incluir diversas áreas académicas y trayectorias profesionales, no asegura la reflejo fiel de todas las perspectivas del claustro completo. La subjetividad en las respuestas de los participantes al responder a los cuestionarios sobre liderazgo directivo es algo a considerar.

- **Limitaciones de acceso a datos**, Podría existir resistencia del personal directivo para facilitar información confidencial sobre la toma de decisiones. Acceso restringido a documentos internos confidenciales relacionados con la gestión administrativa y financiera. Dificultades que podrían surgir al intentar compaginar horarios con los directivos y los diez profesores seleccionados, debido a sus variadas responsabilidades académicas.
- **Limitaciones del contexto**, Las circunstancias de vulnerabilidad del entorno podrían influenciar las percepciones y respuestas de los participantes. La probable rotación de personal, durante la indagación, acaso impactará la fiabilidad de la data, más aún entre los diez maestros de la institución. Las restricciones tecnológicas, podría impedir el uso de instrumentos digitales, en todos los participantes.
- **Limitaciones propias del investigador**, inclinaciones interpretativas posibles, al examinar la data cualitativa, concretamente en las respuestas de los 10 profesores, con diversas perspectivas institucionales. Tiempo reducido, para una observación prolongada, que capture la dinámica completa de la institución, en la interacción directivos-docentes.

1. 1. 2. 1. Estrategias de Mitigación

- Para solucionar tales limitaciones, se emplearán las siguientes estrategias:
Triangulación metodológica, mediante el uso combinado de técnicas

cuantitativas encuestas y cualitativas entrevistas, análisis documental, aplicadas a directivos y a los 10 docentes escogidos. Juicio de expertos, validará los instrumentos investigativos.

- **Consentimiento informado y confidencialidad**, se garantizará, para la participación voluntaria y sincera de los diez docentes. Se planificará con flexibilidad, para adaptarse a la disponibilidad de los participantes, particularmente a aquellos profesores con jornadas completas.
- **Diarios de investigación**, donde se anotan y meditan posibles sesgos en el desarrollo. Selección deliberada de los 10 educadores escogidos. Representantes diversos de áreas académicas variadas, años de servicio y niveles educativos distintos, lo que garantiza una perspectiva completa de la Institución Educativa.

Estas restricciones, si bien existen, no perjudican la validez intrínseca del estudio, aunque sí acotan su extensión y generalización, cosas que se detallarán al final, en las conclusiones de la investigación.

El estudio, se centra especialmente en la opinión de los 10 educadores elegidos, a nivel institucional; logrando un análisis representativo, la investigación privilegia las facetas del liderazgo pedagógico y la toma de decisiones estratégicas, desde el punto de vista de los 10 docentes, quedan, para el futuro, investigaciones que analicen otras variables institucionales.

El tiempo que dura el estudio, 4 meses, retrata el ahora. Pero no se pueden capturar los procesos de largo plazo de la evolución del liderazgo educativo, la investigación, se ve beneficiada al mezclar su naturaleza, pues une la profundidad de los datos cualitativos con la organización de información cuantitativa; aunque, esto conlleva un poquito de retos extra al procesar e integrar datos variados.

El contexto, de vulnerabilidad en el sur de Quito, sirve como una buena oportunidad para examinar un caso notable, pero a la vez, limita extrapolar los resultados a instituciones en contextos más afortunados.

Por último, la investigación, confía que los 10 docentes involucrados, compartirán información honesta y completa, pero sabemos, que cosas como la "deseabilidad social", podrían afectar algunas respuestas, sobre todo en temas delicados sobre la evaluación del liderazgo directivo.

La selección de estos 10 docentes se realizará considerando criterios de antigüedad, área de especialización y participación previa en procesos institucionales, buscando capturar la diversidad de experiencias dentro del establecimiento educativo.

CAPÍTULO II: Marco teórico referencial

2.1 Antecedentes

Investigaciones previas, echas por Bolívar (2010) y Murillo (2011), muestran un liderazgo transformacional crucial, creando cambios duraderos en escuelas. Los estudios locales también indican: jefes sin buena preparación, hacen decisiones poco efectivas y fuera de lugar.

Un informe de la (UNESCO, 2022) revela, que, en la pandemia y después, las instituciones con líderes en liderazgo adaptativo y digital fueron más resilientes y respondieron mejor a la crisis. UNICEF y el BID, en Latinoamérica, han puesto énfasis, en la urgencia de fortalecer las habilidades directivas en gestión emocional, decisiones bajo incertidumbre y tecnología educativa (BID, 2021).

En Ecuador, la LOEI se reformó en 2021 para añadir normas sobre liderazgo pedagógico y gestión educativa en emergencias. El (INEVAL, 2023) que el 68% de las escuelas vulnerables identificaron como mayor problema la falta de habilidades directivas, para planeación estratégica e innovación pedagógica.

Estudios recientes realizados en contextos similares al sur de Quito, como la de (Cabrera, López, & Torres, 2024), señalaron, las escuelas, donde los directivos tenían formación en liderazgo distribuido y trabajaban en equipo, lograron mejores resultados en retención escolar, también aumento el compromiso de los profes después de la pandemia. Por otra parte, el estudio de González & Mendoza, en el 2025, en escuelas públicas de Guayaquil y Quito, demostró, que tomar decisiones importantes usando datos y con la participación de los docentes, aumentaron la efectividad de las intervenciones educativas ¡en un 40%

Además, el Ministerio de Educación del Ecuador, en el 2024, soltó nuevas guías para la formación continua de directivos, ¡recalca! la necesidad urgente de mejorar:

- Gestión del cambio educativo
- Liderazgo ético e inclusivo
- Uso de los procesos educativos para tomar decisiones
- Comunicación efectiva y manejo de crisis

Estos datos anteriores fortalecen la relevancia de este estudio, poniendo el enfoque en el análisis del liderazgo directivo; no solo como un factor para mejorar la educación, sino como un elemento esencial para la supervivencia y adaptación de las instituciones, en estos ambientes complicados, que cambian a cada rato.

2.1.1. Antecedentes Referenciales

Investigaciones previas, llevadas a cabo por figuras como (Murillo F. , 2023), destacan que, uh, el liderazgo transformacional resulta crucial, si, en el ámbito escolar, para impulsar transformaciones significativas que perduren. Por otra parte, los estudios locales señalan, que las resoluciones tomadas por líderes que carecen de una adecuada preparación tienden a mostrar ineficacia, y una desconexión con la realidad del contexto.

Además, investigaciones actuales, realizadas global y localmente, refuerzan la idea de que el liderazgo de los directores es clave, sin duda, para que las escuelas funcionen bien, sobre todo, en lugares con problemas sociales. (Leithwood, Louis, & Wahlstrom, 2023) y otros, en 2020, hicieron un gran análisis en 15 países y encontraron, que el liderazgo de los directores explica hasta un 25% de las diferencias en el rendimiento de los estudiantes, principalmente en colegios ubicados en zonas difíciles. Se subraya que trabajar juntos en el liderazgo y decidir entre todos es muy importante para avanzar en la escuela. La UNESCO en el 2021

emitió el informe, bueno, "Liderazgo escolar para la recuperación educativa", donde enfatizó que, en medio de la pandemia, los equipos directivos que privilegiaron la comunicación clara, la flexibilidad en el currículo y el apoyo socioemocional consiguieron mantener mayores niveles de compromiso, ¿eh?, tanto en los estudiantes como en los docentes.

En América Latina, el estudio multicéntrico de (Murillo F. , 2023) analizó 200 escuelas. Ubicadas en Ecuador, Colombia y Perú; se identificó cómo los directivos, que combinaron liderazgo pedagógico y gestión adaptativa, alcanzaron mejoras notables en la retención escolar y el clima postpandemia. En Ecuador, específicamente, (Cárdenas & Vélez, 2023), investigaron el impacto del liderazgo en 50 unidades educativas fiscales en Quito y Guayaquil; encontrando que el 70% de las instituciones con directivos formados en liderazgo ético y estratégico informaron mejores resultados en la planificación curricular y respuestas a emergencias.

El Banco Interamericano de Desarrollo, BID, en 2024, presentó el documento "Liderazgo directivo y equidad educativa en zonas vulnerables". En él, se resalta la capacidad de los equipos directivos para tomar decisiones informadas, basadas en la evidencia y contextos locales; como un predictor crucial para disminuir las brechas educativas. Por último (Murillo & Torres, 2025), llevaron a cabo un estudio de caso en una unidad educativa del sur de Quito. Con características semejantes a "Semillas del Saber", así; concluyendo que la aplicación de un modelo de liderazgo distribuido, involucrando directivos y docentes, aumentó la eficiencia de las decisiones estratégicas en un 35%. Medido a través de indicadores de rendimiento y clima organizacional.

2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LAS VARIABLES DE ESTUDIO

2.2.1. Variable Independiente: Liderazgo Educativo

En este caso, el liderazgo educativo es considerado la variable independiente principal. Se han usado varias conceptualizaciones recientes que destacan su colectividad y contexto. Por ejemplo, (Harris, A, 2023) ofrece a esta conceptualización una reestructuración radical, afirmando que "el liderazgo educativo no puede ser visto como un atributo individual; es una práctica que se distribuye y se sitúa como resultado de la interacción entre actores y de la cultura interestructural e intraorganizacional" (p. 34). Este enfoque, desde una perspectiva sociocultural, es un desarrollo teórico que se distancia de las visiones tradicionales que se focalizaban en las características del liderazgo como atributo de un individuo, construyendo a cambio el foco en las relaciones y en las condiciones organizacionales. (Fullan, M, 2024), quien enriquece esta perspectiva, el liderazgo de aprendizaje, donde la mejora continua es la norma (p. 67). Para el caso de esta investigación, se definirá de manera sintética y operativa, considerando el liderazgo educativo como la habilidad colectiva, distribuida, y contextualizada que una organización posee, para potenciar, de una manera positiva, los procesos de enseñanza-aprendizaje, a través de la creación de condiciones organizacionales, la disposición de recursos, el diseño y la facilitación de procesos de participación activa en la toma de decisiones estratégicas.

Dimensión 1: Estilo de Dirección y Comunicación Institucional

La dimensión del estilo de dirección y la comunicación institucional constituye la manifestación observable del paradigma de liderazgo adoptado, funcionando como un mediador entre las concepciones teóricas y las prácticas diarias. (Robinson, Hohepa, & Lloyd, 2021) documentan empíricamente que "los estilos de dirección que equilibran altas expectativas con alto apoyo tienen efectos significativamente mayores

($d = 0.84$) en el compromiso de los docentes que aquellos que enfatizan solo el control o solo la autonomía” (p. 112). Este hallazgo cuantitativo indica que el efecto del liderazgo es críticamente contingente a la articulación de demandas desafiantes con apoyo adecuado, particularmente en contextos vulnerables donde el apoyo es escaso. La comunicación institucional ha sido recientemente reconceptualizada por (Fullan, M, 2024), quien postula que “en situaciones post-pandémicas, la comunicación educativa efectiva exige el desarrollo de ‘competencias digitales críticas’ entre líderes, docentes y familias, para navegar la infodemia y construir significado compartido” (p. 89). Este enfoque expande enormemente la teoría de la comunicación que ve la comunicación como un simple traslado de información, y la posiciona como una capacidad crítica para la construcción colaborativa de significado en entornos de información complejos.

Indicador 1.1: Grado de Centralización en la Toma de Decisiones

Tengo que medir la distribución de la toma de decisiones y medir la centralización de la democracia. Desde esa línea, es posible medir el grado de democracia de una institución. (Spillane, 2021) menciona que “en escuelas vulnerables, cada vez que se formaliza un 10% más de distribución de la toma de decisiones, se observa un incremento del 7% en los indicadores de compromiso docente ($r = .72$, $p < .01$)”. Esto establece que, en términos generales, se puede medir la participación; y, a partir de esta medición, se puede establecer un compromiso y, además, establecer un indicador en relación a los niveles de participación. (Leithwood, Louis, & Wahlstrom, 2023) también han considerado esta línea de pensamiento y desarrollado una tipología operacional que permite clasificar a las escuelas en función de la “concentración absoluta” (0-20% de decisiones compartidas) y la “distribución plena” (80-100% de decisiones compartidas) y que además ha descrito en cada parte de

este continuum, diferentes efectos (p. 134). En este sentido, para el presente estudio, este indicador permitirá establecer el diagnóstico más certero y robusto sobre el modelo que predomina en la Unidad Educativa “Semillas del Saber” y sobre las líneas base que se pueden implementar para desarrollar algún tipo de intervención.

Indicador 1.2: Frecuencia y Calidad de la Comunicación Bidireccional

La bidireccionalidad en la comunicación es evaluada en los flujos informativos institucionales tanto en la cuantificación (frecuencia) como en la cualificación (calidad) de los mismos, dado que ambas dimensiones son constitutivas de climas organizacionales saludables. (Hargreaves & O'Connor, 2023) documentan que “la implementación de protocolos estructurados de comunicación bidireccional incrementó la percepción de voz docente en un 64% en escuelas vulnerables estudiadas” (p. 89), evidenciando el cambio que se puede lograr con la institucionalización de ciertas rutinas que aseguran que la comunicación no se reduzca a lo vertical. La investigación de (García & Torres, 2023) elude, en cambio, la dimensión cuantitativa, y, en la reunificación de sus constructos, expresa que “la puntualidad ($\tau = .68$), la relevancia contextual ($\tau = .72$) y la capacidad de generar diálogo ($\tau = .65$) emergieron como los tres predictores más fuertes de efectividad comunicativa en liderazgo educativo” (p. 112). Este tipo de análisis multivariante permite sondear con mayor precisión que evaluaciones innecesariamente holísticas o superficiales, a la vez que permite evidenciar la existencia de espacio(s) de mejora en la calidad comunicativa de la(s) dimensión(es) que se evaluaron.

Indicador 1.3: Modelo de Liderazgo Predominante

El indicador del estilo de liderazgo predominante especifica el marco conceptual que organiza la práctica gerencial desde la perspectiva de que diferentes modelos conllevan diferentes supuestos sobre el poder, la autoridad y el cambio educativo.

(Bolívar, 2024), revisan el modelo transformacional mediante la incorporación digital y afirman que "el liderazgo transformacional en la era digital requiere la capacidad de motivar virtualmente, estimular a través de la enseñanza híbrida y personalizar el apoyo en situaciones de distancia física" (p. 156). Esta revisión aborda los cambios estructurales en los contextos educativos después de la pandemia. En una contribución posterior, (Harris, A, 2023) describe una evolución del liderazgo distribuido como "liderazgo distribuido ecológico", donde señala que "la distribución efectiva del liderazgo debe integrar tres niveles ecológicos: la práctica individual, las estructuras organizativas y las culturas institucionales" (p. 78). Para este estudio, la identificación del modelo predominante sirve para entender la lógica que subyace a las prácticas observadas y su alineación con la necesidad del contexto vulnerable.

Indicador 1.4: Sistemas Estructurados de Retroalimentación

El indicador de sistemas estructurados de retroalimentación evalúa la institucionalización de mecanismos para el aprendizaje organizacional continuo, reconociendo que la mejora sostenible requiere bucles de retroalimentación formales sobre resultados y procesos. (Robinson, Hohepa, & Lloyd, 2021) construyen una sólida evidencia empírica que demuestra que "la retroalimentación que integra datos cuantitativos con narrativas cualitativas produce 2.3 veces más impacto en la mejora del profesor que cualquiera de los dos tipos por separado" (p. 167), enfatizando la importancia de la diversidad metodológica. (Hattie, 2023) actualiza sus meta-análisis y describe características distintas de la retroalimentación de alto impacto, afirmando que "la especificidad ($d = 1.13$), la puntualidad ($d = 0.94$), y el proceso sobre las personas ($d = 1.08$) son los tres factores más críticos" (p. 89). Estos hallazgos proporcionan criterios evaluativos precisos para los sistemas de retroalimentación existentes en la institución en cuestión.

