

Liderazgo constructivista y calidad educativa en Fe y Alegría Ecuador

Constructivist leadership and quality of education in Fe y Alegría Ecuador

<https://revistaensenaecuador.org/index.php/simbiosiseducativa/issue/view/4>

<http://doi.org/10.60085/se.v3n1a5>

Recibido: 13 de abril de 2024. Aceptado: 4 de octubre 2024

Luis Alfonso Murillo Holguín
<https://orcid.org/0000-0003-4702-5697>
Investigador Independiente, Quito, Ecuador
murillooluis@gmail.com

Diana Paola Rodríguez Sánchez
<https://orcid.org/0009-0000-0194-8854>
Investigador Independiente, Quito, Ecuador

© Murillo Holguín y Rodríguez Sánchez. CC BY-NC 4.0

Resumen

Este estudio evaluó el impacto del liderazgo educativo en la percepción de la calidad del servicio en el centro educativo Fe y Alegría. Utilizando un enfoque cuantitativo y encuestas a docentes y directivos, se analizó cómo las habilidades de liderazgo afectan la calidad del servicio educativo. Los resultados indican una correlación positiva entre el liderazgo efectivo y una percepción mejorada de la calidad del servicio. Se concluye que fortalecer las habilidades de liderazgo directivo es crucial para optimizar la calidad educativa en estos centros. La hipótesis fue validada, confirmando la relación entre liderazgo y percepción de calidad.

Palabras claves: liderazgo educativo; constructivismo; calidad educativa; gestión escolar

Abstract

This study evaluated the impact of educational leadership on the perception of service quality at the Fe y Alegría Educational Center. Using a quantitative approach and surveys of teachers and principals, we analyzed how leadership skills affect the quality of educational service. The results indicate a positive correlation between effective leadership and an improved perception of service quality. It is concluded that strengthening managerial leadership skills is crucial to optimizing educational quality in these centers. The hypothesis was validated, confirming the relationship between leadership and perception of quality.

Keywords: educational leadership; constructivism; educational quality; school management

Introducción

En el contexto actual, el liderazgo es crucial para mejorar la calidad educativa. La educación, entendida como un proceso democrático y formativo, es fundamental para formar jóvenes comprometidos con la justicia, la solidaridad y la innovación. Sin embargo, para alcanzar este objetivo, es esencial contar con líderes educativos capacitados, que puedan guiar y transformar los entornos escolares hacia prácticas pedagógicas innovadoras y eficaces.

Aunque el liderazgo ha sido un motor de avance y cambio histórico, también enfrenta desafíos significativos. La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (Unesco) identifica varios obstáculos, como la falta de cualificaciones establecidas, la ausencia de incentivos para el rol de liderazgo, la falta de autonomía y la carencia de datos estadísticos sobre el liderazgo escolar (Unesco 2014).

En América Latina, las dinámicas educativas están interconectadas por factores como las políticas de formación de directivos y los enfoques de liderazgo. En Colombia y Brasil, el énfasis está en la formación y el liderazgo en roles directivos, con un impacto positivo en la gestión educativa y la calidad del sistema educativo. En contraste, la información sobre el perfil y las competencias de los directivos en Perú es limitada.

En Ecuador, el ámbito educativo enfrenta diversos desafíos que afectan directamente la calidad del servicio ofrecido. Un estudio reciente analizó el perfil profesional y el liderazgo directivo, encontrando que habilidades específicas como la toma de decisiones, la gestión del cambio y la comunicación efectiva son cruciales para mejorar la dinámica de los centros

educativos (Condo y Chumpik 2023). Estas habilidades son especialmente relevantes en el contexto ecuatoriano, caracterizado por políticas educativas cambiantes y recursos limitados. Este estudio es clave para entender las necesidades específicas del ámbito educativo ecuatoriano y desarrollar estrategias de mejora.

En el contexto nacional, el liderazgo educativo es esencial para fortalecer la calidad educativa y fomentar una sociedad cohesionada y consciente (Roca y Betancourt 2020). Aunque se enfrentan desafíos como la falta de estándares claros y datos estadísticos, es crucial abordar estos problemas para maximizar el impacto del liderazgo en la educación. Un enfoque integral y contextualizado puede abordar las particularidades locales, como la diversidad de recursos y las necesidades específicas de los centros educativos, fortaleciendo así las habilidades de liderazgo y promoviendo prácticas pedagógicas innovadoras adaptadas a la realidad ecuatoriana.

