

**El Liderazgo Transformacional en la Gestión
Educativa en la Unidad Educativa República de
Francia de Guayaquil**

**Transformational Leadership in Educational
Management in the Republic of France Educational
Unit of Guayaquil**

Carlos Xavier Cavagnaro-Murillo
Universidad Espíritu Santo - Ecuador
carloscavagnaro@uees.edu.ec

Cecilia Elizabeth Carvajal-Zambrano
Universidad Espíritu Santo - Ecuador
ceciliacarvajal@uees.edu.ec

doi.org/10.33386/593dp.2021.1.457

RESUMEN

Los desafíos y cambios que enfrenta el contexto educativo actual convierten al liderazgo como una prioridad para las instituciones y educadores. La mayor parte de los centros educativos de América Latina han establecido el rol de los directivos esencialmente como administrativo y de gestión y no fomentan el liderazgo pedagógico.

Este trabajo investigativo tiene el propósito de analizar la influencia del liderazgo transformacional en la gestión educativa de la Unidad Educativa Fiscal República de Francia de la zona urbana de la ciudad de Guayaquil en el año 2020. El objetivo principal propone una estrategia de liderazgo transformacional que provea un cambio en la gestión educativa y visión de futuro a la institución. La investigación es de diseño no experimental y exploratorio bajo un enfoque mixto. Los métodos teóricos aplicados son el de sistematización teórica y el histórico lógico; y como método empírico el de medición. La población y muestra está constituida por el directivo y los 50 docentes adscritos para el año escolar 2020-2021, como muestra censal de la población de la Unidad Educativa objeto de estudio. Para la recolección de datos de las variables, se aplicó la técnica de la entrevista virtual, con un guion de preguntas abiertas para el directivo y la encuesta con un cuestionario digital para los docentes, con la escala tipo Likert. El tratamiento estadístico utilizado en una matriz Excel generada por la herramienta Google Forms. Los resultados se analizaron en el nivel descriptivo-explicativo con enfoque mixto, cualitativo y cuantitativo para las variables en estudio. Los resultados permitieron sistematizar las conclusiones, recomendaciones y propuesta. Con el aporte de este artículo las instituciones educativas tienen un referente para promover cambios hacia un liderazgo transformacional en la gestión educativa en pro de mejorar la calidad educativa.

Palabras clave: liderazgo transformacional, educación, gestión educativa, motivación, clima laboral

Cómo citar este artículo:

APA:

Cavagnaro, C., & Carvajal, C. (2021). El Liderazgo Transformacional en la Gestión Educativa en la Unidad Educativa República de Francia de Guayaquil. 593 Digital Publisher CEIT, 6(1), 132-149. <https://doi.org/10.33386/593dp.2021.1.457>

Descargar para Mendeley y Zotero

ABSTRACT

The challenges and changes facing today's educational context make leadership a priority for institutions and educators. Most schools in Latin America have established the role of managers essentially as administrative and management and do not promote pedagogical leadership.

This research work aims to analyze the influence of transformational leadership on the educational management of the Fiscal Educational Unit Republic of France of the urban area of the city of Guayaquil in 2020. The main objective is to propose a transformational leadership strategy that provides change in educational management and vision for the future to the institution. The research will have a non-experimental and exploratory design under a mixed approach. The theoretical methods applied are theoretical systematization and logical history; and as an empirical method of measurement. The population and sample will consist of the manager and the 50 teachers attached for the 2020-2021 school year, as a census sample of the population of the Educational Unit under study. For the collection of variable data, the virtual interview technique will be applied, with a script of open questions for the manager and the survey with a digital questionnaire for teachers, with the likert scale. The statistical processing to be used will be through the Excel matrix generated by the Google Forms tool. The results will be analyzed at the descriptive-explanatory level with a mixed, qualitative and quantitative approach to the variables under study. The results will make it possible to systematize the conclusions, recommendations and proposal. With the input of this article, educational institutions will have a benchmark to promote changes towards transformational leadership in educational management in order to improve educational quality.

Key words: transformational leadership, education, educational management, motivation, working climate

Introducción

Frecuentemente existen problemas recurrentes en las instituciones educativas generadas por insuficientes estrategias gerenciales humanísticas por parte del gestor educativo en el proceso de diagnóstico, diseño, ejecución y evaluación de la Planificación Estratégica Institucional, en el cual se debe involucrar a los docentes, a los padres de familia y a la comunidad educativa en general para lograr una Convivencia Armónica.

Al respecto, el órgano rector de políticas educativas Ministerio de Educación del Ecuador (2019), posee lineamientos orientadores en el documento oficial denominado Proyecto Educativo Institucional para la Convivencia Armónica con las siglas PEICA, con una guía didáctica metodológica para la construcción colectiva y participativa de la planificación estratégica que orientará la gestión de una institución educativa a partir de la Propuesta Pedagógica con los principios para fomentar la convivencia organizacional en la escuela, es decir, un entorno favorable para el aprendizaje dentro y fuera de las aulas de clase (párrafo 2).

Sin embargo, se observa en la actualidad como resultado del diagnóstico de las instituciones educativas se han presentado situaciones con respecto al desempeño del liderazgo para la transformación de la gestión educativa ante los cambios organizacionales severos por la emergencia sanitaria epidemiológica, declaración que hizo la Organización Mundial de la Salud (OMS) en la página web el 11 de marzo (2020), para el mundo denominada pandemia COVID 19, situación que ha generado un proceso de cambio y adaptación en la implementación de estrategias gerenciales frente a este acontecimiento, una de ellas es la implementación de normas momentáneas en las cuales el líder educativo se ha visto obligado de mantener criterios de estímulos y motivación permanente al personal con enfoques encaminados a una educación a distancia dentro de la gestión educativa para la Unidad Educativa Fiscal “República de Francia”

Ante estos desafíos, los gerentes como líderes

deben asumir la innovación educativa para lograr la transformación de la práctica docente; asumiendo el proceso complejo que implica, como es realizar el diagnóstico, planificación, socialización, ensayo, validación y evaluación de la innovación, además de la adaptación a las dificultades que puedan presentarse con la modalidad de la educación virtual, lo que ha producido obstáculos para el diseño de las propuestas innovadoras.

Por consiguiente, el Proyecto Educativo Institucional para la Convivencia Armónica (PEICA), es un instrumento insuficiente como vía viabilizadora para la solución de las dificultades organizacionales, creándose la necesidad de la propuesta de un plan estratégico alternativo con basamento teórico con el ejercicio del liderazgo humanista transformacional en la gestión educativa.

Esta situación planteada, ha sido recientemente cuestionada por diversos investigadores en artículos de estudios que demuestran la importancia del ejercicio de un liderazgo transformacional en la gestión educativa y que según las consultas realizadas en bases de datos tales como: Scopus, Scielo, Google Académico y Dialnet, con alrededor de 50 búsquedas apuntan al uso de estrategias innovadoras para la transformación educativa con el Proyecto Educativo Institucional para la Convivencia Armónica.

Considerando los elementos antes expuestos, mediante el presente artículo como producto del trabajo investigativo, se pretende mostrar los diferentes hallazgos y conceptualizaciones referente a las variables liderazgo transformacional y gestión educativa con el objetivo general de proponer un plan estratégico alternativo con basamento teórico sobre el ejercicio del liderazgo transformacional en la gestión educativa para la Unidad Educativa Fiscal República de Francia de Guayaquil.