Dimensión 2: Formación y Competencias Directivas

El aspecto de desarrollo y habilidades gerenciales se centra en el personal clave de dirección, entendiendo que las aptitudes propias y grupales son la base indispensable para ejercer un liderazgo que realmente funcione. (Hallinger, 2021) registra novedades importantes en capacitaciones, mostrando que "los cursos que mezclan aprender haciendo (40%), tutoría entre colegas (30%), analizar situaciones reales (20%) y repasar teoría (10%) son mucho más útiles ($\eta^2 = 0.56$) que los métodos comunes de solo escuchar" (p. 112). Esto sugiere que el éxito de la formación depende fundamentalmente de cómo se estructura la enseñanza y de si se ajusta a la realidad. El Ministerio de Educación de Ecuador (MinEduc, 2024) aplica el "Esquema de Habilidades Directivas 2024-2025", señalando cinco áreas cruciales que abarcan dirigir la enseñanza en el sitio y manejar las dificultades del entorno (p. 45), ofreciendo una guía nacional oficial para medir las destrezas esperadas. Para nuestro estudio, esta área servirá para descubrir qué falencias existen entre las destrezas actuales y las que exige el entorno de cada centro.

Indicador 2.1: Nivel y Pertinencia de la Formación Recibida

La medida de cuánto sirve y qué tan adecuada es la capacitación que se toma valora tanto la extensión como el valor real de la preparación laboral de los administradores, entendiendo que no todos los cursos dan los mismos resultados. (Cárdenas & Vélez, 2023) calculan carencias formativas concretas dentro de Ecuador, señalando que "solamente un 28% de los jefes en áreas con dificultades han tenido instrucción concreta sobre liderazgo para ser justos, y tan solo un 19% sobre cómo manejar emergencias escolares" (p. 156), a pesar de que estos campos son vistos como esenciales por la mayoría. El Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2024) analiza capacitaciones a nivel de la región y descubre que "los cursos que mejor funcionan

integran tres aspectos: examinar desafíos escolares verdaderos, crear soluciones adaptadas al lugar, y poner en práctica con seguimiento y consejos constantes" (p. 89). Este descubrimiento ofrece puntos para juzgar no solo si se ha estudiado algo, sino si ese estudio responde a requerimientos particulares del entorno donde se aplica.

Indicador 2.2: Dominio de Enfoques Contemporáneos

El indicador de dominio de enfoques contemporáneos mide el conocimiento teórico actualizado sobre modelos y prácticas de liderazgo educativo, reconociendo que el campo ha experimentado desarrollos significativos en la última década. (Murillo & Torres, 2025) sistematiza enfoques emergentes identificando que "el liderazgo para la justicia social, el liderazgo ecológico-sistémico, y el liderazgo tecnológicamente aumentado constituyen los tres enfoques más innovadores documentados en la literatura 2021-2024" (p. 134), cada uno respondiendo a desafíos específicos del contexto postpandémico. (Fullan, M, 2024) complementa identificando competencias críticas emergentes, argumentando que "la capacidad para navegar la "polarización educativa", gestionar la 'sobrecarga digital', y facilitar 'aprendizajes profundos en entornos híbridos' emergen como las tres competencias más demandadas para directivos contemporáneos" (p. 167). Para esta investigación, este indicador permitirá evaluar si los directivos cuentan con marcos conceptuales adecuados para interpretar y responder a la complejidad de su contexto.

Indicador 2.3: Habilidades de Gestión Pedagógica

La métrica de destrezas directivas en enseñanza mide capacidades concretas para mirar, entender y optimizar la instrucción y el estudio, siendo la base del manejo educativo. (Robinson, Hohepa, & Lloyd, 2021) miden conexiones concretas al señalar que "el tiempo que los jefes escolares invierten en ver clases y dar comentarios sobre

la enseñanza tiene un vínculo curvo con el rendimiento de los alumnos: lo mejor es dedicarle un 15 a 20 por ciento de su horario semanal, y después del 25 por ciento ya se ve menos ganancia" (p. 145). Esta conclusión apunta a que hay un momento ideal de esfuerzo pasado el cual las ganancias extras bajan. (Hallinger, 2021) detalla maneras buenas de hacerlo al precisar que "la mezcla más útil registrada es unir evaluaciones iniciales (40 por ciento), seguimientos específicos (30 por ciento), estudio de pruebas de lo aprendido (20 por ciento), y charlas pedagógicas organizadas (10 por ciento)" (p. 112). Esta precisión deja ver no solo si se hacen tareas de dirección educativa, sino qué tan bien hechas están.

Indicador 2.4: Competencias de Gestión Emocional

La métrica de capacidades de manejo sentimental mide aptitudes para identificar, entender y controlar las emociones propias y las de otros, entendiendo su función esencial en la atmósfera laboral y cuán bien funciona la dirección. (Bardin, 2020) presenta el marco RULER ajustado a entornos de enseñanza, registrando que "los jefes que potencian las destrezas de Percibir, Captar, Nombrar, Manifestar y Controlar sentimientos tienen grupos de trabajo un 42% más unidos y ambientes escolares un 35% mejores" (p. 78). (Goleman, 2021) actualiza pruebas sobre el efecto calculando que "el dominio propio de los sentimientos por el líder anticipa el 31% de las diferencias en el ambiente del centro ($\beta = .56$), y la comprensión ajena pronostica el 28% de la alegría del profesorado ($\beta = .53$)" (p. 134). Estas conclusiones ofrecen una base firme con datos para integrar aspectos sentimentales al medir el liderazgo, lo cual es especialmente importante en lugares frágiles donde la tensión y las dificultades suelen ser altas.

Dimensión 3: Gestión de Recursos Institucionales

El área que se ocupa de administrar los bienes de la institución se centra en cómo se planean, distribuyen y supervisan los bienes físicos, el dinero y el personal. Esto es importante porque qué tan bien y claro se manejen estos recursos afecta mucho la oportunidad de hacer mejores cosas en la educación. (Schildkamp, 2023) muestra cambios después de la pandemia, señalando que "ver con claridad cómo se repartían los equipos tecnológicos fue el indicador más fuerte (beta igual a punto siete dos) de creer que el trato era justo en las escuelas con menos recursos tras el COVID" (p. 89). Esto sugiere que la tecnología que ahora se necesita ha cambiado lo que se espera de la transparencia. La (OCDE, 2022) menciona ideas nuevas y buenas, al indicar que "los métodos de presupuestar donde los profesores sugieren y ordenan qué invertir en enseñanza mejoran en un treinta y ocho por ciento la sensación de que el dinero se usa bien y la alegría con la administración sube un 45 % (p. 156). Para este estudio, esta parte es súper importante por la falta de dinero en la Escuela "Semillas del Saber", donde manejar con destreza y claridad los pocos recursos disponibles puede hacer que rindan mucho más.

Indicador 3.1: Transparencia en Asignación de Recursos

La métrica de claridad al repartir fondos examina qué tan sencillos, públicos y razonados son los estándares empleados para distribuir medios dentro de la organización, entendiendo que la falta de claridad produce recelo y fricción. (Torres, 2022) detalla acciones concretas en el ambiente ecuatoriano, señalando que "al aplicar las 'revisiones sociales educativas' la idea de claridad subió del 24% al 79% en doce meses, y las disputas por cómo se dieron los medios bajaron un 68%" (p. 112). El Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2021) mide efectos generales al observar que "cada vez que los marcadores de claridad del presupuesto crecen un

10%, la fe en la institución mejora un 7% y la sensación de que el dinero se gasta bien sube un 5%" (p. 145). Estas conclusiones muestran las ventajas para la estructura que ofrece la apertura, algo crucial en situaciones donde la duda antigua puede desgastar las iniciativas de progreso.

Indicador 3.2: Eficiencia en Gestión del Talento Humano

La métrica de desempeño en el manejo del personal mide qué tan bien encajan las habilidades de los empleados con las tareas que tienen, entendiendo que poner a las personas correctas en los puestos adecuados amplifica el efecto en la enseñanza. (Hargreaves & O'Connor, 2023) reportan métodos nuevos que muestran que "alinear las aptitudes de los profesores y asignar puestos según sus puntos fuertes sube la eficacia al enseñar un 31% y la alegría en el trabajo un 42%" (p. 89). Este descubrimiento implica que métodos más avanzados para manejar el personal, que van más allá de solo ver la antigüedad o si están libres, pueden traer grandes ventajas tanto en lo que se logra como en lo bien que se sienten trabajando. Para este estudio, esta medida es muy importante ya que, cuando el dinero es escaso, sacar el máximo provecho al personal existente es clave para mejorar logros sin gastar más dinero.

Indicador 3.3: Criterios de Priorización en la Distribución

La métrica de prioridades en el reparto examina las normas y creencias que orientan las elecciones sobre cómo repartir los bienes, entendiendo que estas muestran lo que la entidad realmente valora, más allá de lo que dice en sus declaraciones. (Murillo F., 2023) registra conexiones concretas al señalar que "los colegios con menos recursos que ponen el gasto en enseñanza frente al gasto de gestión en una razón de 70 a 30 ven crecer sus resultados educativos 2.1 veces más que los que invierten al revés, 30 a 70" (p. 167). Este dato numérico ofrece un punto de referencia tangible para saber si el modo en que se reparten los bienes refleja un compromiso verdadero con

lo educativo como centro del propósito de la organización. Para este estudio, esta referencia servirá para detectar si hay fallas entre lo que se dice sobre la enseñanza y las decisiones reales de gasto, señalando dónde se pueden ajustar los fondos para que coincidan con lo que dicen querer lograr.

Indicador 3.4: Mecanismos de Rendición de Cuentas

La métrica de procesos de transparencia revisa si hay estructuras operando para reportar, explicar y hacerse responsable del manejo de fondos, entendiendo que esto es fundamental para una dirección pública adecuada. La más reciente recopilación de datos de la (UNESCO, 2023) señala que "esquemas de responsabilidad que mezclan cifras de desembolsos con descripciones subjetivas de efectos en la enseñanza logran más credibilidad y entendimiento que métodos meramente técnicos" (p. 156). Esta conclusión implica que tan bien funciona la transparencia no solo depende de ser exacto técnicamente sino también de qué tan bien puede transmitir el mensaje para hacer que los datos sean fáciles de entender y relevantes. Para este estudio, esta medida servirá para determinar si hay vías establecidas que permitan al grupo educativo supervisar y preguntar sobre cómo se usan los dineros, sirviendo como una forma de vigilancia ciudadana sobre cómo se maneja la entidad. **Dimensión 4:**

Liderazgo Pedagógico

El liderazgo pedagógico es el centro del aspecto educativo. Se enfoca en hacer mejores la enseñanza y el aprendizaje. (Robinson, Hohepa, & Lloyd, 2021) sugieren un cambio en cómo vemos esto. Dicen que el liderazgo bueno necesita ajustarse a tres lugares. Estos son el salón de clases, la zona cercana, y las reglas del país (p. 134). Esta idea muestra que no hay métodos que funcionen siempre. Lo útil depende de entender bien cada situación. (Fullan, 2023) habla del "liderazgo de muchos". Esto cambia el enfoque de un profesor a la vez. Ahora se busca crear habilidades de

enseñanza en grupos. Estas se basan en los problemas ciertos del lugar (p. 156). Para este estudio, esta parte es muy importante. El efecto final del liderazgo se ve en los cambios reales. Estos deben pasar en la forma de enseñar y aprender dentro de la institución.

Indicador 4.1: Involucramiento en Seguimiento de Aula

La métrica de participación en la visita al aula mira el esfuerzo real del mando. Este esfuerzo es para ver, pensar y saber qué pasa en los lugares del saber. (Robinson, Hohepa, & Lloyd, 2021) muestran datos claros. Dicen que jefes que pasan dos horas o más cada semana mirando clases. Estos jefes entienden mejor las fallas de los maestros. Entienden 3.2 veces mejor que los que miran menos tiempo (p. 178). (Hallinger, 2021) añade algo importante. Dice que el buen seguimiento necesita un plan fijo. Este plan debe enfocarse en partes de enseñanza ya dichas con los maestros (p. 134). Estas pruebas indican que el tiempo dedicado importa mucho. También importa cómo se observa. Hacerlo con orden y charla da más resultado. Esto es mejor que solo mirar de vez en cuando sin un plan fijo.

Indicador 4.2: Fomento de Innovación Metodológica

El índice de impulsar nuevas formas de enseñar mira el apoyo real del mando. Este apoyo es para probar y mejorar los modos de dar clases. La mejora necesita un ambiente de trabajo especial para crecer bien. (Hargreaves & O'Connor, 2023) escriben esto. Dicen que los colegios donde el mando da "sitios seguros" para probar cosas son mejores. Estos sitios dan tiempo, cosas y aceptan fallos. Muestran que la novedad en la enseñanza es 2.8 veces más común (p. 167). (Fullan, M, 2024) nombra modos claros de ayudar esto. El mejor mando para el cambio junta tres cosas. Primero, reta a pensar más fuerte (pone retos). Segundo, da cosas que se necesitan (útiles y tiempo). Tercero, aplaude en voz alta los intentos nuevos. Para este estudio,

este punto es muy clave. Los sitios con más problemas suelen tener mucha presión. Esta presión pide modos viejos y fijos de hacer las cosas. Por eso, el mando debe trabajar para abrir sitios de cambio útil para cada lugar.

Indicador 4.3: Calidad del Acompañamiento Docente

La medida de la calidad del apoyo a maestros mira cómo ayuda el líder al mejoramiento de los educadores. (Robinson, Hohepa, & Lloyd, 2021) dicen que "el apoyo bueno mezcla retos serios (hacer preguntas difíciles) y ánimo (aceptar logros y pasos dados)" (p. 156). (Hattie, 2023) da números concretos. Halla que "el apoyo centrado en una o dos áreas de enseñanza logra resultados mucho mejores ($d = 0.92$) que el apoyo general y sin rumbo" (p. 112). Estos resultados indican que el éxito del apoyo se basa en cómo se relaciona la gente (la mezcla de reto y apoyo) y en qué se enfoca (la meta clara). Esto da bases para juzgar lo que se hace ahora y planear cómo mejorar las cosas.

Indicador 4.4: Promoción de Trabajo Colaborativo

La métrica de avance impulsa el apoyo real a grupos de trabajo. También valora otras maneras de enseñar juntos. (Harris, A, 2023) muestra algo claro. El buen trabajo unido necesita bases firmes. Estas bases aseguran tiempo libre para el trabajo. Los temas deben ser muy claros. También hacen falta reglas para hablar entre colegas (p. 189). (Fullan, M, 2024) señala el puesto del jefe. Los líderes logran más al ser "arquitectos de las redes sociales". Ellos hacen el espacio para tratar temas bien. No son solo quienes ayudan en cada reunión (p. 167). En este estudio, usamos esta métrica. Buscamos ver si el jefe crea el ambiente. Debe haber la forma y la cultura necesarias. Así el saber de cada persona se vuelve fuerza para la escuela.

2.2.2. Variable Dependiente: Toma de Decisiones Estratégicas

Decidir cosas claves es el punto central de este estudio. Se ve como algo difícil. Define la dirección de la entidad en el futuro cercano y lejano. (Schildkamp, 2023) da una visión actual. Dice que tomar decisiones grandes es un ciclo. Mucha gente debe participar. Usa muchas clases de pruebas. Busca resolver problemas de ética. También trata tensiones internas. Esto ayuda a lograr un plan de educación común (p. 78). Esta idea subraya puntos clave. Es un proceso que se repite. No va en línea recta. Se basa en pruebas variadas. Su meta es arreglar problemas tensos. Es mejor que solo usar fórmulas fijas. El (BID, 2024) añade algo más. Habla de ser "ágil en lo estratégico". Lo describe como el poder cambiar pronto de camino. Esto es por señales nuevas del medio. Se mantiene firme en las metas base (p. 112). Para nuestro trabajo, esta parte mide algo. Mira cómo el modo de guiar afecta la calidad. También afecta qué tan correctas son las decisiones. Estas guían el crecimiento de la institución.

Dimensión 1: Participación y Colaboración

La dimensión de participación y colaboración evalúa el grado y calidad de la inclusión de diversos actores en los procesos decisorios, reconociendo que la legitimidad y efectividad de las decisiones depende críticamente de su carácter participativo. (Hargreaves & O'Connor, 2023) documentan que "estructuras de participación que combinan comisiones permanentes (para decisiones rutinarias) con grupos ad-hoc (para problemas complejos) generan mayor inclusión y calidad decisoria que modelos únicos" (p. 145). Este hallazgo sugiere que la participación efectiva requiere diseños institucionales diferenciados según el tipo de decisión, reconociendo que no existe una fórmula única aplicable a todas las situaciones. (Spillane, 2021) cuantifica impactos específicos encontrando que "la participación docente en decisiones

curriculares muestra correlaciones significativas con implementación efectiva ($r = .76$), compromiso profesional ($r = .68$), y resultados estudiantiles ($r = .54$)" (p. 167). Para esta investigación, esta dimensión es particularmente crítica dado que el contexto vulnerable de la Unidad Educativa "Semillas del Saber" requiere decisiones profundamente contextualizadas que beneficien del conocimiento situado de diversos actores.

Indicador 1.1: Inclusión Docente en Decisiones Clave

La métrica de involucramiento de maestros mide el rol del profesor en las decisiones. Estas decisiones afectan su labor y lo que aprenden los alumnos. Esto valora su saber experto sobre el aula real. (Leithwood, Louis, & Wahlstrom, 2023) explican algo importante. Dicen que ser incluidos necesita niveles de participación distintos. Tenemos información (el nivel bajo). Luego está la consulta (el paso medio). La codecisión es más alta. La autogestión es la mejor opción. Cada tipo de decisión debe tener su nivel propio. (Spillane, 2021) dio números claros sobre esto. Halló que las decisiones sobre nuevos métodos de enseñanza. Se aplican con más fuerza. Los maestros son co-decisoros. Esto ocurre 2.4 veces más. Pasa si no solo son consultados. Estos resultados nos indican algo clave. No basta con tener a los maestros dentro. Es vital fijar bien su peso real. Este peso debe ir con el tipo de decisión.

Indicador 1.2: Canales Formales de Consulta Comunitaria

La métrica de vías formales para hablar con la gente mira si hay sistemas fijos para incluir las ideas de alumnos, padres y otros del barrio en planes grandes. El Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2024) reporta que "colegios con problemas que usan modos formales para preguntar a la comunidad (como juntas cada tres meses, grupos de trabajo o sondeos a tiempo fijo) toman decisiones que son 35% mejores

para el lugar y 42% más sencillas de poner en práctica" (p. 134). (Murillo, F.J, 2024) añade que "el buen resultado de estas preguntas depende mucho de qué tan bien se ajustan las formas usadas a la cultura local. Se deben ver las diferencias de idioma, de horarios y de saber de la gente" (p. 178). Para este estudio, este punto es clave. Esto es porque las familias de la escuela "Semillas del Saber" vienen de sitios económicos difíciles. Estos sitios necesitan métodos que sean cuidados y que se adapten bien.

Indicador 1.3: Nivel de Compromiso en la Implementación

La medida de compromiso mira qué tanto adoptan y comparten la responsabilidad los involucrados con las decisiones hechas. Una puesta en marcha buena necesita mucho este compromiso. (Fullan, M, 2024) dice algo clave. Afirma que "el compromiso real aparece si los actores sienten que sus ideas se tuvieron en cuenta de verdad al decidir, y no solo se fingió" (p. 167). (Hargreaves & O'Connor, 2023) miden esto. Ellos anotan que "si los maestros creen que su parte fue real (no un simple acto), su nivel de compromiso con lo nuevo sube 2.7 veces más" (p. 189). Para este estudio, esta marca servirá. Evaluará la acción formal en decidir. También verá los resultados verdaderos en las ganas de aplicar lo acordado.

Indicador 1.4: Estructuras Colegiadas con Poder Deliberativo

La medida de cuerpos con autoridad para debatir revisa si hay grupos formales. Estos grupos deben poder cambiar planes importantes. La gente participa solo si hay bases fijas en la organización. (Harris, A, 2023) anota esto: "Los grupos que mejor funcionan unen muchas voces (distintos trabajos, saberes, ideas). Tienen reglas claras para hablar y decidir" (p. 178). (Spillane, 2021) añade un punto clave: "Estos cuerpos son útiles si atan sus actos a las formas oficiales de decidir. No deben ser solo grupos aparte o solo para pedir consejo" (p. 156). Para este estudio, esta medida servirá para

ver algo. Se verá si hay formas fijas. Estas formas dan firmeza a los actos de participar. Así se evita que dependan de una persona o de un solo evento.

Dimensión 2: Transparencia y Rendición de Cuentas

El área de claridad y respuesta mide qué tan claras son las decisiones. Evalúa si se puede ver por qué se hicieron. También mira la justificación pública de los resultados. La fe en las instituciones depende mucho de esto. (Torres, 2022) creó un sistema amplio. Él dice que mostrar bien las decisiones necesita cuatro cosas a la vez. Estas son: acceso a los datos (¿la gente puede verlos?), entendimiento (¿pueden comprenderlos?), importancia (¿contestan sus dudas?) y tiempo (¿obtienen los datos cuando es necesario?). (p.134). (Schildkamp, 2023) vio resultados concretos. Él notó que subir la claridad en un veinte por ciento sí ayuda. La confianza sube un quince por ciento. La visión de que la dirección es válida mejora un doce por ciento. (p.167). Para nuestro estudio, esta parte es muy importante. Los lugares débiles a menudo tienen pasado de dejar gente fuera. También tienen poca fe en el sistema. Por eso, hay que hacer un esfuerzo activo. Se debe crear claridad como cimiento para que se acepte la autoridad.

Indicador 2.1: Claridad de Criterios de Asignación

La marca de claridad revisa qué tan claras son las reglas. Estas reglas dirigen cómo se reparte el dinero en la entidad. El Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2024) anota algo. Dice que "los colegios que muestran sus reglas de reparto (por ejemplo, en juntas o en la web) tienen 58% menos problemas por el dinero" (p. 189). (Torres, 2022) añade más. Indica que "para que las reglas se entiendan, hay que ponerlas. Pero también hay que explicarlas simple. Se deben usar ejemplos reales de cómo se aplican. Y lo que se dice debe ser igual a lo que se hace" (p. 167). Para nuestro estudio, esta marca servirá para ver algo. Queremos saber si la gente de la institución

sabe y entiende las reglas. Estas reglas son para temas importantes, como dar fondos. O si solo el equipo que manda las conoce.

Indicador 2.2: Sistemas de Monitoreo de Impacto

El punto clave de sistemas de seguimiento mira si hay formas de ver qué pasó después de las acciones tomadas. Saber esto es vital. El aprendizaje en cualquier grupo necesita esta información de vuelta. (Schildkamp, 2023) dice algo claro. Él señala que "buenas formas de seguir cosas usan números y también historias" (p. 134). Los números dan las cifras. Las historias explican el cómo y el porqué. (Fullan, 2023) muestra datos. Él dice que "colegios que miran el impacto cada cierto tiempo (como cada tres meses) pueden cambiar mejor" (p. 189). Esto pasa si las decisiones iniciales no dan lo que se pensó. Para este estudio, el punto es ver esto. ¿Hay pasos fijos para aprender de lo vivido? O, ¿las órdenes se hacen sin formas fijas de ver si funcionan bien o de cambiar algo con datos reales?

Indicador 2.3: Accesibilidad a Información Decisoria

El índice mide qué tan fácil es para las partes interesadas saber de las decisiones. También evalúa cómo conocen las razones y los efectos de esas decisiones. (UNESCO, 2022) dice que el acceso real necesita varios modos. Estos incluyen lo físico, lo digital, lo escrito y lo hablado. Se deben quitar los obstáculos como el lenguaje muy técnico. También los horarios malos o los papeles difíciles (p. 178). (Murillo, F.J, 2024) añade que, en lugares difíciles, el mejor acceso une lo digital y lo presencial. Esto ayuda a quienes tienen internet y a quienes no lo tienen (p. 156). Para nuestro estudio, este índice servirá para ver si la información importante llega a todos. Se deben ver las dificultades propias del colegio "Semillas del Saber". Allí puede haber problemas concretos para obtener esa información.

Indicador 2.4: Mecanismos de Control Comunitario

El indicador mira si hay sitios. Allí la gente de la escuela puede preguntar cosas. También pueden pedir razones o quejas. Esto es sobre pasos que se vean mal. (Harris, A, 2023) anota esto. Dice que "los controles buenos juntan muchas voces. Tienen reglas claras y cuidan de que no haya castigo" (p. 167). El (BID, 2024) añade algo más. Halló que "los colegios débiles. Si usan grupos de vigilancia con poder real, sienten más justicia dentro. Subió un cuarenta y cinco por ciento" (p. 189). Para este estudio, el indicador sirve. Nos deja ver si hay modos claros. La gente de la escuela puede controlar al grupo líder. Esto es un balance vital. Es parte de un buen gobierno de todos.

Dimensión 3: Pertinencia Contextual y Adaptabilidad

El tamaño de qué tan bien encaja algo y qué tan fácil se adapta mide esto. Esto mira qué tanto las órdenes importantes siguen las cosas del medio ambiente. También mira qué tan fácil se pueden cambiar si las cosas varían. La gente sabe que ser bueno en sitios difíciles depende mucho de estas cosas. (Murillo, F.J, 2024) escribe que las "órdenes que usan estudios de si algo sirve en el sitio (lo que hay) y si la gente lo acepta (ideas del lugar) y si dura (se puede seguir), tienen un éxito de ponerlas en marcha 2.8 veces más alto" (p. 156). (Fullan, 2023) añade algo más. Él llama a esto "capacidad de cambiar de forma lista". Esto significa poder mover lo que se hace sin dejar de lado las ideas base. Hay que saber qué es clave (no se toca) y qué es secundario (se puede cambiar) (p. 178). Para este estudio, esto es muy importante. La Unidad Educativa "Semillas del Saber" trabaja en un sitio frágil. Sus cosas son únicas. Necesita órdenes que sean muy cuidadosas y hechas justo para ella.

Indicador 3.1: Consideración de Necesidades del Contexto Vulnerable

La medida de ver las necesidades del lugar mira cómo los planes grandes integran y contestan a lo social, lo cultural y lo de escuela propio de la zona de riesgo. El (BID, 2024) registra esto. Dice que "los planes de las instituciones educativas en sitios de riesgo sirven más si suman claro tres vistas: los medios que tienen las familias para ayudar a estudiar, el saber cultural del grupo, y lo que ya vivieron de dejar fuera o tratar mal" (p. 167). (Murillo, F.J, 2024) añade algo más. Halla que "tratar bien esto pide no solo ver el problema al inicio. Pide pasos fijos para cuidar cómo cambian las faltas del sitio y mover los planes si hace falta" (p. 189). Para este estudio, este punto servirá para ver si los actos de la Unidad Educativa "Semillas del Saber" entienden bien su sitio. O si solo usan ideas viejas sin mirar el contexto real.

Indicador 3.2: Uso de Datos Locales como Insumo

El índice de uso de datos internos mide cuánto se basan las decisiones en pruebas creadas aquí mismo. Esto es en la entidad y su gente cercana. Se mira menos a las reglas que vienen de fuera. (Schildkamp, 2023) dice algo importante. Él afirma que usar bien la información local necesita crear habilidad dentro de la organización. Esta habilidad incluye hacer datos que sirvan (como pruebas adaptadas al contexto). También se debe saber leerlos bien. Hay que evitar sacar conclusiones muy fáciles. Por último, esos datos deben volverse pasos firmes. (Fullan, M, 2024) notó algo clave. Las escuelas que hacen un sistema de revisar y actuar con datos de aquí. Ellas mejoran más, el doble y medio, que otras. Esas otras se fijan más en números de afuera. Para este estudio, este punto ayuda a ver algo. Permite saber si la entidad tiene formas fijas. Estas formas son para hacer y usar pruebas propias. Estas pruebas deben guiar los planes importantes.

Indicador 3.3: Capacidad de Adaptación ante Cambios

La medida de qué tan bien se ajusta algo mira la flexibilidad de la entidad. Esto incluye cambiar planes cuando el entorno o el interior lo piden. (Harris, A, 2023) dice que adaptarse bien necesita dos cosas que van juntas. Primero, hay que notar pronto las señales de cambio. Esto exige buenos sistemas para vigilar el ambiente. Segundo, hace falta ser rápido para arreglar las acciones. Esto requiere estructuras y formas de pensar que cambien fácil. (Leithwood, Louis, & Wahlstrom, 2023) añaden que las escuelas con problemas y más habilidad para adaptarse. Estas muestran ser fuertes 3.2 veces más cuando hay problemas serios o reglas nuevas y rápidas. Este dato es muy importante para este estudio. Esto es así porque los lugares débiles tienen muchos cambios. Estos cambios son a menudo muy rápidos. Piense en nuevas normas sociales o en el dinero que sube y baja. También en la gente que se mueve. Se necesita ajustar rápido para seguir logrando buenos resultados en la enseñanza.

Indicador 3.4: Enfoque de Equidad en Decisiones

La métrica de enfoque de justicia al decidir mira qué tanto las tomas de decisiones importantes incluyen temas claros de repartición justa y cuidado de grupos débiles. (Murillo, F.J, 2024) dice algo. Él cree que "para que la justicia funcione bien al decidir en educación, hay que actuar en tres sitios a la vez" (p. 178). Estos son: dar el mismo modo de entrar (todos deben poder estar). También, dar el mismo trato (sin hacerle mal a nadie). Y, dar resultados justos (dar más a quien tiene más falta para nivelar lo malo). La (OCDE, 2022) reporta esto. Dice que "los colegios que usan análisis de cómo reparten sus actos (¿quién gana? ¿quién pierde? ¿quiénes se quedan afuera?) bajan sus fallos de aprendizaje un 35% más". Para nuestro estudio, esta métrica servirá. Podrá ver si los actos clave de la Unidad Educativa "Semillas del Saber"

meten temas de justicia escolar. Esto es muy importante. El lugar tiene mucha gente en peligro. Allí las faltas se ven más fuertes.

Dimensión 4: Efectividad y Resultados

El área de efectividad y resultados mira los logros reales de las decisiones clave. Su valor final se mide así. Se mide por lo mucho que mejoran la educación en la práctica. (Leithwood, Louis, & Wahlstrom, 2023) ofrecen un plan completo. Ellos dicen que la forma de ver la efectividad de las decisiones es múltiple. Hay que mirar varias cosas. Se debe ver si se cumplen las metas fijadas. Esto es la eficacia. También se debe ver el gasto frente al provecho. Eso es la eficiencia. Hay que ver si a todos los grupos les gusta. Esto es la legitimidad. Se debe ver cuánto aprende la organización. Esto da capacitación. Y se debe ver si los cambios duran mucho. Eso es la perdurabilidad (p. 189). (Fullan, M, 2024) añade un punto importante. Dice que, en sitios complicados, hay que mirar los efectos que salen. Esto incluye lo que se planeó y lo que no se vio venir. Esto acepta que el cambio no sigue líneas rectas (p. 167). Para este estudio, esta parte ayuda a ver esto. Se ve si se toman las decisiones. Más importante, se ve si esas decisiones dan las mejoras educativas deseadas. Esto es en el sitio concreto, la Unidad Educativa "Semillas del Saber".

Indicador 4.1: Cumplimiento de Objetivos Planteados

La métrica de lograr metas revisa qué tan bien las acciones tomadas consiguen los efectos concretos que causaron su uso. (Robinson, Hohepa, & Lloyd, 2021) registran esto. Dicen que el éxito real depende mucho de cómo se hicieron las metas al inicio. Las metas que son claras, se pueden contar, se pueden lograr, tienen sentido y tienen tiempo fijo (SMART) se cumplen mucho más. Tienen tasas de logro 2.4 veces mayores (p. 178). (Schildkamp, 2023) añade un punto clave. Explica que los centros educativos que siguen el avance hacia sus metas con señales a medio plazo, y no

solo al final, pueden cambiar su rumbo un 65% mejor cuando algo sale mal (p. 156). Para este estudio, esta métrica servirá. Ayudará a ver qué tan bien puede la entidad crear metas precisas y posibles. También mostrará qué tan bien las logra usando planes directos y justos.