Razón que justifica la investigación desde el punto de vista práctico, con la participación del gerente en su desempeño como líder transformacional del hecho educativo y el compromiso de los

docentes, familias y estudiantes. También se denota su pertinencia social al contribuir con la educación y sus procedimientos estratégicos en el Proyecto Educativo Institucional para una Convivencia Armónica (PEICA) con la propuesta de un liderazgo transformacional al servicio de la gestión educativa para garantizar una calidad con excelencia.

Por las razones anunciadas anteriormente, la metodología que se utilizará será con el paradigma epistemológico positivista racional, con el tipo de investigación cuantitativa, fundamentado por Hernández et al, (2014), con la descripción de los hechos sucedidos en la institución educativa objeto de estudio por variables, dimensiones e indicadores cuantificados en porcentaje.

Con relación a lo anterior, se implementarán los métodos científicos, teóricos y empíricos, con un diseño no experimental y exploratorio. El método teórico se sustentará con autores de relevancia en el marco del Estado del Arte y el histórico lógico con la evolución de la variable de estudio liderazgo, haciendo énfasis en el liderazgo transformacional y la última tendencia sobre gerencia educativa 4.0. Como método empírico se utilizará la medición luego de aplicar la técnica de la encuesta con la aplicación de un instrumento digital con varias alternativas de respuesta elaborado con la herramienta tecnológica Google Forms, según las dimensiones e indicadores de las variables consideradas.

Revisión de Literatura

En esta parte de la investigación se redactan las definiciones de las variables liderazgo transformacional y la gestión educativa, con los postulados y referencias de diversos investigadores y autores de los diversos artículos científicos arbitrados en revistas digitales del último quinquenio (2015-2020), con sus respectivas interpretaciones y aportes como investigadores, orientados por los objetivos de la investigación planteados y de la problemática.

Liderazgo transformacional

Para ahondar en la definición de la variable liderazgo transformacional, se requiere profundizar sobre el término líder o liderazgo que tiene que ver con la actitud, que asume la persona para cumplir su función dentro de una organización, centrada en la unificación de ideas compartidas que vinculen a todos los individuos que están a su cargo.

En tal sentido, Rojas et al (2020), expresan que desde tiempos pasados, diferentes autores se han dedicado a contextualizar el liderazgo como la influencia en las personas por parte de un individuo considerado líder, jugando un papel notable en la gestión organizacional que responsablemente dirige. También expresa que esta orientación se centraliza en la reciprocidad e interaprendizaje que el líder pueda generar con su personal (p.3).

Por otro lado, Rojas et al (2020), citan a Bruns 2013, quien afirma que el liderazgo se pone en práctica cuando las personas tienen objetivos, metas y propósitos centrados, en competencias o posiciones con otros, para implicar e integrar sus seguidores mediante la motivación despertando el sentido de compromiso y aprecio hacia los logros (p. 213)

Después de haber planteado las dos posiciones sobre la definición de liderazgo, se visualiza que un líder en su gestión debe tener disposición humanista para lograr sus expectativas y para ello debe estar claro que requiere trabajar con un equipo dispuesto al cambio, a quienes debe mostrarse frente a sus seguidores con capacidades competitivas de responsabilidad y actitudes positivas, con perspectivas de innovación, cambio en búsqueda de transformación para una calidad educativa.

Al respecto, González & Rada (2017), consideran que el líder actualmente debe cambiar el perfil de gestor que en tiempos pasados se manejaba y para ello necesita actualizarse, capacitarse, tener habilidades en el manejo de estrategias gerenciales, trabajar en equipo, comunicarse de manera asertiva y tomar decisiones acertadas, características relevantes para convertirse en un líder exitoso, competitivo y transformacional

(p.82).

Bajo estas premisas, se puede decir que es el tipo de líder que se necesita en las instituciones educativas, para favorecer la transformación de la gestión pedagógica en las escuelas básicas del Ecuador. Con este estudio se aspira forjar ideas para proponer una estrategia que conlleven al desempeño de un liderazgo transformacional que provea la innovación educativa hacia un cambio en la gestión educativa con una visión humanística.

En este mismo contexto, dentro el Ministerio de Educación del Ecuador MinEduc (2019), plantea que debido a la implementación y puesta en práctica del Proyecto Educativo Institucional para la convivencia armónica (PEICA), se necesita un nuevo rol de liderazgo por parte del director además del acompañamiento de las autoridades Educativas competente (p.5).

Desde este punto de vista, se deduce que el liderazgo que necesitan actualmente las escuelas, dada a las exigencias de la planificación estratégica institucional, designada por MinEduc, la cuales fueron diseñadas para orientar la gestión metodológica en el contexto educativo, es el liderazgo transformacional, que según Vidal (2017), lo define como “el estilo que está positivamente asociado con la satisfacción de los trabajadores, confianza en su líder y comportamientos ciudadanos en la organización”(p.10).

Después de haber analizado las premisas anteriores, se considera necesario describir las características y conductas del liderazgo transformacional, para poder desarrollar un plan estratégico alternativo con basamento teórico sobre el ejercicio de este tipo de liderazgo por considerarse una de las variables en estudio.

En este sentido, Vidal (2017), cita a Bass y Riggio (2006), quienes explican que los líderes transformacionales manejan variedad de conductas que permiten mediar y conseguir que las personas que están a su cargo se conviertan en sus seguidores. Entre las conductas que mencionan están: carisma (se revelan como

modelo a seguir), inspiración (destacan las tareas de sus contribuyentes), estimulación intelectual (enseña y hacen que su equipo busque alternativas con soluciones a las dificultades del día a día de una organización) y por último la consideración (prestan atención a las necesidades de sus aprendices) (p.11).

En cuanto a las características del liderazgo transformacional, cabe mencionar la clasificación de EAE Business School, (2016), quienes apuntan las de James McGregor Burns y Bernard M. Bass, como las de: Fomentar la participación creativa de los trabajadores, creer en los miembros de su equipo, preocupación por los demás, motivar a su equipo, inspirar a los miembros y no temer afrontar los riesgos.

Otro de los aspectos resaltante y hasta ventajoso del liderazgo transformacional, es que trabaja en función de un plan estratégico, para lograr los objetivos propuestos, razón por la cual, desde 2019 el MinEduc, está estimulando a que las escuela construyan su propio proyecto educativo para la convivencia armónica (PEICA), basado en las necesidades internas y las del contexto donde se desenvuelve. Los aspectos señalados sirven de enlace para incorporar al plantel, un nuevo plan estratégico innovador que contribuya al logro de los objetivos institucionales previamente establecido en el PEI.

En este sentido, es importante hacer mención sobre los hallazgos, conceptualizaciones y aportes de artículos o estudios referentes al liderazgo transformacional en la gestión educativa, las cuales están ligadas con las estrategias innovadoras en la educación. Por tanto, se seleccionaron dos investigaciones previas para la variable liderazgo transformacional y dos para la variable gestión educativa.

En referencia al liderazgo transformacional, se cita el artículo de Hermsilla et al (2016), quienes consideraron que el liderazgo transformacional se solidariza con el transaccional a la complacencia, la seguridad, efectividad y la motivación a trabajar en el caso de los seguidores (párrafo 1).

Por otro lado, se hace referencia al estudio

realizado por Martínez et al (2017), referida a influencia del Liderazgo transformacional como estrategia de adaptación en la gestión logística, en el estudio se destacó que este tipo de liderazgo se ha convertido en un argumento relevante, porque ha proporcionado estrategias a las organizaciones en los distintos niveles que forman parte de una gestión.