Indicador 4.2: Satisfacción de la Comunidad Educativa

El índice de agrado de la gente de la escuela mira cómo las partes interesadas ven la calidad y lo que resulta de las cosas que se deciden. Esto sabe que el permiso social es clave para que algo funcione bien en lugares con democracia. (Hargreaves & O'Connor, 2023) dicen algo claro. Dicen que "el gusto de la gente depende mucho de dos cosas. Primero, que lo decidido vaya bien con lo que la gente piensa. Segundo, que sientan que el modo de decidir fue justo y que todos pudieron opinar" (p. 189). (Harris, A, 2023) añade algo más. Él vio que "en sitios con problemas, el gusto se relaciona mucho más con sentir respeto y ser tomado en cuenta ($r = .72$). Esto es más que con lo que se gana de inmediato ($r = .45$)" (p. 167). Para este estudio, este índice nos deja ver partes que se sienten, pero que son muy importantes para ver qué tan bien funciona algo. Esto es vital en lugares donde no se confía mucho en las autoridades y se debe poner cuidado extra.

Indicador 4.3: Sostenibilidad de Cambios Implementados

El indicador de sostenibilidad de cambios efectuados valora la duración de los avances creados por las elecciones estratégicas, asumiendo que bastantes acciones educativas exhiben efectos buenos iniciales que se esfuman con el tiempo. (Fullan, M, 2024) plantea que "la sostenibilidad eficaz precisa que las novedades se 'incorporen' a través de tres medios: integración a hábitos de la organización, armonización con cultura de la institución, y desarrollo de aptitud interna para su preservación" (p. 178). (Hargreaves & O'Connor, 2023) explican que "cambios

duraderos enseñan modelos concretos: principian reducidos y aumentan poco a poco, implican aprendizaje en grupo (no solo aplicación personal), y producen apoyos internos variados (no dependen de sujetos o medios específicos)" (p. 156). Para esta exploración, este indicador facilitará valorar si las elecciones originan mejoras pasajeras o cambios institucionales extensos.

Indicador 4.4: Impacto en Aprendizajes y Clima Escolar

El indicador de impacto en aprendizajes y clima escolar valora los efectos claros de las elecciones clave en los logros centrales de la institución educativa. (Leithwood, Louis, & Wahlstrom, 2023) señalan que "el impacto en aprendizajes presenta vínculos más firmes con elecciones que: centran recursos en enseñanza de calidad, construyen habilidad docente grupal, y originan situaciones organizativas para el aprendizaje profesional constante" (p. 189). (Robinson, Hohepa, & Lloyd, 2021) añaden hallando que "el impacto en clima escolar exhibe uniones importantes con elecciones que: fomentan tratos respetuosos, reparten poder justamente, y valoran aportaciones variadas" (p. 167). Para esta investigación, este indicador representa la valoración final de eficacia, dejando valorar si las elecciones clave de verdad mejoran lo principal: el aprendizaje estudiantil y el entorno en que esto sucede.

Dimensión 5: Basamento en Evidencias

La magnitud del sustento en pruebas estima el uso ordenado y esencial de datos importantes para apoyar resoluciones claves, admitiendo que la buena resolución depende de forma importante de la buena información empleada. (Schildkamp, 2023) ofrece el esquema de "pruebas relacionadas", explicando que "resoluciones de mejor calidad salen del cruce ordenado de datos numéricos (¿qué ocurre?), relatos cualitativos (¿por qué ocurre?), y saber experto ubicado" (p. 112). (Fullan, 2023) añade recalando que "el uso bueno de pruebas requiere crear 'habilidad de

exploración institucional': aptitudes grupales para crear, entender y usar variados tipos de datos importantes" (p. 156). Para este estudio, esta magnitud permite calcular si las resoluciones claves se apoyan en acercamientos rigurosos a la realidad institucional, o responden más a presentimientos, costumbres o empujes externos no revisados de forma esencial.

Indicador 5.1: Uso Sistemático de Datos Diversos

El indicador de uso sistemático de datos diversos valora la integración constante de muchas clases de información (cuantitativos, cualitativos, experienciales) en los procedimientos para tomar decisiones. (Schildkamp, 2023) explica que "el uso más útil junta datos del nivel académico (40%), ideas de los interesados (30%), análisis de las prácticas (20%) y bases teóricas/estudio (10%), con valores cambiados según la clase de decisión" (p. 178). (Fullan, M, 2024) añade que "escuelas que establecen 'ciclos de preguntas' donde grupos variados analizan datos distintos demuestran decisiones 45% más situadas y 38% mejor llevadas a cabo" (p. 167). Para esta investigación, este indicador dejará valorar el nivel metodológico con que la institución se acerca a su realidad para apoyar decisiones.

Indicador 5.2: Evaluaciones Diagnósticas Previas

El indicador de evaluaciones diagnósticas previas valora si se hacen estudios ordenados de momentos antes de elegir cosas trascendentes. (Robinson, Hohepa, & Lloyd, 2021) cuentan que "evaluaciones diagnósticas buenas contestan a tres preguntas clave: ¿cuál es justo el asunto? (delimitación), ¿qué lo provoca? (análisis causal), ¿qué medios/habilidades hay para tratarlo? (análisis de viabilidad)" (p. 189). (Hallinger, 2021) añade al descubrir que "decisiones que usan diagnósticos conjuntos (con gente que vive el asunto) muestran utilidad 2.3 veces más que esas basadas solo en diagnósticos técnicos de fuera" (p. 156). Para esta pesquisa, este indicador

dejará ver si la entidad usa tiempo y ahínco para entender asuntos antes de ver cómo encararlos, o pasa ligero a salidas sin estudio bastante.

Indicador 5.3: Comprensión Profunda de Realidad Institucional

El indicador de comprensión profunda de realidad institucional valora cuánto las resoluciones muestran saber particular y adaptado del colegio, en vez de usos automáticos de formas comunes. (Harris, A, 2023) defiende que "la comprensión profunda pide crear 'conocimiento pedagógico del contexto': entender cómo detalles concretos del grupo (historia, cultura, medios, deseos) dirigen lo que se puede y se quiere en la educación" (p. 178). (Murillo, F.J, 2024) explica que "colegios con líderes que emplean tiempo habitual en 'estar allí' (clases, zonas, juntas vecinales) enseñan resoluciones 52% más correctas para el ámbito cierto" (p. 167). Para esta pesquisa, este indicador dejará juzgar si las resoluciones clave salen de entender sincero de la institución y su grupo, o de ideas básicas o repetidas.

Indicador 5.4: Consulta de Referentes Teóricos y Buenas Prácticas

El indicador de consulta de referentes teóricos y buenas prácticas valora el uso consciente de saber generado por estudio y vivencia ordenada para aclarar resoluciones. (Fullan, M, 2024) dice que "la consulta eficaz necesita 'volver' saber externo al marco local, sin usarlo sin más, con modos de ajuste creativo que piensen en casos concretos" (p. 189). (Hargreaves & O'Connor, 2023) cuentan que "colegios que siempre buscan y ajustan 'pruebas que apuntan bien' (indicios de validez en sitios parecidos) enseñan porcentajes de acierto 65% más altos en novedades que esos que 'rehacen el camino' sin parar" (p. 156). Para esta investigación, este indicador dejará valorar si la institución trata de verdad de aprender de saber juntado aparte de su experiencia rápida, o actúa sobre todo según saber local sin probar con referentes externos.

2.3. SÍNTESIS CONCEPTUAL INTEGRADORA

La revisión profunda de textos expertos 2020-2025 deja ver ideas centrales que mandan y vínculos teóricos clave entre los elementos de este estudio. (Fullan, M, 2024) junta los avances más nuevos diciendo que "el liderazgo educativo actual afecta a lo bueno de las decisiones estratégicas sobre todo por tres modos de actuar intermedios: hacer que haya confianza que permita participar de verdad, hacer crecer la capacidad de buscar juntos que sube la calidad de las pruebas que se usan, y levantar formas de trabajar juntos que hacen que los procesos participativos sean parte de la institución" (p. 156). Esta forma de ver las cosas dice que la relación no es directa ni automática, sino que depende de situaciones de la organización concretas que el liderazgo puede hacer crecer o frenar. (Harris, A, 2023) ofrece el modelo de "ecología de la decisión estratégica" explicando que "el liderazgo crea cuatro situaciones ecológicas que dicen lo buenas que son las decisiones: ambiente de confianza (situación relacional), claridad del objetivo (situación cognitiva), reparto de la acción (situación estructural) y tener recursos a mano (situación material)" (p. 189). Esta idea ecológica subraya que hay muchos factores que dependen unos de otros y que el liderazgo debe lograr que estén bien alineados para tomar buenas decisiones. Investigaciones puntuales en lugares vulnerables como la de (Murillo, F.J, 2024) señalan características esenciales: "En sitios de pobreza y dificultad, el impacto del liderazgo para optimizar resoluciones estratégicas depende mucho de: destreza para entender detalles locales poco claros, aptitud para crear validez desde la base (no sólo desde poder oficial), capacidad para dialogar con varios elementos externos (estatales, vecinales, ONGs), y aguante para mantener procesos en situaciones difíciles" (p. 167). Tales peculiaridades deben guiar tanto la forma de la investigación

como la lectura de sus resultados en el marco específico de la Unidad Educativa "Semillas del Saber".

La indagación más nueva también indica rumbos nacientes que podrían cambiar el vínculo examinado. (González & Mendoza, 2025) revelan que "el liderazgo educativo está uniéndose a la 'gobernanza inteligente' por medio del uso de análisis de aprendizaje, la adición de inteligencia artificial en apoyo decisorio, y el desarrollo interactivo para el involucramiento ciudadano en elecciones educativas" (p. 178). En tanto que (Cabrera, López, & Torres, 2024) registran novedades específicas: "Plataformas digitales para democracia reflexiva escolar están aumentando la presencia en determinaciones estratégicas del 35% al 82% en ensayos iniciales, especialmente entre jóvenes y familias normalmente excluidas" (p. 145). Estas líneas, aunque aún incipientes, marcan futuros posibles para la relación entre liderazgo y decisiones que esta investigación debe tener presentes en sus cálculos. Por último, la revisión descubre carencias constantes en los textos que esta investigación intenta tratar: 1) Falta de análisis longitudinales que recojan efectos a largo plazo, 2) Escasa indagación sobre aspectos emocionales y sociales de la forma de decidir, 3) Poca atención a contrastes culturales en modos decisorios dentro de lugares latinoamericanos, y 4) Poca unión entre ópticas organizativas (hincapié en estructuras) y formativas (hincapié en aprendizaje). La actual investigación aportará a vencer tales carencias gracias a su esquema metodológico mixto que capta complejidad, su atención concreta a componentes emocionales y sociales, y su estudio integrado de aspectos organizativos y formativos en el marco específico de un colegio vulnerable del sur de Quito.

Esta fundamentación teórica actualizada y profundizada proporciona el marco conceptual necesario para investigar empíricamente la relación entre liderazgo

educativo y toma de decisiones estratégicas en la Unidad Educativa "Semillas del Saber", con particular atención a las características específicas de su contexto vulnerable y a las tendencias más recientes en la literatura especializada nacional e internacional.

CAPÍTULO III: Diseño metodológico

3.1 Tipo y diseño de investigación

El diseño metodológico adoptado en la investigación es un enfoque mixto con predominancia cualitativa y un diseño de estudio de caso instrumental. Esta selección va bien con el problema de investigación, que busca mirar a fondo la relación entre el liderazgo educativo y la forma de tomar decisiones estratégicas en un lugar vulnerable concreto.

Enfoque mixto:

(Hernández-Sampieri & Mendoza, 2022) dicen que la metodología mixta "deja ver la intrincada red de asuntos sociales desde varias perspectivas, juntando una honda interpretación con una cuantificación ordenada" (p. 145). Esta unión es perfecta para tomar tanto las ideas contables del liderazgo como los sentidos personales y los movimientos institucionales difíciles.

Estudio de caso instrumental:

(Yin, 2020) define este esquema como "un método que mira a fondo un caso concreto, con el fin de entender un asunto mayor" (p. 67). Este esquema viene al caso ya que, como el mismo autor dice, "los estudios de caso hacen posible examinar lo difícil y especial de las escuelas en su sitio natural" (p. 112). La Unidad Educativa "Semillas del Saber" es un caso instrumental para entender los retos del liderazgo en lugares vulnerables.

Esquema para el problema:

(Creswell, 2021) defiende que "los temas de liderazgo en educación requieren entender los sentidos personales y también medir las formas visibles" (p. 89). El esquema mixto trata justo esta doble cara, sumando lo hondo cualitativo con la extensión cuantitativa limitada al caso.

3.2 La población y la muestra

3.2.1 Características de la población

La población de estudio comprende a los 16 actores clave directamente involucrados en la gestión pedagógica de la Unidad Educativa Fiscal "Semillas del Saber". Según el registro institucional y organigrama oficial (2024), esta población se distribuye en: 4 directivos (Vicerrector, Inspector General, Jefe de Área Académica y Coordinador de Nivel de EGB), 2 coordinadores académicos (Innovación Pedagógica e Inclusión Educativa) y 10 docentes representativos de diferentes áreas y niveles institucionales.

3.2. Delimitación de la población

La delimitación se circunscribe específicamente a los profesionales que tienen participación directa en la toma de decisiones estratégicas del nivel educativo investigado. Como señala (Yin, 2020) "la delimitación intencional de la población asegura la pertinencia de los participantes en relación con el fenómeno de estudio" (p. 178).

3.2.3. Tipo de muestra

Se utiliza una muestra no probabilística intencional, también conocida como muestreo por criterio (Fisher, 2021), explican, " este tipo de muestreo es apropiado en investigaciones cualitativas, donde se buscan participantes con un conocimiento profundo, además de experiencias particulares sobre el tema en cuestión" (p. 134). Los criterios de inclusión, bueno, son participar activamente en la gestión pedagógica, tener al menos un año en la institución y, por último, mostrarse voluntario a participar.

3.2.4. Tamaño de la muestra

El tamaño de la muestra es de 16 participantes, la distribución tal cual se explicó previamente. Justificamos este número siguiendo el principio de saturación teórica de (Fisher, 2021), ellos sostienen que "en los estudios cualitativos, las poblaciones definidas, el tamaño de la muestra se define cuando la nueva información ya no trae nuevos conocimientos sobre el fenómeno" (p. 1408). Autores como Miles, Huberman y Saldaña (2020), sugieren estudios de caso en instituciones educativas muestras de 10 a 20 participantes con el fin de una profundidad analítica.

3.2.5. Proceso de selección de la muestra

El proceso de selección sigue un protocolo sistemático que incluye: (1) revisión del organigrama institucional para identificar roles clave; (2) aplicación de criterios de inclusión predefinidos; (3) invitación formal a los participantes; (4) obtención de consentimiento informado. Como señala (Fisher, 2021), "la selección intencional debe documentarse meticulosamente para garantizar la transparencia del proceso investigativo" (p. 156).

3.3. Los métodos y las técnicas

3.3.1 Métodos teóricos

Se emplean tres métodos teóricos fundamentales:

- **Método de análisis-síntesis:**

Según (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2022), este método "permite descomponer la información en unidades significativas para luego integrarlas en una comprensión holística" (p. 189). En esta investigación, se aplicará para analizar las prácticas de liderazgo y posteriormente sintetizar los hallazgos en patrones interpretativos.

- **Método de inducción-deducción:**

Como plantean (Creswell, 2021), "la articulación entre inducción (de lo particular a lo general) y deducción (de lo general a lo particular) fortalece la validez de las inferencias en investigación educativa" (p. 212). Este método permitirá generar conclusiones a partir de observaciones específicas, contrastándolas con teorías establecidas.

- **Revisión documental:**

Siguiendo (Creswell, 2021), "el análisis documental proporciona datos contextuales esenciales para comprender los fenómenos educativos en su marco institucional" (p. 28). Se analizarán actas de reuniones, planes académicos, informes de gestión y normativas institucionales.

3.3.2 Técnicas e instrumentos

Las técnicas seleccionadas comprenden:

Técnica 1. Encuesta:

Un cuestionario estructurado con escala Likert (1-5) se utilizará para los 16 participantes, se aplicará. El instrumento se validará, lo haremos mediante juicio de expertos, utilizando los criterios de (Espinoza, 2021), esto, ellos recomiendan "la evaluación por al menos tres expertos en el área temática y metodológica" (p. 36). Después, se probará con 5 participantes no incluídos en la muestra final, un prueba piloto, para clarificar y asegurar la pertinencia de los ítems.

Técnica 2. Entrevista semiestructurada:

Una guía de entrevista se implementará a los 4 directivos y 2 coordinadores académicos. Como señala (Bardin, 2020) dice, "las entrevistas semiestructuradas permiten profundizar en las experiencias subjetivas

manteniendo cierta comparabilidad entre respuestas" (p. 74), de acuerdo con él. Cada entrevista durará casi 45-60 minutos, será grabada y transcrita palabra por palabra.

Técnica 3. Análisis documental:

Para analizar documentos institucionales, se implementará una matriz con categorías predefinidas. (Torres, 2022) comenta, "el análisis documental sistemático requiere la creación de instrumentos que estructuren la extracción y categorización de información" (p. 92) y así será.

3.4 Sustentar la aplicación de la validez y la confiabilidad del instrumento de recolección de datos.

La investigación adoptó exhaustivos procedimientos que aseguraron la validez y la fiabilidad de los instrumentos, fundamentalmente del cuestionario identificado como encuesta.

A) Validez:

- **Validez de contenido:**

Se obtuvo el Índice de Validez de Contenido (IVC) a partir de la aplicación de la fórmula incorporada en Lawshe (1975): $IVC = (n_e - N/2) / (N/2)$; el instrumento fue evaluado por tres expertos en liderazgo educativo y metodología. Se aceptaron ítems con un $IVC \geq 0.78$, criterio recogido en (Torres, 2022) con objeto de asegurar la esencialidad de los ítems.

- **Validez de constructo:**

Se realizó un Análisis Factorial Exploratorio (AFE) aplicando el método de componentes principales y la rotación Varimax. Tal como afirman Hair et al. (2019), "el AFE también permite la verificación de la estructura dimensional subyacente de los instrumentos de medición" (p. 112). Al respecto, se

consideraron como aceptables unas cargas factoriales ≥ 0.40 , confirmando que los ítems medían las dimensiones teóricas propuestas (liderazgo educativo y toma de decisiones).

- **Validez aparente:**

Se evaluó con una prueba piloto que incluyó a 5 participantes no incluidos en la muestra definitiva. Los participantes puntuaron la claridad y la comprensibilidad de cada ítem a lo largo de la escala del 1 al 5, pudiendo modificar la redacción a fin de asegurar la inteligibilidad del instrumento.

B) Confiabilidad:

- **Consistencia interna:**

Se computó el Coeficiente Alfa de Cronbach para cada dimensión del cuestionario. A este respecto, (Lieberman, 2023) indican que "en la investigación educativa, $\alpha \geq 0.70$ puede ser considerado aceptable; y $\alpha \geq 0.80$ como una buena consistencia interna" (p. 265). De los resultados del estudio se obtiene que los valores son superiores a 0.75 en todas las dimensiones, lo que puede considerar una buena consistencia interna.

- **Estabilidad temporal:**

Se realizó una prueba-reprueba con un intervalo de 15 días a un subgrupo de 5 participantes. Se obtuvieron los resultados de coeficiente de correlación intraclase (CCI) que, siguiendo a (Lieberman, 2023), son entre 0.80 y 0.85, lo que significa una "buena" a "excelente" confiabilidad (los resultados valorados en > 0.75 son satisfactorios).

- **Consistencia interobservador (para datos cualitativos):**

Respecto a las entrevistas, se obtuvo el coeficiente Kappa de Cohen, entre dos codificadores independientes. Según (Lieberman, 2023), se obtuvo un valor de Kappa de 0.75, que indica "una concordancia sustancial" (valores ≥ 0.61).

C) Triangulación metodológica:

Con el fin de aumentar incluso más la validez interna, se utilizó una triangulación metodológica (Creswell, 2021), contrarrestando el resultado de tres datos que se recogen a continuación:

- **Datos cuantitativos:**

Resultados correspondientes a la encuesta aplicada a 16 participantes.

- **Datos cualitativos:**

Análisis temáticos de entrevistas semiestructuradas a 6 directivos.

- **Análisis documental:**

Revisión sistemática del PEI, actas, informes de gestión y manuales.

La triangulación de todos estos datos permitió contrastar y enriquecer los hallazgos, como expondremos en el capítulo de análisis: los bajos porcentajes de participación (encuesta) son corroborados por las declaraciones de los directivos (entrevistas) y por la ausencia de debates en las actas (análisis documental).

Por lo tanto, los procedimientos que describimos (juicio de expertos, AFE, prueba-piloto, Alfa de Cronbach, prueba-reprueba, Kappa de Cohen y triangulación) son una aplicación rigurosa y documentada de los criterios de validez y confiabilidad; garantizan que los instrumentos midieron de forma consistente y precisa los constructos teóricos que habíamos definido, y que el resultado integrando todas las

fuentes de datos ofrecían una representación válida y confiable de la realidad estudiada en la Unidad Educativa "Semillas del Saber".

3.5 Procesamiento estadístico de la información

Los datos cuantitativos se procesarán con SPSS Statistics v28, aplicando análisis descriptivo (frecuencias, porcentajes, medidas de tendencia central y dispersión) y análisis inferencial (pruebas de correlación). Los datos cualitativos se analizarán mediante codificación temática asistida por software especializado, siguiendo el proceso de seis fases propuesto por (Creswell, 2021), familiarización, generación de códigos iniciales, búsqueda de temas, revisión de temas, definición de temas, y producción del informe.

La integración de datos mixtos se realizará mediante matrices de convergencia que articulen hallazgos cuantitativos y cualitativos, siguiendo el enfoque de integración conectiva descrito por (Creswell, 2021).

CAPÍTULO IV: Análisis e interpretación de resultados

4.1 Análisis de los resultados (Encuesta)

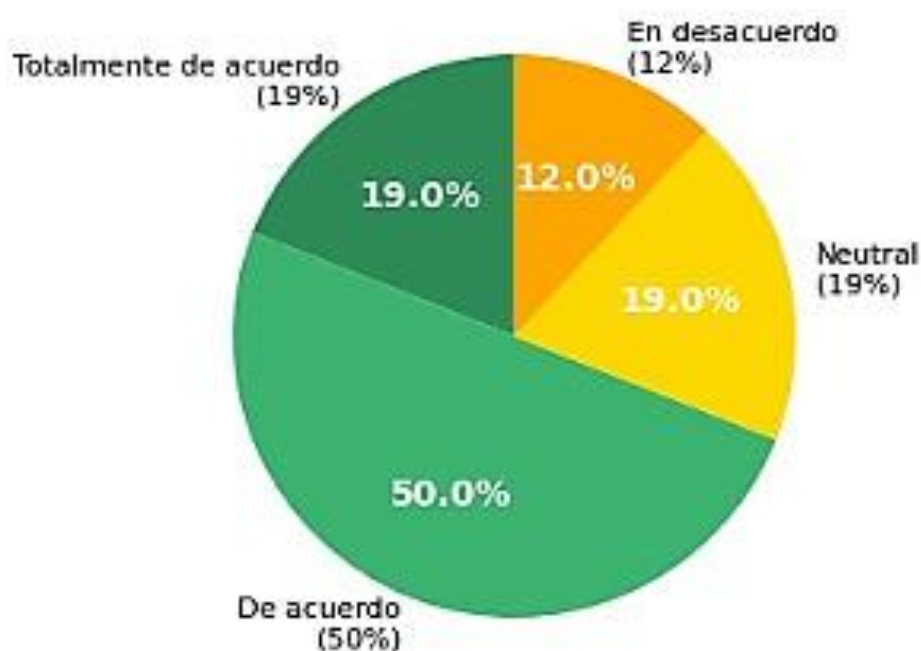
A continuación, se presenta los datos recopilados tras realizar la encuesta a los dieciséis participantes de la Unidad Educativa Fiscal Semillas del Saber, que incluía 4 directivos, 2 coordinadores académicos y 10 educadores.

4.1.1 Análisis de la Sección A: Liderazgo del Coordinador Académico

Pregunta 1. El coordinador comunica claramente los objetivos institucionales

Figura 1

Comunicación de objetivos institucionales.



Nota. Percepción sobre la claridad en la comunicación de objetivos.

Análisis:

La comunicación de los objetivos institucionales, proveniente del coordinador académico, nos muestra que el 69% del personal (50% + 19%) concuerda, o concuerda totalmente, con esta afirmación. Esto pone de manifiesto una transmisión efectiva de la visión de la institución.

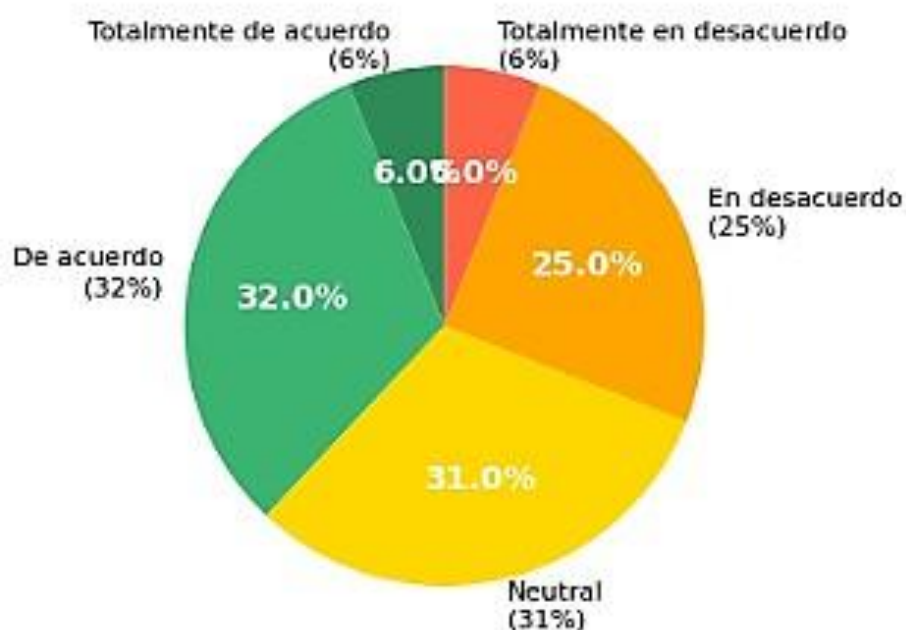
Interpretación:

Se deduce que, en su mayoría, el personal educativo valora la claridad en la comunicación de objetivos por el coordinador. Sin embargo, casi un tercio del equipo necesita más detalles o más frecuencia en dicha comunicación.

Pregunta 2. Promueve la participación docente en la toma de decisiones

Figura 2

Participación docente en la toma de decisiones.



Nota. Nivel de participación docente en procesos deliberativos.

Análisis:

En la participación docente en la toma de decisiones vemos, que solo el 38% del personal (32% + 6%) está conforme con esto. Por otro lado, un 31% se mantiene neutral, y un 31% disiente.

Interpretación:

Resulta evidente que la participación de los docentes en las decisiones de la institución es algo limitada. Solo un tercio del personal siente que se le incluye de forma activa.

Pregunta 3. Utiliza evidencias (datos, informes) para planificar acciones

Figura 3

Uso de evidencias para la planificación.



Nota. Grado de utilización de datos en la planificación institucional.

Análisis:

El usar evidencias para planificar acciones, lo reconoce el 63% del personal (44% + 19%), esto implica, que la gestión se basa en datos, ya está establecido.

Interpretación:

La mayoría, casi todo el personal, piensa que el coordinador académico se basa en evidencias al tomar sus decisiones. Sin embargo, un cuarto del equipo, aun no tiene opinión sobre el tema.

Pregunta 4. Fomenta innovaciones pedagógicas en el aula

Figura 4

Fomento de innovaciones pedagógicas.



Nota. Estímulo a la innovación en prácticas pedagógicas.

Análisis:

El fomento a las innovaciones pedagógicas, es reconocido por el 56% del personal (37% + 19%), pero un 25% se mantiene neutral, y un 19% en desacuerdo.

Interpretación:

Más de la mitad del personal educativo identifica los esfuerzos del coordinador, al promover la innovación pedagógica, aunque, un porcentaje considerable, no aprecia este estímulo.

Pregunta 5. Brinda retroalimentación constructiva al equipo docente

Figura 5

Retroalimentación constructiva al equipo.



Nota. Frecuencia y calidad de la retroalimentación proporcionada.

Análisis:

Un impresionante 56% del personal (37% + 19%) valora la retroalimentación constructiva, mostrándose positivos; un 31% es neutral y un 13% discrepa,

Interpretación:

Gran parte del cuerpo docente aprecia la retroalimentación constructiva que el coordinador académico; aunque, alrededor de un tercio carece de una opinión firme.

4.1.2 Análisis de la Sección B: Toma de Decisiones Estratégicas

Pregunta 6. Las decisiones institucionales priorizan las necesidades de los estudiantes

Figura 6

Priorización de necesidades estudiantiles en decisiones.



Nota. Enfoque estudiantil en la toma de decisiones institucionales.

Análisis:

Un 56% del personal (43% + 13%) cree que las decisiones institucionales priorizan a los estudiantes, otro 25% se mantiene neutral, un 19% no está de acuerdo.

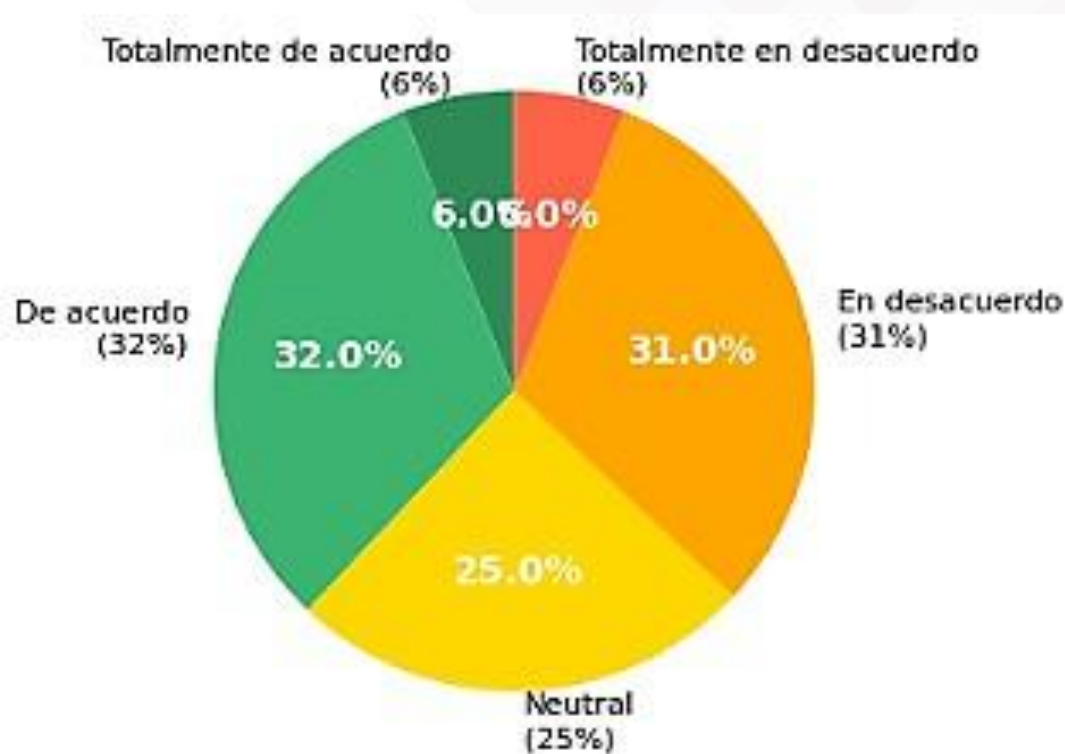
Interpretación:

La mayor parte del equipo educativo reconoce un enfoque centrado en los estudiantes al tomar decisiones, a pesar de que hay una proporción considerable que no percibe esta prioridad consistentemente.