Atendiendo a los estudios antes citados, es pertinente asumir que el liderazgo transformacional es el ideal para la gestión de una institución educativa, porque se centra en orientar y motivar a los individuos a colaborar con su disposición de arranque en el logro de la misión, visión, los valores, metas, objetivos y estrategias entre otros aspectos relevantes que son la base un plan estratégico de innovación alternativo en las instituciones educativas.

Gestión Educativa

Para dar continuidad al estado del arte en la revisión de literaria, con respecto a la gestión educativa, se puede decir que esta variable forma parte de la organización de todas las instituciones educativas e involucra a los individuos que la conforman, siendo el principal motor el director, además del personal que lo acompaña, y la comunidad que le rodea. También se orienta a la construcción y fortalecimiento de los Proyectos Educativos de las Instituciones

Al respecto el autor Rico (2016), señala que, la gerencia educativa es definida como un proceso planificado, organizado, dirigido y controlado para la optimización de los programas y proyectos dentro del contexto educativo, con el propósito de mejoras en las prácticas educativas del docente, las funciones del directivo o gestor, la participación comunitaria y los lineamientos administrativos que forman parte de la institución (p.57).

En este marco, las instituciones educativas deben ejecutar estrategias centradas en su proceso de gestión, para regular sus acciones individuales y grupales, para transformar la gestión en estratégica, que para García et al (2017), “es el que hacer permanente y continuo, para

direccionar una organización con planificación estratégica” (p.3).

En este mismo orden de ideas, García et al (2017), citan a Koontz, Weihrich y Cannice (2012), quienes explican que para desarrollar un proceso de gestión se requiere tener una concepción sobre planificación estratégica, es decir tener claro que es planificación, organización, dirección y control, para ser eficaz su trabajo interno en función a los requerimientos del contexto del sistema educativo.

De acuerdo con lo establecido por los autores anteriores, las instituciones educativas deben definir su estrategia organizacional de la forma más ventajosa y beneficiarse de las coyunturas que les ofrece el entorno donde se desenvuelve, en función de sus capacidades, habilidades, además de los recursos que estén a su alcance, así como conservar su competitividad.

Al respecto Vega (2020), realizó un artículo referido a “la gestión educativa y su relación con el desempeño docente”, en el estudio hace mención que los constantes cambios tecnológicos y socioeconómicos han generado necesidades de reorientar la forma de ejecutar la gestión educativa. También argumenta que es un elemento concluyente para la efectividad en los procesos de la planificación estratégica, en la práctica pedagógica de los docentes y en, las políticas de liderazgo que asuma el líder.

Por otra parte, Hernández & Fernández (2018), efectuaron un artículo relacionado con “la planificación estratégica e indicadores de calidad educativa” y llegaron a la conclusión que aplicando una tabla diseñada con dimensiones e indicadores de calidad educativa, se puede evaluar el nivel de discernimiento organizacional, administrativa, académica además de la calidad de gestión de una institución educativa.

A partir de los resultados expuestos en los artículos, ambos son de gran aporte para esta investigación, plantea la necesidad de reorientar la forma de ejecutar la gestión educativa por ser relevante en la planificación estratégica, otro aporte está en el segundo artículo que

construyeron un plan estratégico para la gestión educativa centrado en visión-misión, objetivos, políticas, valores involucrando docente, familia, y comunidad.

Finalmente Pini (2018), opina que un enfoque estratégico situacional como modelo en la gestión educativa se desarrolla y adecua de manera eficiente y con calidad, porque se basa en perspectivas básicas tales como: tener la ubicación de la escuela en la médula de la gestión, optimizar sus tareas mediante la visión clara de sus objetivos y estrategias, fortalecer la relación afectiva y equilibrada entre los aspectos formativo y lo organizativo, facilitar la intervención de la comunidad en la planificación del proyecto educativo, promover la implementación de condiciones apropiadas para la aplicación de los recursos y nuevos mecanismos de trabajo pedagógico.

Es importante hacer referencia al modelo sugerido por el Ministerio de Educación de Ecuador, (2019), el cual tiene su fundamentación en él, artículo 88 del Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Intercultural (RGLOEI) (2018), El cual define al (PEI) como “el documento público de planificación estratégica institucional en el que constan acciones estratégicas a mediano y largo plazo, dirigidas a asegurar la calidad de los aprendizajes estudiantiles y una vinculación propositiva con el entorno escolar”(p.29).

El modelo de planificación estratégica, propuesto por MinEduc en su guía metodológica para la construcción participativa (2019), tiene una estructura basada en la identidad institucional y las dimensiones de gestión escolar con sus respectivos componentes: Identidad institucional, convivencia escolar, participación escolar y cooperación gestión pedagógica, seguridad escolar y gestión administrativa (párrafo 3).

Desde otro punto de vista, Gualancañay (2018), da a conocer un “modelo teórico de gestión estratégico de calidad educativa”, el autor describe que existen cinco pasos el primero el diagnóstico de la situación actual de la organización, mediante un FODA, en colectivo con todas

las personas de la organización. El segundo se planean las estratégicas y objetivos haciendo un cruce (FO-FA-DO-DA), tercero el diseño de los indicadores (cualitativos o cuantitativos), el cuarto se determinan las acciones, actividades, responsables, financiamiento y metas, el quinto la ejecución y control.

Estudiados la diversidad de modelos de gestión educativa, debido a las exigencias de los cambios educativos, social y cultural que constantemente viene asumiendo la educación en el Ecuador como son los centrados en los procesos administrativos. Para el estudio es necesario abordar un modelo que sirvan de referencia y complemento como una estrategia en la gestión educativa centrada en el liderazgo. Para ello se asume el modelo estratégico y comunicacional como una estrategia de liderazgo transformacional, utilizando los lineamientos del MinEduc con la tendencia educativa del estilo de liderazgo transformacional utilizando como herramienta interpersonal de la comunicación asertiva.

Estructura asumiría el Modelo en la práctica de la Institución.

Metodología de la Investigación

Después de haber revisado y sistematizado la literatura de cada una de las variables del estudio en varios textos y artículos científicos de revistas científicas arbitradas, con el tipo de investigación, diseño del estudio, técnicas e instrumentos, población, muestra y la tabulación y análisis de los resultados.

Tipo de Investigación. Enfoque

Esta investigación ha sido delimitada con el tipo de investigación positivista descriptivo con un enfoque mixto, que según Hernández Sampieri (2019), permite medir de manera cualitativa y cuantitativa las variables en un determinado espacio, lugar o contexto; luego se procede a un análisis de ambas mediciones producto de la utilización de métodos estadísticos mixtos (cualitativos y cuantitativos), posteriormente se confrontan con los autores y se extraen las

conclusiones para cerrar con las recomendaciones y propuesta.

Diseño del Estudio

La investigación tiene un diseño exploratorio y no experimental, porque se indagarán las variables sin tener grupos de control con las características de los sujetos involucrados. Los métodos que se aplicarán son el histórico lógico; porque los hechos se recolectarán desde su origen en la institución objeto de estudio y como método empírico se aplicará la medición con las encuestas diseñadas por los investigadores.

Según la opinión de Rodríguez (2015), el método empírico es un método que ofrece la descripción de cómo se comportan las variables de forma cualitativa y cuantitativa, cuyos resultados deberán estar en correspondencia con los ítems de los cuestionarios y entrevistas según el caso y en función de los objetivos específicos formulados en el estudio.