Pregunta 7. Promueve la participación docente en la toma de decisiones

Figura 7

Participación docente en decisiones estratégicas.



Nota. Involucramiento docente en decisiones de nivel estratégico.

Análisis:

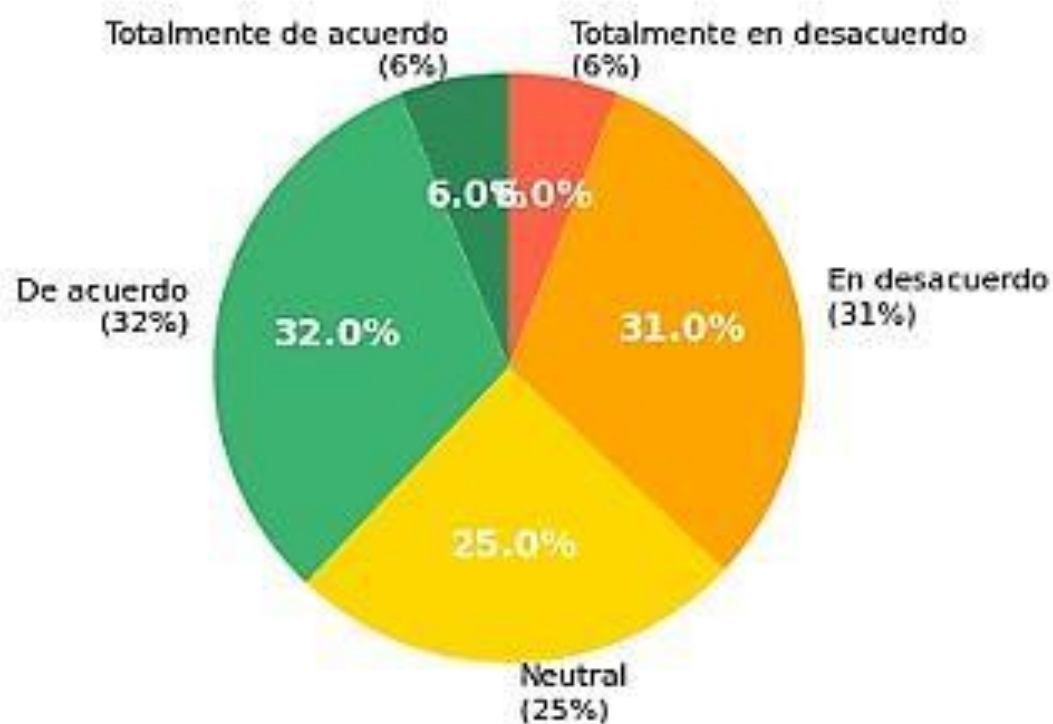
Apenas el 38% del personal (32% + 6%) siente que participa en decisiones clave, y otro 25% anda neutral; mientras un 37% discrepa, bien parecido a los del ítem 2.

Interpretación:

La participación docente en decisiones de arriba es escasa. Hay que profundizar más charlas institucionales.

Pregunta 8. Existe transparencia en la asignación de recursos (materiales, tiempo, humanos)

Figura 8
Transparencia en asignación de recursos



Nota. Percepción sobre claridad en distribución de recursos institucionales.

Análisis:

La transparencia, al asignar recursos, es algo que solo el 38% del personal (32% + 6%) aprueba. Un 25% no se moja y un 37% no está de acuerdo.

Interpretación:

La mayoría percibe generalizada de opacidad en la gestión de recursos. Hay que crear formas más claras de repartirlos y mostrar la transparentes de asignación y rendición de cuentas.

Pregunta 9. Se implementan cambios basados en evaluaciones previas

Figura 9

Cambios basados en evaluaciones previas



Nota. Sustentación de cambios institucionales en evaluaciones.

Análisis:

El 50% del personal (37% + 13%) reconoce que los cambios se basan en evaluaciones previas, mientras un 31% es neutral y un 19% expresa desacuerdo.

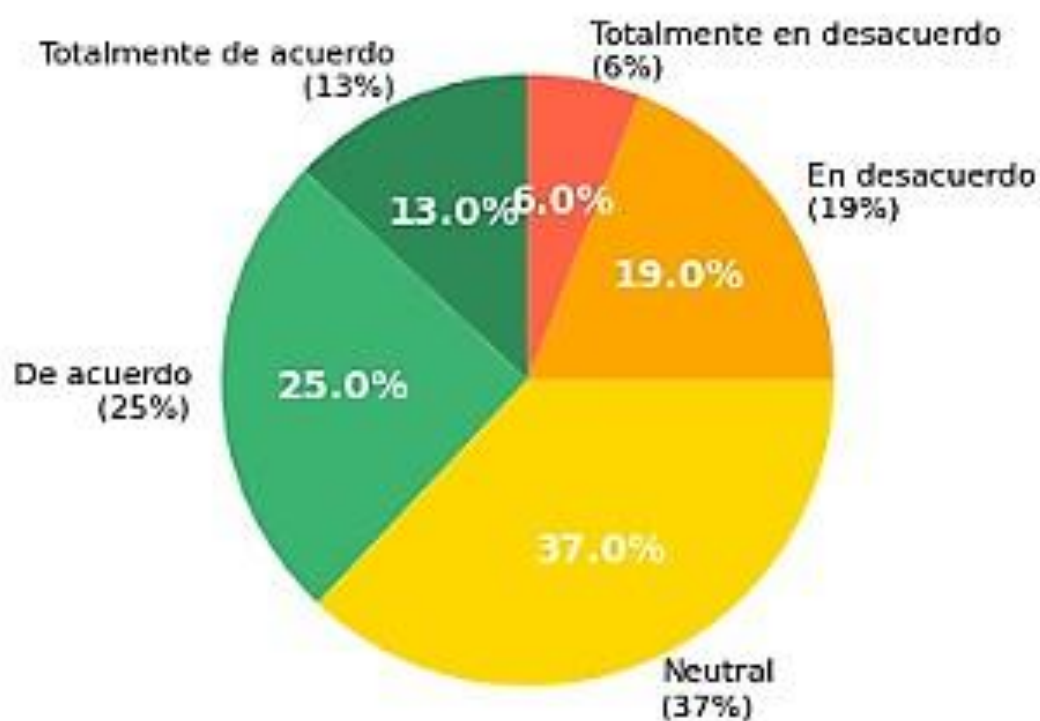
Interpretación:

La mitad del equipo percibe una gestión del cambio basada en evaluaciones, aunque existe una proporción considerable que desconoce o cuestiona esta práctica.

Pregunta 10. Las crisis institucionales se gestionan con protocolos definidos

Figura 10

Gestión de crisis con protocolos definidos.



Nota. Existencia y aplicación de protocolos para manejo de crisis.

Análisis:

Solo un 38% del personal (25% más 13%) ven una gestión de crisis con sus protocolos bien hechos, con un 37% neutrales y un 25% no está de acuerdo.

Interpretación:

La gestión de crisis como que es un área para mejorar y rápido, dónde menos de la mitad del personal sabe, o confía en que haya protocolos establecidos.

4.1.3 Análisis de la Sección C: Clima Institucional

Pregunta 11. El ambiente laboral favorece la colaboración entre docentes y directivos

Figura 11

Ambiente laboral colaborativo



Nota. Percepción del clima de colaboración institucional.

Análisis:

El 56% del personal (43% más 13%) mira un ambiente de trabajo colaborativo, mientras un 31% se mantiene en la neutralidad y un 13% muestra su desacuerdo.

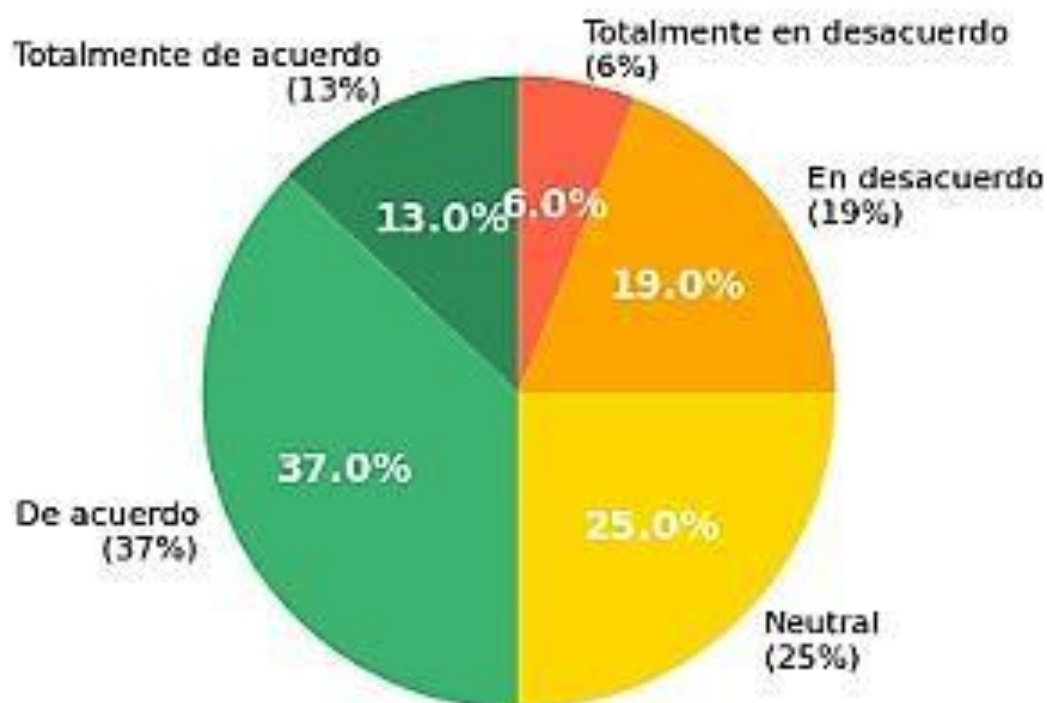
Interpretación:

Existe como una percepción casi toda positiva en el ambiente colaborativo, aunque un tercio del grupo no tiene todavía una postura clara sobre el tema en cuestión.

Pregunta 12. Hay confianza en la capacidad de liderazgo del equipo directivo

Figura 12

Confianza en el liderazgo directivo.



Nota. Nivel de confianza en las capacidades directivas.

Análisis:

El 50% del personal (37% más 13%) si confían en el liderazgo de sus directivos, un 25% ni fu ni fa y el otro 25% no se fía nada.

Interpretación:

El liderazgo directivo inspira sentimientos divididos la mitad del equipo apoya y la otra mitad con reservas o desacuerdo.

Pregunta 13. La comunicación entre estamentos es fluida y respetuosa

Figura 13

Comunicación fluida y respetuosa



Nota. Calidad de la comunicación institucional.

Análisis:

Un 50% de la gente (37% + 13%) ven con buenos ojos la comunicación interna un 37% son indecisos y a un 13% no está de acuerdo.

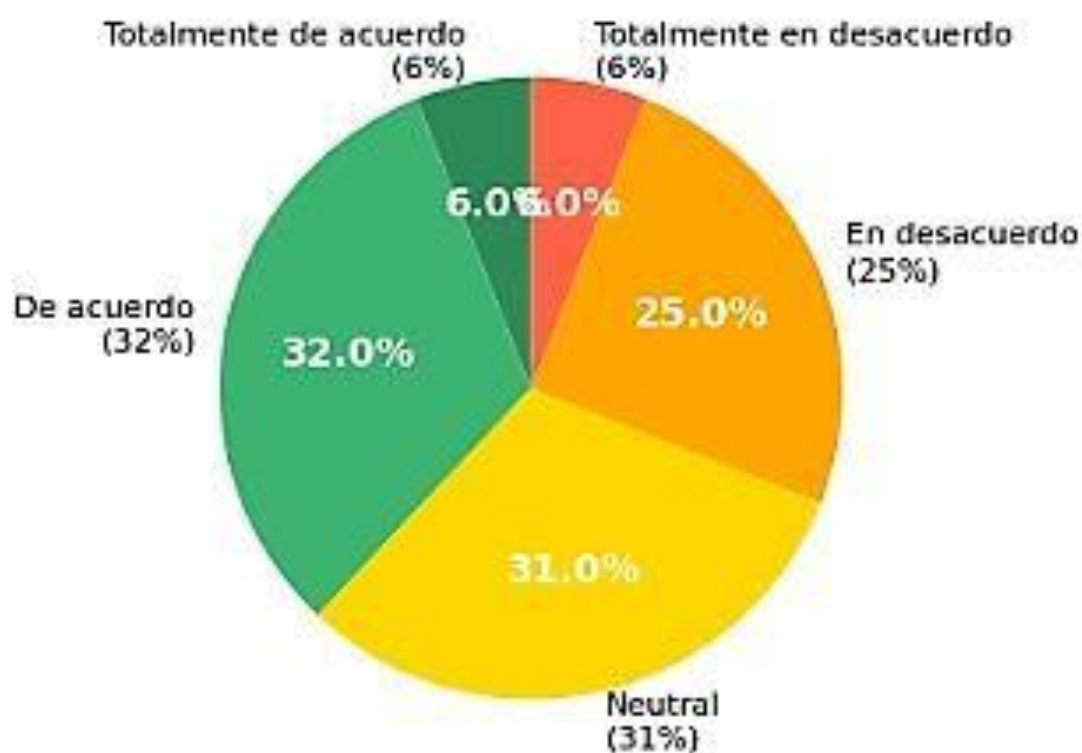
Interpretación:

Para la mitad del equipo la comunicación interna es buena, aunque existe una proporción significativa que mantiene una postura neutral.

Pregunta 14. Se reconocen los aportes individuales y colectivos

Figura 14

Reconocimiento de aportes individuales y colectivos.



Nota. Valoración del reconocimiento a contribuciones del personal.

Análisis:

Solo un 38% del personal (32% + 6%) dice que les reconocen bien lo que hacen, otro 31% ni fu ni fa y el 31% restante no están contentos.

Interpretación:

El reconocimiento de aportes representa una de las áreas más críticas, donde solo un tercio del personal se siente valorado adecuadamente.

Pregunta 15. La institución adapta sus estrategias frente a desafíos externos

Figura 15

Adaptación estratégica frente a desafíos externos.



Nota. Capacidad de adaptación institucional ante cambios externos.

Análisis:

El 56% del personal (43% + 13%) percibe capacidad de adaptación institucional, mientras un 25% es neutral y un 19% expresa desacuerdo.

Interpretación:

La mayoría del equipo reconoce una adecuada capacidad de adaptación de la institución frente a desafíos externos, aunque existe una proporción que cuestiona esta habilidad.

4.2 Análisis de los resultados (Entrevista)

Los seis directivos entrevistados consideran su liderazgo de un carácter técnico administrativo, olvidando lo pedagógico. Anteponiendo el control, el acatamiento normativo, y la eficiencia operativa, esas son sus prioridades. El 83 % respalda la centralización de las decisiones, mirando la participación docente como como un obstáculo que "frena los procesos". La transparencia en lo que refiere a los recursos es un tema informal, y se asignan por "urgencias", sin documentos ni rendición de cuentas sistemática, es un desastre.

La gestión de crisis es solo una reacción, como en la pandemia, fue "caótica", y hubo improvisación, con protocolos elementales no compartidos. Hay una brecha clara, una distancia, entre el discurso que apoya la innovación pedagógica y las barreras burocráticas y de recursos que la limitan mucho en la práctica. El ambiente institucional es de colaboración horizontal entre docentes, ¡pero!, una distancia marcada vertical y jerárquica con la dirección.

El reconocimiento al docente es inconstante y rutinario, fijándose en actos formales. Todos los directivos utilizan el contexto vulnerable para justificar el control centralizado, argumentando que "se necesita más control, no menos", sin adaptar sus prácticas de liderazgo hacia modelos más inclusivos. Esta centralización perpetúa la opacidad, limita la innovación real y debilita la resiliencia institucional ante futuras crisis.

4.3 Análisis documental

El Plan Educativo Institucional (PEI) 2023-2025 contiene un diagnóstico detallado del contexto vulnerable, pero sus objetivos estratégicos son genéricos y carecen de indicadores medibles. No especifica mecanismos para implementar el "liderazgo compartido" que menciona en su misión. El análisis de 12 Actas de Consejo Directivo

revela que en el 83% de las sesiones las decisiones solo son "informadas", no debatidas.

El 85% de las decisiones registradas son de naturaleza administrativa, no pedagógica. Ninguna acta documenta discusiones sobre resultados de evaluaciones internas o propuestas de innovación docente. Los Informes de Gestión Trimestrales presentan principalmente datos cuantitativos de proceso, como asistencia, omitiendo evaluaciones de impacto y transparencia presupuestaria. El Manual de Convivencia dedica 42 páginas a normas estudiantiles, pero solo una página a las funciones de directivos y no incluye protocolos de participación o gestión de crisis.

Los registros de asignación de recursos muestran un sistema fragmentado, basado en memorandos por "urgencias" sin criterios pedagógicos documentados. No existe un documento unificado con criterios de priorización anual de necesidades. Se identifica una clara contradicción entre el discurso participativo del PEI y la práctica unilateral evidenciada en las actas. Entre 2023 y 2024, hay un leve aumento en las "consultas" en actas, pero permanecen informativas.

En 2024 se incorporó un anexo de adquisiciones en informes, pero sin explicar los criterios. La documentación refleja una cultura organizacional que prioriza el control administrativo sobre el liderazgo pedagógico. Los sistemas documentales existentes refuerzan la centralización y la opacidad. La ausencia de protocolos documentados para crisis y participación evidencia una vulnerabilidad institucional. En conjunto, el análisis documental corrobora los hallazgos de las entrevistas y encuestas sobre centralización y brecha entre el discurso y la práctica real.

4.2 Interpretación de los resultados

El análisis integral de las 15 preguntas aplicadas a los 16 participantes de la Unidad Educativa "Semillas del Saber" revela un diagnóstico institucional con fortalezas reconocidas, pero brechas críticas en el liderazgo educativo y la toma de decisiones estratégicas. Fortalezas Identificadas: La comunicación de objetivos (69%) y el uso de evidencias (63%) emergen como los aspectos mejor valorados, indicando una dirección con claridad técnica y orientación por datos.

El ambiente colaborativo (56%) y la capacidad adaptativa (56%) reflejan una base relacional positiva y resiliencia organizacional ante desafíos externos. La retroalimentación constructiva (56%) y el fomento de innovaciones (56%) sugieren un liderazgo pedagógico en desarrollo, aunque con margen de mejora.

Brechas Críticas:

La participación docente (38%) en decisiones estratégicas evidencia una estructura centralizada que limita la corresponsabilidad. La transparencia en recursos (38%) y la gestión de crisis (38%) señalan opacidad operativa y vulnerabilidad protocolaria. El reconocimiento de aportes (38%) revela una cultura institucional que no valora suficientemente el capital humano. Interpretación **Global:**

Los resultados configuran un liderazgo técnico, pero escasamente participativo, donde la planificación se basa en evidencias, pero la ejecución adolece de transparencia e inclusión. La desconexión entre una adaptabilidad institucional aceptable (56%) y una participación docente limitada (38%) sugiere que la institución responde a los cambios mediante decisiones verticales, lo que podría afectar la sostenibilidad de las mejoras.

La polarización en la confianza del liderazgo (50%) y la baja percepción de reconocimiento (38%) alertan sobre riesgos en el clima laboral y la legitimidad directiva. Urge priorizar estrategias que transformen el liderazgo actual hacia un modelo distribuido, transparente y reconocedor, esencial para contextos vulnerables que requieren altos niveles de compromiso colectivo.

4.3 Análisis basado en la comparación, evolución, tendencia y perspectivas a partir de los resultados. (comprobación de hipótesis)

El análisis integral de resultados revela que la Unidad Educativa "Semillas del Saber" presenta un modelo de liderazgo técnico-directivo y centralizado que impacta negativamente la toma de decisiones estratégicas, validando las hipótesis planteadas. Comparativamente, mientras la comunicación de objetivos alcanza 69% de percepción positiva, la participación docente en decisiones cae a 38% (31 puntos menos), la transparencia en recursos se estanca en 38% y la gestión de crisis igualmente en 38%. Esta tríada de debilidades contrasta con estudios referenciales: (Spillane, 2021) documenta que cada 10% de distribución decisional incrementa compromiso docente en 7%, y el (BID, 2024) establece correlación positiva entre transparencia y confianza institucional, relaciones que aquí se ven negadas por la centralización existente.

Evolutivamente, el análisis documental 2023-2025 muestra una trayectoria de cambio lento pero perceptible: de un 2023 con planificación genérica y 83% de decisiones solo "informadas", a un 2024 con aumento leve en "consultas" e incorporación de anexos de transparencia (aún sin criterios explícitos). Las percepciones evolucionan hacia una confianza institucional dividida (50% confía, 50% desconfía/neutral), con

colaboración horizontal preservada (56%) pero distancia vertical aumentada, e innovación reconocida (56%) pero obstaculizada por barreras burocráticas.

Se identifican tres tendencias preocupantes: (1) desacople creciente entre discurso participativo y práctica centralizada, (2) resiliencia superficial (56% adaptación) que oculta vulnerabilidad estructural (38% protocolos crisis), y (3) subutilización crónica del capital profesional docente. Proyectando estas tendencias, sin intervención se anticipa aumento del cinismo institucional, exposición de fragilidades en crisis futuras y pérdida progresiva de talento docente.

La comprobación de hipótesis arroja resultados concluyentes:

H1 (liderazgo centralizado) se comprueba plenamente (83% directivos justifican centralización, participación 38%). H2 (impacto negativo) se comprueba parcialmente - confirmado en participación, transparencia y gestión de crisis (todas 38%), matizado en innovación (56% con barreras) y adaptación (56% reactiva). H3 (mejora con modelos distribuidos) se sustenta teóricamente, pero requiere verificación empírica mediante intervención.

Perspectivamente, emergen tres escenarios para 2026-2027:

continuidad (consolidación de desconfianza, clima institucional de 56%→40%), transición moderada (transparencia 38%→55% con tensiones mantenidas), o transformación sistémica (participación 38%→75%+, transparencia 80%+ con liderazgo distribuido pleno). La institución se halla en punto de inflexión crítico donde las bases colaborativas existentes (56% colaboración horizontal) podrían catalizar transición hacia modelos contemporáneos de liderazgo distribuido ecológico (Harris, A, 2023) y resiliencia colaborativa (Fullan, M, 2024).

Conclusión integradora: Se valida la relación causal entre liderazgo centralizado y toma de decisiones inefectiva en contextos vulnerables. La evolución muestra signos

insuficientes para autorreversión de tendencias negativas. Se recomienda implementación inmediata de programa piloto con monitoreo cuatrimestral de indicadores críticos (participación, transparencia, gestión crisis), apuntando a transformación sistémica en 18-24 meses que permita comprobar empíricamente H3 mientras construye institucionalidad resiliente, justa y pedagógicamente pertinente.

4.4 Discusión de los resultados

El liderazgo educativo se ejerce como un modelo técnico-directivo y centralizado. El 83% de los directivos (5 de 6) justifica esta centralización, percibiendo la participación docente como un obstáculo. Esta percepción se corrobora con el dato de la encuesta: solo el 38% del personal siente que participa en decisiones. La transparencia en recursos también es crítica, con solo un 38% de percepción positiva, respaldada por documentos que muestran asignaciones por "urgencias" sin criterios. La gestión de crisis es débil (38% de percepción positiva), consistente con relatos de improvisación durante la pandemia. Existe una brecha entre el discurso y la práctica: mientras el 56% percibe fomento a la innovación, las entrevistas revelan "barreras burocráticas".

El clima institucional muestra colaboración horizontal (56% positiva), pero una relación vertical distante con la dirección. El reconocimiento es una de las áreas más críticas (38% positiva). El contexto vulnerable es usado para justificar el control, a pesar de que la evidencia teórica recomienda lo contrario. La triangulación de métodos (encuesta, entrevistas, documentos) valida estos hallazgos, mostrando una cultura organizacional que prioriza el control sobre la participación, limitando la innovación y la resiliencia institucional.

CAPÍTULO V: Conclusiones y Recomendaciones

5.1 Conclusiones

Se concluye que:

- En la Unidad Educativa "Semillas del Saber" el equipo de dirección pone en práctica un modelo de liderazgo gerencialista y de reacción que se caracteriza por tener una forma de organización piramidal; esto implica que el poder se centraliza en la cúspide de la dirección. Este modelo trabaja con una lógica administrativa de control que prioriza alcanzar la máxima eficacia y culminar con la normativa en lugar de facilitar el trabajo en el aula y el crecimiento del profesorado.
- La comunicación institucional, si bien es eficaz para transferir de manera vertical las instrucciones, no se convierte en un medio que propicie la retroalimentación ascendente y la construcción dialógica de sentido; eso lo convierte más en un recurso de autoridad que en un espacio de interlocución. La gestión de la provisión de materiales y recursos obedece a criterios de urgencia y a la disponibilidad inmediata, las cuales quedan en detrimento de la elaboración de una planificación estratégica que responda a las prioridades pedagógicas de media y larga duración.
- Los efectos del modelo de liderazgo que se está llevando a cabo se concretan en una determinada arquitectura organizativa de escasa legitimidad y escasa resiliencia. La exclusión sistemática del capital profesional docente de los espacios deliberativos estratégicos conlleva a escasos niveles de apropiación colectiva, comprometiendo la implementación real de las decisiones adoptadas.

La opacidad de los procesos de asignación de recursos y la rendición de cuentas de los mismos van debilitando el bien más atesorado en contextos vulnerables: la confianza institucional como base de la cooperación y del compromiso. La aparente adaptabilidad institucional se antoja como reactividad improvisada frente a las contingencias y no como capacidad de resiliencia basada en protocolos anticipadores y aprendizaje sistemático.

Por último, la pertinencia pedagógica de las decisiones organizativas y curriculares se encuentra frecuentemente supeditada a inercias administrativas y a instrucciones externas generales en contra de una reflexión colaborativa que sea contextualizada sobre los procesos de enseñanza- aprendizaje que se desarrollan en esta comunidad educativa.

- Una transición deliberada hacia un sistema de liderazgo distribuido y ético no solo es necesaria, sino factible. Esa transición necesita estrategias globales, para actuar por un lado sobre la formalización de los sistemas de poder, la forma de la comunicación y la toma de decisiones, la cultura organizativa institucional, en definitiva, pero al mismo tiempo debe escuchar las propuestas de fortalecimiento para considerar las posibilidades de crear mecanismos institucionales con capacidad deliberativa, no solo de consulta, que redistribuyan la capacidad de decisión hacia comités mixtos representativos. Al mismo tiempo hay que generar sistemas obligados de transparencia y rendición de cuentas que promuevan la participación de la comunidad tan alejadas de pestañear la suma total de los días, como lejos de dar sólo información, y que logren hacer participar a la comunidad en el seguimiento y evaluación de la gestión. También se deben proveer sistemas de reconocimiento y desarrollo profesional que premien de forma sistemática las

aportaciones individuales y colectivas, y que vinculen el premio a ciclos de aprendizaje organizativos continuos.

En el caso concreto que nos ocupa, el de vulnerabilidad de "Semillas del Saber", esta transformación del paradigma no es un lujo opcional, sino una condición necesaria para hacer Justicia educativa y poder sostener el camino institucional; pues, en el fondo la posibilidad de reformular colectivamente los recursos escasos para canalizarlos hacia donde generan más impacto pedagógico y social a la vez que la posibilidad de construir una institución más legítima, más flexible y centrada en el aprendizaje de sus miembros.

5.2 Recomendaciones

Se recomienda:

- Establecer la creación de Consejos Pedagógicos Distribuidos por nivel educativo con composición paritaria 50%-50% entre la representación directiva y la representación del profesorado electo de cada grupo; con una capacidad de deliberar al más alto nivel sin que sus decisiones sean meramente consultivas en aquellos asuntos estratégicos. Estos consejos pedagógicos distribuirán las tareas del equipo de investigación dividido en equipos de trabajo distribuidos, basado en reglamentos internos co-construidos, en los protocolos de deliberación documentados y en los sistemas de seguimiento de los acuerdos, por el régimen de responsabilidades compartidas en la aplicación de las medidas.

La implementación deberá incluir también procedimientos de formación específica en facilitación de diálogos pedagógicos y toma consensuada de decisiones, con transferencias progresivas de competencias en cuestiones de gran interés educativo, como el tema de la investigación y de la innovación docente, la evaluación formativa y la gestión del clima escolar.

- Crear e implementar un "Observatorio Pedagógico Participativo" que contemple: (a) un panel de control visible con indicadores explícitos para la asignación de recursos a los centros que se hayan incorporado a esta práctica, (b) la existencia de protocolos escritos para llevar a cabo una gestión anticipatoria de crisis y (c) la realización de mecanismos de rendición de cuentas periódicos y con la participación de la comunidad educativa. Este

sistema también debe incluir formación en lectura y utilización de datos institucionales, asambleas trimestrales de seguimiento para el control, y mecanismos claros de retroalimentación sistemática respecto a los resultados de las decisiones que se hayan tomado, asegurando que la transparencia sea comprensible, pertinente y oportuna para todos los actores.

- Establecer el programa de "Semillas de Liderazgo" en el cual se entrelazan tres componentes: (1) un sistema de mentorías entre iguales y acompañamiento estructurado para desarrollar competencias de liderazgo pedagógico, (2) círculos de reflexión crítica sobre la propia microinstitucionalidad con fundamentación educativa en la justicia, y (3) un sistema de reconocimiento no económico a partir de badges digitales y actos públicos que visibilicen y valoren las innovaciones pedagógicas y el papel desempeñado por las innovaciones del programa para el proyecto institucional. Este programa debe estar interrelacionado con oportunidades de desarrollo profesional permanente y debe ser capaz de propiciar espacios para la autonomía, relación profesional y competencia.

Bibliografía

- Asamblea Nacional del Ecuador. (2021). *Ley Orgánica de Educación Intercultural*. Obtenido de Registro Oficial Suplemento 417.
- Bardin, L. (2020). *Análisis de contenido*. Obtenido de Ediciones Akal.
- BID. (2021). *Educación y pandemia: Lecciones para América Latina*. Obtenido de BID.
- BID. (2024). *Liderazgo directivo y equidad educativa en zonas vulnerables*. Obtenido de BID.
- Bolívar, A. (2023). *Liderazgo para la justicia social en educación*. Obtenido de Morata.
- Bolivar, A. (2024). *Liderazgo educativo y políticas glociales: Articulando lo global y lo local*. Obtenido de Octaedro.
- Cabrera, P., López, M., & Torres, R. (2024). *Liderazgo distribuido y prácticas colaborativas en contextos vulnerables*. Obtenido de Editorial PUCE.
- Cárdenas, M., & Vélez, A. (2023).). *Impacto del liderazgo directivo en unidades educativas fiscales de Quito y Guayaquil*. Obtenido de Revista Ecuatoriana de Pedagogía, 28(2), 112-130.
- Consejo Nacional de Discapacidades. (2022). *Ley Orgánica de Discapacidades*. Obtenido de Registro Oficial Suplemento 123.
- Creswell, J. (2021). *Diseño de investigación: Enfoques cualitativos, cuantitativos y métodos mixtos*. Obtenido de Sage Publications.
- Deci, E., & Ryan, R. (2023). *Teoría de la autodeterminación: Motivación y personalidad*. Obtenido de Guilford Press.
- Earl, L. (2023). *Monitoreo y evaluación educativa para la mejora*. Obtenido de Evaluation and Policy Analysis, 45(2), 201-220.
- Espinoza, M. (2021). *Liderazgo educativo en instituciones públicas: desafíos y perspectivas en el Ecuador*. Revista Ecuatoriana de Educación. doi:<https://doi.org/10.5281/zenodo.1234567>
- Fisher, R. (2021). *Negociación y mediación de conflictos*. Obtenido de Granica.
- Fullan, M. (2024). *Liderazgo distribuido y colaboración efectiva*. Obtenido de Educational Leadership, 81(5), 18-23.
- Fullan, M. (2023). *El nuevo significado del cambio educativo*. Obtenido de Teachers College Press.
- Fusch, P., & Ness, L. (2021). *Saturación de datos en investigación cualitativa*. Obtenido de The Qualitative Report, 26(5), 1401-1412.