Población y Muestra

Partiendo de la definición de Hernández Sampieri (2019) de población la cual se refiere al universo total, de sujetos sobre los que se investigar y muestra como la parte o subconjunto de sujetos que se seleccionan previamente de la población para realizar un estudio. La población y la muestra se esta investigación estará conformada por la totalidad de los sujetos pertenecientes a la Unidad Educativa objeto de estudio, considerada de tipo censal con el directivo y los 50 docentes adscritos para este año escolar 2020-2021.

Técnicas e Instrumentos

La investigación utilizará la técnica de la entrevista y la encuesta con un guion de entrevista con respuestas abiertas libres y un cuestionario con la escala de Likert con las alternativas: Totalmente de acuerdo, de acuerdo, medianamente de acuerdo, en desacuerdo, totalmente en desacuerdo. Ambos instrumentos diseñados con la herramienta Google Forms como instrumentos digitales virtuales. La entrevista tendrá cinco (5) preguntas por variable

y el cuestionario veinte (20) preguntas (10 ítems por variable) de las cuales deberán seleccionar haciendo un clip en solo una de ellas. Los instrumentos estarán dirigidos a los directivos y docentes adscritos a la institución educativa.

La entrevista

En el estudio fue considerada como una técnica con un instrumento llamado guion de entrevista de forma cualitativa redactada para indagar con el directivo las variables consideradas tales como: Liderazgo transformacional y gestión educativa con 5 ítems por variable con respuestas abiertas de respuesta libre. Se utilizó la herramienta Google Forms, el cual generó un enlace para luego socializar con los directivos y posteriormente recibir sus respuestas ya tabuladas con el programa Excel.

La encuesta

En la investigación se estimó como una técnica con la aplicación de un instrumento denominado cuestionario cuantitativo redactado para indagar con los docentes las variables antes mencionadas. Su estructura fueron dos partes con diez (10) ítems por variable con respuestas cerradas con escala tipo Likert. Se utilizó la herramienta Google Forms para entregar a los docentes a través de un link o enlace que deberán abrir y responder y luego recibir sus respuestas ya tabuladas con el programa Excel.

Criterios de expertos

Ambos instrumentos deberán tener la validación de cuatro (4) expertos por profesionales 2 en el área de metodología y 2 en el área de gerencia educativa, quienes deberán emitir su opinión con respecto a la relación de los ítems con las variables y en cuanto a su redacción en función a los objetivos del estudio.

Tratamiento estadístico en el análisis de los resultados

Para Hernández Sampieri (2019), el tratamiento estadístico en el análisis de los resultados que se somete la muestra seleccionada de la población durante un proceso del estudio en cualquier

campo científico se tabula en tablas de doble entradas con datos cualitativos o cuantitativos, a los cuales se les procesa en la mayoría de las veces en una computadora con programas estadísticos o especialmente diseñados para la investigación.

En este estudio se aplicará el programa Excel que genera la herramienta Google Forms para sistematizar los datos estadísticos producto del resultado de la aplicación de la encuesta y entrevista por variables e ítems, de los cuales se generará un análisis mixto: cualitativo para la entrevista a directivos y cuantitativo para el cuestionario de los docentes de la Institución Educativa en estudio. Los resultados cuantitativos se representarán en gráficos según las dimensiones e indicadores de las variables consideradas.

Discusión y análisis de los resultados

En esta sesión se describen los resultados, en función a los porcentajes arrojados en el cuestionario con 20 interrogantes y cinco alternativas de respuesta que se aplicó a los docentes, quienes representaron la población censal de la Unidad Educativa República de Francia de Guayaquil.

1) Requiere de habilidades en el manejo de estrategias para trabajar en equipo.
50 respuestas



Figura 1

Fuente: Instrumento aplicados a los docentes

En la figura 1, se representa un 66% para la respuesta de totalmente de acuerdo, para los docentes que consideran que el director requiere de habilidades en el manejo de estrategias para trabajar en equipos, un 16% estuvieron de acuerdo, un 10% medianamente de acuerdo, y por último un 8% para los docentes que están totalmente en desacuerdo.

2) Fomenta la participación creativa de los trabajadores dentro y fuera del aula
50 respuestas

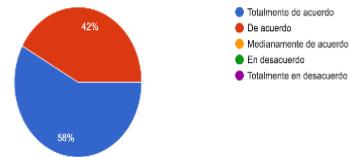


Figura 2

Fuente: Instrumento aplicados a los docentes

En la figura 2, el 58% de las repuestas esta direccionado en totalmente de acuerdo, porque los docentes encuestados consideran que el director fomenta la participación creativa de los trabajadores dentro y fuera del aula y un 42 % manifestaron que estaban de acuerdo.

3) Aplica estrategias de motivación para lograr la integración del personal docente despertando el sentido de compromiso hacia el logro de los objetivos
50 respuestas

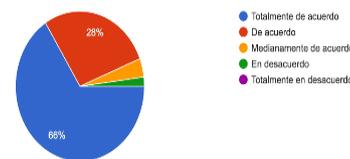


Figura 3

Fuente: Instrumento aplicados a los docentes

En la figura 3, muestra 66% de los docentes encuestados están totalmente de acuerdo que el director aplica estrategia de motivación para lograr la integración del personal docente despertando el sentido de compromiso hacia el logro de los objetivos, un 28% manifestaron estar de acuerdo y 4% restante está distribuido en las opciones en desacuerdo y totalmente en desacuerdo.

4) Se desempeña como líder (carismático, inspirador, considerado) al mostrarse como modelo a seguir
49 respuestas

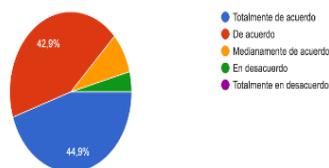


Figura 4

Fuente: Instrumento aplicados a los docentes

En la figura 4, se indica que el 45% de los docentes encuestados están totalmente de acuerdo dado que consideran que el director se desempeña como líder (carismático, inspirador, considerado) al mostrarse como modelo a seguir, un 43% de acuerdo y el resto del porcentaje distribuido en distribuido en las opciones medianamente de acuerdo y en desacuerdo.

5) Fomenta la participación creativa del personal creyendo en el trabajo que realiza su equipo
50 respuestas

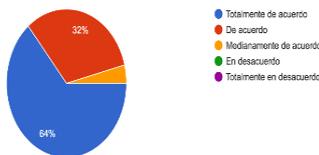


Figura 5

En la figura 5, da a conocer los porcentajes de las respuestas de los docentes encuestados, el 64% respondieron estar totalmente de acuerdo porque consideran que el director fomenta la participación creativa del personal, creyendo en el trabajo que realiza su equipo de trabajo, el otro 32% manifestaron estar de acuerdo, sin embargo el 4% medianamente de acuerdo.



Figura 6

En la figura 6, se refleja el mayor porcentaje del 54% para la opción totalmente de acuerdo, lo que muestra, que los docentes encuestados consideran que los directivos de la institución están en condiciones de afrontar los riesgos del trabajo que realiza con sus trabajadores en su gestión. El 34% decidieron seleccionar la alternativa de acuerdo, un 10% medianamente de acuerdo y por último 2% mantuvieron la posición en desacuerdo.