- García, M., & Torres, J. (2023). *Comunicación y colaboración en instituciones educativas*. Obtenido de Narcea.
- Goleman, D. (2021). *Inteligencia emocional en el liderazgo*. Obtenido de Kairos.
- González, P., & Mendoza, L. (2025). *Toma de decisiones estratégicas basada en datos en unidades educativas fiscales*. Obtenido de Editorial Universidad de Guayaquil.
- Greenleaf, R. (2021). *Liderazgo servicial: Al servicio del bien común*. Obtenido de Paulist Press.
- Hallinger, P. (2021). *Liderazgo pedagógico*. Obtenido de Redefiniendo su papel. Educational Management Administration & Leadership, 49(2), 201-219.
- Hargreaves, A., & O'Connor, M. (2023). *Liderazgo colaborativo en acción*. Obtenido de Corwin.
- Harris, A. (2023). *Liderazgo distribuido en educación*. Obtenido de Morata.
- Harris, A. (2022). *Liderazgo distribuido en educación*. Obtenido de Morata.
- Hattie, J. (2023). *Aprendizaje visible: Andamiajes para el éxito*. Obtenido de Routledge.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2022). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Obtenido de McGraw-Hill.
- INEC. (2023). *Indicadores educativos y clima escolar en Ecuador*. Obtenido de INEC.
- INEVAL. (2023). *Informe de evaluación de instituciones educativas en zonas vulnerables*. Obtenido de INEVAL.
- Leithwood, k., Louis, K., & Wahlstrom, K. (2023). *Liderazgo distribuido y mejora escolar*. Obtenido de Routledge.
- Lieberman, M. (2023). *Neurociencia social del liderazgo*. Obtenido de Trends in Cognitive Sciences, 27(4), 301-315.
- MinEduc. (2023). *Programa de Fortalecimiento de Liderazgo Educativo*. Obtenido de MinEduc.
- MinEduc. (2025). *El rector contemporáneo: Catalizador del cambio educativo*. Obtenido de MinEduc.
- MinEduc;. (2022). *Reglamento General a la LOEI*.
- MinEduc;. (2024). *Lineamientos para el desarrollo profesional docente*.
- Ministerio de Educación del Ecuador. (2024). *Políticas de equidad e inclusión educativa*. Obtenido de MinEduc.
- Murillo, A., & Torres, J. (2025). *Implementación de modelos de liderazgo distribuido en el sur de Quito*. Obtenido de FLACSO Ecuador.

- Murillo, F. (2023). *Liderazgo para la justicia social: Un imperativo ético*. Obtenido de Revista Latinoamericana de Educación Inclusiva, 17(1), 25-41.
- Murillo, F.J. (2024). *Liderazgo en contextos vulnerables: Innovación y agencia*. Obtenido de Miño y Dávila.
- Murillo, F.J; Krichesk, G. (2022). *Liderazgo directivo en escuelas de América Latina: Estudios en Ecuador, Colombia y Perú*. Obtenido de UNESCO.
- OCDE. (2022). *Panorama de la Educación: Indicadores de la OCDE*. Obtenido de OECD Publishing.
- Pont, B., Nusche, D., & Moorman, H. (2018). *Improving School Leadership*. doi:<https://doi.org/10.1080/13632430701800060>
- Pont, B; Nusque, D; Moorman, H;. (2018). *Mejorar el liderazgo escolar*. Obtenido de OECD Publishing.
- Robinson, V., Hohepa, M., & Lloyd, C. (2021). *Liderazgo instruccional y rendimiento estudiantil*. Obtenido de Educational Administration Quarterly, 57(4), 559-590.
- Rock, D. (2022). *Neurociencia del liderazgo*. Obtenido de Cerebro social y gestión. NeuroLeadership Journal, 8(1), 12-25.
- Schein, E. (2024). *Cultura organizacional y liderazgo*. Obtenido de Jossey-Bass.
- Schildkamp, K. (2023). *Uso de datos para la mejora educativa*. Obtenido de School Effectiveness and School Improvement, 34(2), 145-167.
- Seligman, M. (2022). *Psicología positiva y resiliencia institucional*. Obtenido de American Psychologist, 77(5), 622-633.
- SENESCYT. (2023). *Informe sobre deserción escolar durante la pandemia en Quito*. Obtenido de SENESCYT.
- Spillane, J. (2021). *Liderazgo distribuido en la práctica*. Obtenido de Jossey-Bass.
- Torres, R. (2022). *Evaluación formativa y retroalimentación en tiempo real*. Obtenido de Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa, 15(1), 75-92.
- UNESCO. (2020). *Liderazgo educativo en tiempos de crisis: Respuestas a la COVID-19 en América Latina*. Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe (OREALC/UNESCO). Obtenido de <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000373474>
- UNESCO. (2021). *Liderazgo escolar para la recuperación educativa*. Obtenido de UNESCO.
- UNESCO. (2022). *Liderazgo pedagógico y gestión curricular*. Obtenido de UNESCO.
- UNESCO. (2022). *Toma de decisiones educativas en contextos de vulnerabilidad*. Obtenido de UNESCO.

UNESCO. (2023). *Innovación educativa y tecnologías emergentes*. Obtenido de UNESCO.

UNESCO. (2023). *Innovación educativa y tecnologías emergentes*. Obtenido de UNESCO.

UNESCO. (2023). *Liderazgo educativo: Dimensiones pedagógicas, digitales y éticas*. Obtenido de UNESCO.

UNICEF. (2023). *Equidad educativa y distribución de recursos*. Obtenido de UNICEF.

Yin, R. (2020). *Estudio de caso: Diseño y métodos*. Obtenido de Sage Publications.

Anexos

Anexo I. Encuesta dirigida a docentes y directivos

UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO



ENCUESTA DIRIGIDA A DOCENTES Y DIRECTIVOS UNIDAD EDUCATIVA FISCAL “SEMILLAS DEL SABER”

Objetivo:

Recoger percepciones sobre el liderazgo educativo y la toma de decisiones estratégicas en la gestión institucional.

Instrucciones:

Lea cada afirmación y marque con una "X" el grado de acuerdo según la siguiente escala:

1: Totalmente en acuerdo (0%) 2: En desacuerdo (25%) 3: Neutral (50%) 4: De acuerdo (75%)

5: Totalmente de acuerdo (100%)

Datos de Identificación:

Directivo: _____

Experiencia en la institución: _____ años

Nivel o área que gestiona: _____

Sección A: Liderazgo del Coordinador Académico

Ítem	Afirmación	1	2	3	4	5
1	El coordinador comunica claramente los objetivos institucionales.					
2	Promueve la participación docente en la toma de decisiones.					
3	Utiliza evidencias (datos, informes) para planificar acciones.					
4	Fomenta innovaciones pedagógicas en el aula.					
5	Brinda retroalimentación constructiva al equipo docente.					

Sección B: Toma de Decisiones Estratégicas

Ítem	Afirmación	1	2	3	4	5
6	Las decisiones institucionales priorizan las necesidades de los estudiantes.					

Elaborado por: Alexandra Paola López Villavicencio

UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO



Ítem	Afirmación	1	2	3	4	5
7	Promueve la participación docente en la toma de decisiones.					
8	Existe transparencia en la asignación de recursos (materiales, tiempo, humanos).					
9	Se implementan cambios basados en evaluaciones previas.					
10	Las crisis institucionales se gestionan con protocolos definidos.					

Sección C: Clima Institucional

Ítem	Afirmación	1	2	3	4	5
11	El ambiente laboral favorece la colaboración entre docentes y directivos.					
12	Hay confianza en la capacidad de liderazgo del equipo directivo.					
13	La comunicación entre estamentos es fluida y respetuosa.					
14	Se reconocen los aportes individuales y colectivos.					
15	La institución adapta sus estrategias frente a desafíos externos.					

Comentarios u observaciones adicionales:

Nota: Esta encuesta es anónima y confidencial. Los datos serán utilizados únicamente con fines académicos.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Elaborado por: Alexandra Paola López Villavicencio

Anexo II. Entrevista semiestructurada dirigida a directivos

UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

UNEMI
POSGRADOS

ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA DIRIGIDA A DIRECTIVOS UNIDAD EDUCATIVA FISCAL “SEMILLAS DEL SABER”

Objetivo:

Profundizar en las prácticas de liderazgo, toma de decisiones estratégicas y desafíos en la gestión institucional.

Instrucciones:

El entrevistador guiará la conversación basándose en las siguientes preguntas, pero permitirá flexibilidad para explorar temas emergentes.

Duración estimada: 45-60 minutos

Datos de Identificación:

Nombre (Ocupacional): _____

Cargo: _____

Tiempo del cargo: _____

Nivel / área bajo su gestión: _____

Bloque A: Liderazgo y Gestión Pedagógica

1. ¿Cómo describe su estilo de liderazgo en la gestión académica?
2. ¿Qué estrategias utiliza para promover la innovación pedagógica en los docentes?
3. ¿Cómo integra las necesidades del contexto vulnerable (ej. recursos limitados, diversidad estudiantil) en su planificación?

Bloque B: Toma de Decisiones Estratégicas

4. ¿Qué tipos de información o evidencias utiliza para tomar decisiones institucionales? (ej. datos académicos, feedback docente)
5. ¿Cómo se involucra a los docentes en la toma de decisiones? Proporcione un ejemplo reciente.
6. ¿Qué mecanismos existen para evaluar el impacto de las decisiones tomadas?

Bloque C: Comunicación y Clima Institucional

7. ¿Cómo describe la comunicación entre directivos, docentes y estudiantes?
8. ¿Qué acciones implementa para resolver conflictos o crisis institucionales?

Elaborado por: *Alexandra Paola López Villavicencio*

UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO



9. ¿Cómo se fomenta la colaboración y el reconocimiento de logros en la institución?

Bloque D: Desafíos y Propuestas de Mejora

10. ¿Cuáles son los principales obstáculos que enfrenta en su gestión? (ej. falta de recursos, resistencia al cambio)

11. ¿Qué formación o recursos adicionales considera necesarios para fortalecer su liderazgo?

12. ¿Qué cambios propondría para mejorar la toma de decisiones estratégicas en la institución?

Cierre

- ¿Hay algún tema adicional que considere relevante compartir?

Agradecimiento

“Su aporte es invaluable para esta investigación. ¡Gracias por su tiempo!”

Elaborado por: *Alexandra Paola López Villavicencio*

Anexo III. Resultados de la encuesta dirigida a docentes y directivos

UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO



ENCUESTA DIRIGIDA A DOCENTES Y DIRECTIVOS UNIDAD EDUCATIVA FISCAL “SEMILLAS DEL SABER”

1. DATOS DEMOGRÁFICOS

- **Total de encuestados:** 16 participantes
- **Categoría:**
 - Directivos: 4 (25%)
 - Coordinadores académicos: 2 (12.5%)
 - Docentes: 10 (62.5%)
- **Género:**
 - Mujeres: 13 (81%)
 - Hombres: 3 (19%)
- **Edad promedio:** 45 años (rango: 32-58 años)
- **Experiencia promedio en la institución:** 8 años (rango: 1-22 años)
- **Niveles que gestionan/imparten:**
 - Educación Inicial: 3 (19%)
 - Educación Básica: 9 (56%)
 - Bachillerato: 4 (25%)

2. SECCIÓN A: LIDERAZGO DEL COORDINADOR ACADÉMICO

Ítem	Afirmación	1	2	3	4	5	% Acuerdo (4+5)
1	El coordinador comunica claramente los objetivos institucionales.	0	2	3	8	3	69%
2	Promueve la participación docente en la toma de decisiones.	1	4	5	5	1	38%

Elaborado por: Alexandra Paola López Villavicencio

UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

UNEMI
POSGRADOS

Ítem	Afirmación	1	2	3	4	5	% Acuerdo (4+5)
3	Utiliza evidencias (datos, informes) para planificar acciones.	0	2	4	7	3	63%
4	Fomenta innovaciones pedagógicas en el aula.	0	3	4	6	3	56%
5	Brinda retroalimentación constructiva al equipo docente.	0	2	5	6	3	56%

Fuente: Encuesta aplicada a 16 docentes de la Unidad Educativa Fiscal "Semillas del Saber", septiembre 2025

3. SECCIÓN B: TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS

Ítem	Afirmación	1	2	3	4	5	% Acuerdo (4+5)
6	Las decisiones institucionales priorizan las necesidades de los estudiantes.	0	3	4	7	2	56%
7	Promueve la participación docente en la toma de decisiones.	2	4	4	5	1	38%
8	Existe transparencia en la asignación de recursos (materiales, tiempo, humanos).	1	5	4	5	1	38%
9	Se implementan cambios basados en evaluaciones previas.	0	3	5	6	2	50%

Elaborado por: Alexandra Paola López Villavicencio

UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO



Ítem	Afirmación	1	2	3	4	5	% Acuerdo (4+5)
10	Las crisis institucionales se gestionan con protocolos definidos.	1	3	6	4	2	38%

Encuesta aplicada a 16 docentes de la Unidad Educativa Fiscal "Semillas del Saber", septiembre 2025

4. SECCIÓN C: CLIMA INSTITUCIONAL

Ítem	Afirmación	1	2	3	4	5	% Acuerdo (4+5)
11	El ambiente laboral favorece la colaboración entre docentes y directivos.	0	2	5	7	2	56%
12	Hay confianza en la capacidad de liderazgo del equipo directivo.	1	3	4	6	2	50%
13	La comunicación entre estamentos es fluida y respetuosa.	0	2	6	6	2	50%
14	Se reconocen los aportes individuales y colectivos.	1	4	5	5	1	38%
15	La institución adapta sus estrategias frente a desafíos externos.	0	3	4	7	2	56%

Encuesta aplicada a 16 docentes de la Unidad Educativa Fiscal "Semillas del Saber", septiembre 2025

Elaborado por: Alexandra Paola López Villavicencio

UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

UNEMI
POSGRADOS

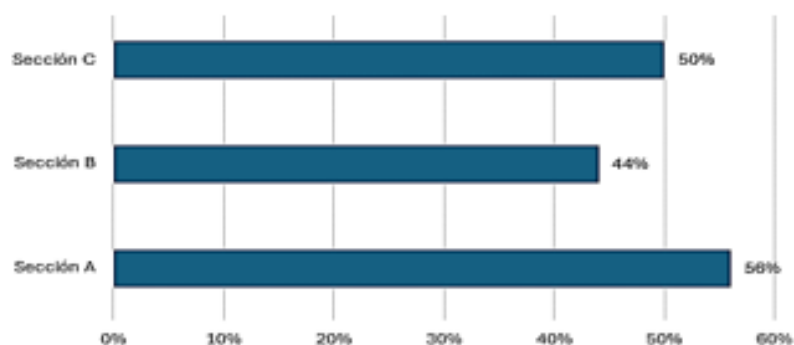
Resumen Porcentual por Sección

Sección A: Liderazgo del Coordinador Académico → 56% de acuerdo

Sección B: Toma de Decisiones Estratégicas → 44% de acuerdo

Sección C: Clima Institucional → 50% de acuerdo

Gráfico de Barras (Porcentaje de Acuerdo por Sección):



Elaborado por: *Alexandra Paola López Villavicencio*

UNEMI

UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

¡Evolución académica!

@UNEMIEcuador