7) Trabaja con su equipo en función a un Plan Estratégico Institucional (PEI)
50 respuestas

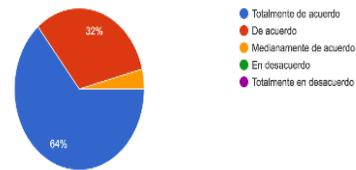


Figura 7

En la figura 7, se observa un 64% para la respuesta totalmente de acuerdo, seleccionada por los docentes encuestados, el otro 32% estuvieron de acuerdo, ambas posiciones consideran que el directivo trabaja con su equipo en función a un Plan Estratégico Institucional, por otra parte, un 2% expresaron estar medianamente de acuerdo.

8) Soluciona las dificultades del día a día de la institución.
50 respuestas

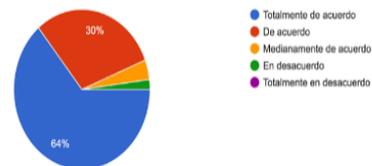


Figura 8

En la figura 8, se demuestra que el 64% de los sujetos encuestados, opinaron que están totalmente de acuerdo, que los directivos de la Unidad Educativa República de Francia de Guayaquil solucionan las dificultades del día a día de la institución. Un 32% seleccionaron la opción de acuerdo, y un porcentaje mínimo del 2% se inclinó hacia las opciones medianamente de acuerdo y en desacuerdo.

9) Trabaja con una planificación centrada en la unificación de ideas compartidas con todos los individuos que forman parte de la gestión educativa que está a su cargo
50 respuestas

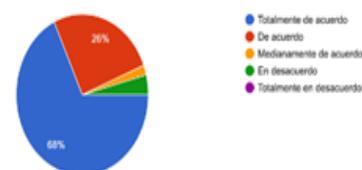


Figura 9

Fuente: Instrumento aplicados a los docentes

En la figura 9, demuestra que el 68% de los docentes encuestado respondieron estar totalmente de acuerdo, el 26% de acuerdo, un 2% medianamente de acuerdo docentes que consideran que el director requiere trabajar en una planificación centrada en la unificación de ideas compartidas con todos los individuos que forman parte de la gestión educativa que está a su cargo y por último el 6% en desacuerdo.

10) Perfecciona sus tareas mediante la visión clara de sus objetivos
50 respuestas

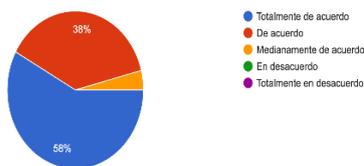


Figura 10

Fuente: Instrumento aplicados a los docentes

En la figura 10, permite evidenciar un 58% de los docentes respondieron estar totalmente de acuerdo que el directivo perfecciona sus tareas mediante la visión clara de sus objetivos, aunado a ellos está el 38%, un porcentaje significativo dado que los docentes estuvieron de acuerdo con lo planteado en la interrogante. El 4% estuvieron medianamente de acuerdo.

Variable: Gestión Educativa

11) Mejora el Trabajo en función de un plan estratégico en la gestión
50 respuestas

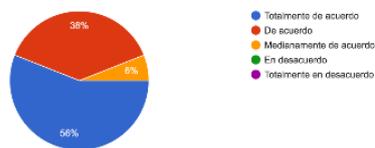


Figura 11

Fuente: Instrumento aplicados a los docentes

En la figura 11, se registran el porcentaje de tres alternativas, el 56% totalmente de acuerdo, el 38% de acuerdo y el 6% para medianamente de acuerdo, lo que indica que los docentes encuestados consideran mejorar el trabajo en función de un plan estratégico.

12) Incorpora a su gestión una planificación centrada en proyecto
50 respuestas

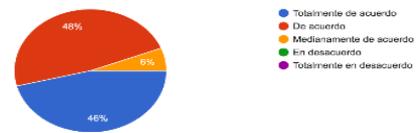


Figura 12

Fuente: Instrumento aplicados a los docentes

En la figura 12, se muestra el porcentaje proyectado de las respuestas de los docentes encuestados, el 48% representa a los educadores que están de acuerdo, el 46% totalmente de acuerdo y el 6% restante a la opción medianamente de acuerdo, las tres posiciones de los educadores consideran que el directivo necesita incorporar a su gestión una planificación centrada en proyecto.

13) Requiere perfeccionar las practicas pedagogicas del docente.
50 respuestas

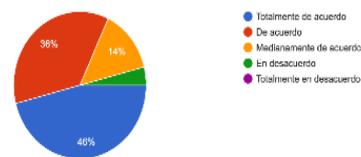


Figura 13

Fuente: Instrumento aplicados a los docentes

En la figura 13, el 46% de los docentes respondieron estar totalmente de acuerdo, el 36% de acuerdo, un 14% para la opción medianamente porque consideran que el gestor requiere perfeccionar las prácticas pedagógicas del docente, y el 4% manifestaron en estar en desacuerdo.

14) Acepta sugerencias de planes alternativos con estrategias de liderazgo transformacional que provea cambio en la gestión educativa
50 respuestas

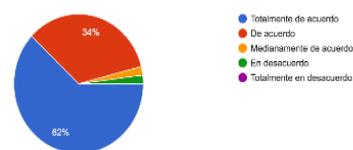


Figura 14

Fuente: Instrumento aplicados a los docentes

En la figura 14, muestra un 62% representado por los educadores encuestados, que decidieron responder que están totalmente de acuerdo que los gestores de la Unidad Educativa República de Francia de Guayaquil deben aceptar la sugerencia de planes alternativos con estrategias de liderazgo transformacional que provea cambio en la gestión educativa, así mismo un 34% estuvo de acuerdo, un 2% medianamente de acuerdo y otro 2% en desacuerdo.

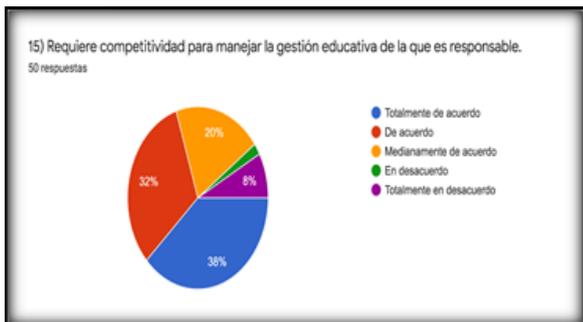


Figura 15

Fuente: Instrumento aplicados a los docentes

En la figura 15, se representa los porcentajes que se obtuvieron en la aplicación del instrumento aplicado a los docentes de la Unidad Educativa República de Francia de Guayaquil, el 38% estuvieron totalmente de acuerdo, el 32% de acuerdo, 20% medianamente de acuerdo, los tres grupos consideran que el directivo, requiere competitividad para manejar la gestión educativa de la que es responsable. Solo un porcentaje mínimo del 8% está totalmente en desacuerdo el 2% en desacuerdo.

16) Permite la incorporación de la comunidad educativa a la gestión del plantel. 50 respuestas

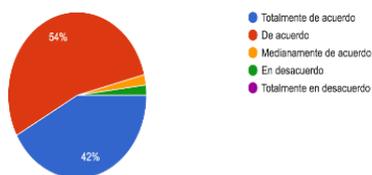


Figura 16

Fuente: Instrumento aplicados a los docentes

En este gráfico 16, se devela un 54% para la opción de acuerdo, un 42% totalmente de

acuerdo ambos porcentajes fueron las respuestas de los docentes que consideran que los directivos permiten la incorporación de la comunidad educativa a la gestión del plantel, el 4% restante está entre las opciones medianamente de acuerdo y en desacuerdo.

17) Requiere ayuda para desarrollar un modelo de gestión educativa eficiente. 50 respuestas

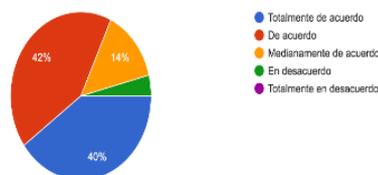


Figura 17

Fuente: Instrumento aplicados a los docentes

En la figura 17 se refleja como porcentaje el 42% para la opción de acuerdo y 40% totalmente de acuerdo siendo los más alto, lo que demuestra que cierta cantidad de docentes consideran que el directivo requiere ayuda para desarrollar un modelo de gestión educativa eficiente. Un 14% para lo que opinan que están, medianamente de acuerdo. Sin embargo, el 4% afirman estar en desacuerdo.

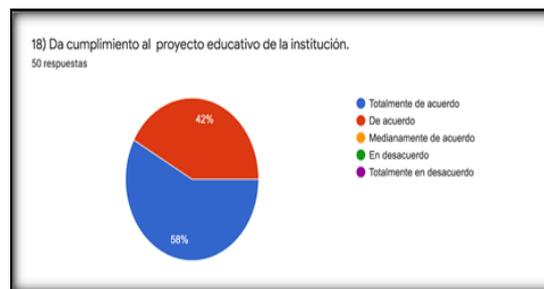


Figura 18

Fuente: Instrumento aplicados a los docentes

En la figura 18, se observa un 58% de los docentes respondieron que están totalmente de acuerdo y un 42% de acuerdo lo que demuestra que los docentes consideran que los directivos dan cumplimiento al proyecto educativo de la institución.

19) Planifica con su equipo de trabajo los objetivos, metas propósitos centrados, en competencias para perfeccionar sus tareas mediante la visión clara de sus objetivos
45 respuestas

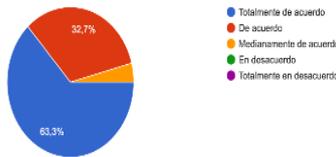


Figura 19

Fuente: Instrumento aplicados a los docentes

En la figura 19, registra 63% de los docentes están totalmente de acuerdo y el 33% están de acuerdo ambos porcentajes demuestran que los directivos planifican con su equipo de trabajo los objetivos, metas propósitos centrados, en competencias para perfeccionar sus tareas mediante la visión clara de sus objetivos y por último el 4% medianamente de acuerdo.

Análisis y discusión de las entrevistas a directivos

En la tabla de doble entrada, se registran los resultados de la aplicación del instrumento virtual a los dos directivos de la Unidad Educativa República de Francia de Guayaquil, con la técnica de la entrevista, se tabularon las siguientes respuestas de 10 ítems, según los objetivos, elementos significativos para ambas variables en estudio. (Anexo 1)

Discusión

Luego de observar los valores de los distintos gráficos de circunferencias, en los cuales los docentes en su mayoría estuvieron totalmente de acuerdo, en que el director requiere de habilidades en el manejo de estrategias para trabajar en equipos, medianamente los docentes opinaron que se desempeña como líder, fomenta la participación creativa del personal pero requiere trabajar en una planificación centrada para la unificación de ideas compartidas con todos los individuos que forman parte de la gestión educativa. Por otra parte consideran que debe mejorar el trabajo en función de un plan estratégico, que el directivo de perfeccionar las prácticas pedagógicas con el docente, necesita

incorporar a su gestión una planificación centrada en proyectos, debe aceptar sugerencias de planes alternativos con estrategias de liderazgo transformacional que provea cambio en la gestión educativa, requiere ayuda para desarrollar un modelo de gestión educativa eficiente y competitividad para manejar la gestión educativa de la que es responsable.

Sin embargo la mayoría respondió estar totalmente de acuerdo que el directivo: fomenta la participación creativa de los trabajadores dentro y fuera del aula, aplica estrategia de motivación para lograr la integración del personal docente despertando el sentido de compromiso hacia el logro de los objetivos, complementado con la disposición de trabajar con su equipo en función a un Plan Estratégico Institucional (PEI).

En el mismo orden de ideas, la mayoría opinó que los directivos solucionan las dificultades del día a día presentados en la institución.

El directivo perfecciona sus tareas mediante la visión clara de sus objetivos, permiten la incorporación de la comunidad educativa a la gestión del plantel, dan cumplimiento al proyecto educativo de la institución, planifican los objetivos metas propósitos y competencias con su equipo de trabajo.

Discusión de los resultados. Triangulación

En función a las respuestas cualitativas de los directivos en la entrevista con los diez ítems formulados correspondientes a las variables en estudio, se puede observar que los gestores asumen un liderazgo situacional de acuerdo a las circunstancias en el plantel para gestionar las funciones de planificación, organización, dirección y control, además de cumplir y atender las políticas, lineamientos y normativas del MinEduc (2020).

Sin embargo los docentes medianamente las respuestas del cuestionario, opinan estar de acuerdo que los directivos requieren desarrollar habilidades en el manejo de estrategias para trabajar en equipos, actualizarse en función al estilo de liderazgo desempeñado hacia

uno transformacional que según García et al (2017), debe trabajar en colectivo, que fomente la participación creativa de los docentes, que se desempeñe con una posición de liderazgo humanista, fomentando la motivación al logro, una comunicación asertiva que impulse a todos los actores educativos a dar lo mejor de sí, en sus relaciones con los demás, que los empodere con estrategias de innovación para el cambio de la práctica pedagógica a favor de los estudiantes en el mejoramiento del rendimiento estudiantil, la calidad en servicio de la organización educativa, donde se sienta con sentido de pertenencia y participe en la toma de decisiones del centro educativo.

Resultados de la validación de los expertos para el diseño de la propuesta

Los expertos consultados, especialistas en el área de Metodología de Investigación

(Dr. Alonso Pírela), con 20 años de servicio en la educación Universitaria, en Gerencia Educativa (Dr. Nelia González,.) con 25 años ejerciendo, (Universidad de la Península de Santa Elena experiencia en Diseño Curricular y en Gestión Educativa (Máster Neida de Vera). 10 años. Todos consideraron como positivo la estructura de la propuesta sin la necesidad de agregar otros aspectos, por lo tanto está relacionada con las variables y el objetivo general presentado por los investigadores. Por otro lado expresaron factibilidad en su aplicación en el contexto de la Educación Ecuatoriano.

En cuanto a la opinión del experto, los tres consideraron que la propuesta estrategia de liderazgo transformacional constituye una herramienta valiosa para el desarrollo del liderazgo, principalmente para lograr la transformación de las instituciones educativas fiscales, por enmarcarse en los lineamientos del Ministerio de Educación del Ecuador.

Objetivo de la Propuesta

Proponer una estrategia de liderazgo transformacional que provea cambios en la gestión educativa y visión de futuro a la

institución.

Variables: Liderazgo Transformacional y Gestión Educativa

Introducción

Partiendo de la definición de gestión educativa asumida por los investigadores, como “gestión participativa” y definida como el conjunto de acciones previamente planeada producto del diagnóstico del consenso colectivo de los involucrados en la organización, para desarrollar en equipo las funciones y tareas correspondientes a los procesos administrativos – gerenciales, satisfacer las necesidades institucionales y dar cumplimiento a los lineamientos del Ministerio de Educación, en relación a las políticas educativas para el mejoramiento de la calidad del proceso de enseñanza aprendizaje y un rendimiento estudiantil de excelencia.

En el mismo orden de ideas, se hace necesario definir estrategia, estrategia gerencial y estrategia de liderazgo transformacional. Al respecto se presenta cada una de las conceptualizaciones asumidas por los investigadores como son:

Estrategia: es el conjunto de elementos que conforman un plan como son: los métodos, técnicas, procedimientos, acciones y recursos que se utilizan en un ámbito educativo para alcanzar un propósito, objetivo o meta. Puede considerarse como parte esencial de un plan educativo por permitir la visualización del camino y el cómo lograr lo que se quiere de una manera sistematizada.

Estrategia gerencial: Es el proceso de organización y ejecución de las actividades dentro de la gestión educativa con la verificación de los alcances de objetivos a corto, mediano y largo plazo con la inclusión y participación del equipo de trabajo para llegar a éstas con eficacia, eficiencia y efectividad.

Estrategia de liderazgo transformacional: se considera el conjunto de acciones gerenciales del rector o directivo para conducir a su equipo de trabajo con humanismo e inteligencia emocional y lograr eficientes relaciones interpersonales y

desarrollo organizacional, a fin de evidencias mejoras constantes dentro del proceso educativo dentro y fuera de las aulas.

Propuesta de una estrategia de liderazgo transformacional para cambios en la gestión educativa con visión de mejora institucional.

Como propuesta se hace necesario abordar una estrategia que sirvan de referencia y complemento a la gestión educativa participativa asumida como modelo de García et al (2017). Para ello se propone el estilo de liderazgo transformacional, en el marco de los lineamientos del MinEduc (2020), utilizando cuatro principios fundamentales como son: 1. Mantener una comunicación asertiva y empática, 2. Tener buenas relaciones interpersonales en equipo de trabajo con una visión y misión compartida, 3. Desarrollar capacitación continua en función a las necesidades 4. Reflexión y compromiso a la mejora, innovación y cambio institucional permanente.

Principios que sustenta la estrategia

1. Mantener una comunicación asertiva y empática: Este principio es clave para el gestor educativo como líder organizacional, con la práctica de una comunicación asertiva y oportuna con el trabajo con su personal adscrito a la institución, brindar oportunidades de conversación profunda, proporcionar recursos informativos, brindar atenciones personales, entregar apoyo individual y utiliza la información para afinar metas.

2. Tener buenas relaciones interpersonales en equipo de trabajo con una visión y misión compartida.

Significa respetar y considerar los sentimientos y necesidades personales del equipo de trabajo y los organizacionales en el marco de la misión y visión construida y socializada por el colectivo de la institución en el marco de los lineamientos del Ministerio de Educación (2020), fortalece la voluntad del equipo y gestiona los conflictos de manera productiva.

3. Desarrollar capacitación continua en función a las necesidades detectadas:

El gestor como líder desde la gerencia apoya con la gestión de programas de formación profesional de acuerdo con las necesidades diagnosticadas en el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), monitorea el rendimiento académico, ofrece estímulo intelectual, establece metas convincentes de mejora, desafiantes y factibles.

4. Reflexión y compromiso a la mejora, innovación y cambio institucional permanente.

Con este principio el gestor como líder estimula permanentemente a la reflexión sobre la práctica pedagógica, en búsqueda de la mejora permanente en beneficio del rendimiento estudiantil y promueve la innovación docente en el marco del Proyecto Educativo para la Convivencia Armónica (PEICA) como Política Educativa del Ministerio de Educación. (Ver figura 20)

Representación gráfica de la estrategia



Figura 20. Liderazgo transformacional para cambios en la gestión educativa

con visión de mejora institucional

Viabilidad de la propuesta

Esta propuesta tiene viabilidad por estar dirigida al gestor educativo con un equipo de trabajo en el marco de su Proyecto Educativo Institucional, quien tiene la función de gestionar los recursos financieros dentro de su presupuesto programa para el año escolar la ejecución de proyectos y programas en beneficio de la calidad educativa de la población estudiantil, formación docente y comunidad educativa.

Cronograma de ejecución de la estrategia de liderazgo transformacional

A continuación se presenta el posible cronograma de ejecución de la propuesta para la ejecución de la estrategia de liderazgo transformacional en el marco del modelo de gestión educativa participativa fundamentado en García et al (2017).

Tabla 1

Cronograma

Lapso de ejecución	Acciones por desarrollar
Primer Periodo Inicio del año escolar	<p>*Reuniones de bienvenida al inicio del año escolar con comunicación asertiva y empática (oral y escrita). *Diagnosticar de necesidades institucionales con la herramienta FODA en equipos de trabajo.</p> <p>* Establecer metas convincentes de mejora, desafiantes y factibles para el año escolar.</p>
Segundo Periodo Mediados del año escolar	<p>*Organizar comisiones de trabajo en el marco del componente del PEICA según lineamientos del MinEduc (2020)</p> <p>* Desarrollar programa de capacitación continua en función a las necesidades detectadas en el FODA.</p> <p>* Monitorear el rendimiento académico y ofrece estímulo intelectual.</p> <p>* Estimular permanentemente a la reflexión sobre la práctica pedagógica, en búsqueda de la mejora permanente en beneficio del rendimiento estudiantil</p>
Tercer Periodo Final del año escolar	<p>*Promover la innovación docente en el marco del Proyecto Educativo para la Convivencia Armónica (PEICA)</p> <p>*Respetar y considerar los sentimientos y necesidades personales del equipo de trabajo</p> <p>*Promover la reflexión y compromiso a la mejora, innovación y cambio institucional</p> <p>*Establecer nuevas metas convincentes de mejora, desafiantes y factibles.</p> <p>*Autoevaluación</p> <p>*Co-evaluación por pares</p> <p>*Heteroevaluación con acompañamiento pedagógico</p> <p>*Celebración de proyectos exitosos de calidad educativa</p>

Conclusiones

Después de realizar el análisis y discusión de los resultados y en función al objetivo general se pudo llegar a las siguientes conclusiones:

Los docentes y directivos de la institución requieren formación y desarrollo de habilidades en el manejo de estrategias para trabajar en equipo, porque solo se desempeñan en sus funciones fomentando libertad en la participación creativa, pero requieren trabajar con una planificación estratégica con unificación de ideas consensuadas con todos los individuos involucrados de la institución que forman parte de la gestión educativa.

En este sentido, se pudo aportar una estrategia de liderazgo transformacional que provee cambios en la gestión educativa y una visión de futuro a la institución, que permita estimular y perfeccionar las prácticas pedagógicas del docente, igualmente necesita incorporar a su gestión una planificación centrada en proyectos, y aceptar sugerencias de planes alternativos con estrategias de liderazgo transformacional que promueva el cambio en la gestión educativa, también requiere ayuda para desarrollar un modelo de gestión educativa eficiente y competitividad para manejar la gestión educativa de la que son responsables.

Otra conclusión del estudio después de la triangulación científica efectuada es que el personal directivo como gestores debe asumir un liderazgo situacional de acuerdo con las circunstancias en el plantel para gestionar las funciones de planificación, organización, dirección y control, además de cumplir y atender las políticas educativas y lineamientos del Ministerio de Educación.

Asimismo se puede concluir según los fundamentos teóricos que hay en el estado del arte de la investigación, que se debe fomentar la participación activa y creativa de los docentes dentro y fuera del aula, aplicar estrategias de motivación para lograr la integración de todo su personal docente despertando el sentido de compromiso hacia el logro de los objetivos institucionales, con disposición de trabajo según

los lineamientos del Ministerio de Educación con el Plan Estratégico Institucional (PEI), para permitir la incorporación de la comunidad educativa a la gestión del plantel.

Fortalezas y limitaciones y líneas de investigación

Como fortalezas en la investigación, se puede decir que existe una diversidad y abundante información científica sobre las variables liderazgo transformacional y gestión educativa del último quinquenio 2015 – 2020, en los distintos repositorios universitarios y revistas científicas arbitradas e indexadas tales como Scielo, Dialnet, Scopus, Latindex entre otras. Por otra parte también fue positiva la receptividad de los directivos y docentes en la aceptación del proceso de investigación mixta, demostrado en las respuestas de los cuestionarios virtuales enviados a través de la herramienta Google Forms.

Como limitaciones en la investigación se puede decir que fue de índole social gubernamental, debido a la emergencia sanitaria decretada por la Organización Mundial de la Salud OMS y las emitidas por los entes gubernamentales del Ecuador, la cual provocó cambió en la planificación de la investigación de presencial a virtual, limitando aplicar la técnica de la observación dentro de los métodos científicos.

Otra de las limitaciones presentadas fue en el tiempo de dedicación a la investigación, debido al aumento de trabajo laboral docente virtual, por las circunstancias de la pandemia COVID 19, las exigencias laborales como docente se duplicaron con el uso de la tecnología de la información y comunicación en cuanto a planificación y diseño de recursos, reuniones virtuales permanentes, atención a los estudiantes y familias con las clases y asesorías en los deberes en casa.

Línea de investigación propuesta

En función a los resultados de la investigación y la propuesta diseñada sobre una estrategia de liderazgo transformacional que provea cambios en la gestión educativa y visión de futuro a la

institución, se propone diseñar una línea de investigación referida a estrategias gerenciales humanísticas para el cambio y transformación de la gestión educativa en el marco de situaciones de emergencia. (Social, sanitarias, tecnológicas), que brinde la oportunidad de enriquecer esta investigación, pero que a su vez sirva de referencia a otros investigadores.

Referencia bibliográfica

- Arias Gómez, J., Villasís Keever, M. Á., & Miranda Novales, M. G. (abril-junio de 2016). El protocolo de investigación III: la población de estudio. *Ram. Alergia Mexico*, 63(2), 201-206. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4867/486755023011.pdf>
- Bocanegra, R. H. (2018). Modelo de gestión de calidad basado en la ISO 90001:2015 en la empresa Orión. (*S.A.C. Revista Pueblo Continente*, 335-341.
- Business School,EAE*. (12 de Marzo de 2016). Obtenido de Qué es el liderazgo transformacional.
- García Guilianny, J. E., Duran, S. E., Cardeño Pórtela, E., Prieto Pulido, R., García Cali, E., & Paz Marcano, A. (2017). Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad. *Revista Espacios*, 3. Obtenido de [planificacion%20estrategica..pdf](http://www.planificacion%20estrategica..pdf)
- Giménez Giubanni, A. (2016). El papel de la gestión de centros educativos en un modelo de aprendizaje . Páginas de Educación. *Scielo*. Obtenido de <http://www.scielo.edu.uy/pdf/pe/v9n1/v9n1a01.pdf>
- González, N., & Rada, N. (2017). Estrategias para la potenciación de líderes transformacionales juveniles. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, 82.
- Gualancañay Tomalá, N. P. (2018). Modelo de gestión estratégico de calidad educativa basado en el cuadro de mando integral”,. *Revista Atlante: Cuadernos de Educación*

- y *Desarrollo*, 5. Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/atlanter/2018/12/gestion-calidad-educativa.html>
- Hermosilla, D. ., (2016). Transformational leadership in organizations: Mediating variables and long-term consequences ... Transformational leadership stands. *Scielo Journal of Work and Organizational Psychology*, 1. Obtained from the *Journal of Work and Organizational Psychology*, 1. Obtenido de <http://scielo.isciii.es/pdf/rpto/v32n3/1576-5962-rpto-32-03-00135.pdf>
- Hernández Castro, G., & Fernández Jinesta, J. (2018). La planificación estratégica e indicadores de calidad educativa. *Revista Nacional de Administración*, N° 9, 69.
- Hernández Sampieri, R. F. (2019). *Metodología de la investigación*. Mexico. D.F: McGraw-Hill.
- Martínez Ventura, J., Cardeño Portela, E., & Ramírez Cardeño, W. (2017). Liderazgo Transformacional Como Estrategia de Adaptación en la Gestión Logística Empresarial. *En Desarrollo Gerencial Revista de la Facultad de Ciencias Económicas Administrativas y Contables de la Universidad Simón Bolívar-Colombia*, 1. Obtenido de <http://revistas.unisimon.edu.co/index.php/desarrollogerencial/article/view/2980/3473>
- Ministerio de Educación Ecuador MinEduc. (2019). Guía metodológica para la construcción participativa del proyecto educativo institucional. Obtenido de https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/05/Guia_PEI.pdf
- Pini, M. E. (2018). *El proyecto educativo institucional como herramienta de gestión para los directivos de escuelas*. Chile: universidad Urtado. Obtenido de <https://repositorio.uahurtado.cl/bitstream/handle/11242/8454/8276.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Intercultural. (01 de 08 de 2018). *siteal*. Obtenido de https://www.siteal.iiep.unesco.org/sites/default/files/sit_accion_files/ec_9026.pdf
- Rico Molano, A. D. (2016). Educational management: Towards the optimization of teacher training in higher education in Colombia. *Dialet Sophia*, 57. Obtenido de Dialnet-La Gestion Educativa
- Rodríguez, S. (2015). *Técnica de Investigación Social*. Madrid: Editorial Cantaura: Segunda Edición.
- Rojas Carrasco, O. A., Vivas Escalante, A. D., & Mota Suárez, K. T. (2020). El liderazgo transformacional desde la perspectiva de la pedagogía humanista. *Sophia, colección de Filosofía de la Educación*, p. 3. Obtenido de <file:///C:/Users/Neida%20Gonzalez/Downloads/3182-Texto%20de%20art%203%ADculo-22615-1-10-20200114.pdf>
- Salud, O. M. (11 de Marzo de 2020). *who.int/es*. Obtenido de <https://www.who.int/es/emergencias/diseases/novel-coronavirus-2019>
- Vega Gutiérrez, L. V. (2020). Gestión Educativa y su Relación con el Desempeño Docente. *Ciencia y Educación*, Vol. 1 No. 2, 18. Obtenido de [file:///c:/users/alons~1/appdata/local/temp/rar\\$dia9672.30879/gesti%c3%93n%20educativa%20y%20su%20relaci%c3%93n%20con%20el%20desempe%c3%91o%20docente.pdf](file:///c:/users/alons~1/appdata/local/temp/rar$dia9672.30879/gesti%c3%93n%20educativa%20y%20su%20relaci%c3%93n%20con%20el%20desempe%c3%91o%20docente.pdf)
- Vidal Cruz, C. A. (2017). *El Liderazgo Transformacional como Herramienta en la Gestión de Equipos de Trabajo*. Bogota Colombia: Universidad Militar Nueva Granada. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/16256/VidalCruzCarolAndrea2017;jsessionid=FAC47A8B789BABB5D957C9791207B1C?sequence=1>