Ubicada en el sur de la ciudad, la Unidad Educativa Fe y Alegría ofrece educación integral desde el nivel Inicial hasta el Bachillerato, atendiendo a aproximadamente 1200 estudiantes, y con un equipo de 44 colaboradores entre docentes, personal administrativo y de servicio. La institución enfrenta retos únicos debido a la diversidad de su población estudiantil y las limitaciones de recursos, lo que requiere un liderazgo bien capacitado para implementar estrategias efectivas que impulsen la mejora continua y aseguren una educación de calidad.

La formulación del problema implica valorar el sistema educativo de Fe y Alegría en el contexto de su propósito de transformación social. Se busca analizar si la calidad del servicio educativo es adecuada y cómo el liderazgo directivo influye en esta calidad. Por lo tanto, surge la pregunta de investigación: ¿Cómo se relaciona el liderazgo directivo con la calidad del servicio educativo en los centros educativos de la regional sur de Fe y Alegría?

Este artículo plantea preguntas para guiar el estudio de variables claves: 1) ¿Cómo influye el liderazgo educativo en la percepción de la calidad del servicio en la institución?, 2) ¿Qué relación existe entre las percepciones y experiencias de los docentes y directivos sobre el liderazgo educativo y los resultados de la calidad del servicio?, y 3) ¿Qué estrategias de mejora pueden ser recomendadas para optimizar la calidad del servicio en la institución? La primera pregunta investiga una relación causal específica, la segunda explora la conexión entre percepciones y resultados, y la tercera se centra en recomendaciones prácticas basadas en el análisis detallado de los datos.

Desde una perspectiva teórica, esta investigación se basa en una revisión exhaustiva de la literatura sobre liderazgo educativo y su impacto en la calidad del servicio. Se espera que este análisis no solo consolide el conocimiento teórico actual, sino que también genere nuevas perspectivas aplicables en contextos educativos similares (Villafuerte y Cevallos 2021).

En cuanto a su vertiente práctica, el estudio busca proporcionar herramientas concretas para evaluar y mejorar la calidad del servicio educativo en Fe y Alegría. Utilizando métodos cualitativos y cuantitativos, se pretende diagnosticar necesidades y áreas de mejora, y ofrecer recomendaciones específicas para los directivos y colaboradores de la institución (Jiménez, Garay y Parraguez 2023). Socialmente, el estudio tiene como objetivo generar un impacto positivo en la comunidad educativa de Fe y Alegría, abarcando a estudiantes, docentes, directivos y familias.

El objetivo general de la investigación es analizar la relación entre el liderazgo directivo y la calidad del servicio educativo en el centro educativo Fe y Alegría, utilizando una metodología cualitativa para identificar habilidades de liderazgo e impactar en la mejora del servicio educativo. Para efectos del mismo, se han planteado tres objetivos específicos: 1. evaluar el impacto del liderazgo educativo en la percepción de la calidad del servicio en el centro educativo Fe y Alegría; 2. examinar la relación entre las percepciones de docentes y directivos sobre el liderazgo educativo y la calidad del servicio educativo y, 3. proponer estrategias de mejora para optimizar la calidad del servicio educativo basadas en el análisis del liderazgo directivo.

En el marco de este estudio, se consideran dos variables claves: 1) liderazgo directivo y 2) la calidad del servicio educativo. La investigación se centra en analizar cómo las habilidades de liderazgo impactan en la calidad del servicio educativo, sin asumir una correlación directa antes de completar la fase de identificación y evaluación cualitativa. Por lo tanto, se formula la siguiente hipótesis: Las habilidades de liderazgo en los directivos se relaciona con la percepción de calidad del servicio educativo en los centros educativos de Fe y Alegría.

Desarrollo

Antecedes de la investigación

Es importante hacer una revisión exhaustiva y crítica de la literatura, enfocada en los antecedentes investigativos del tema a abordar y variables de estudio. Este paso constituye una base fundamental para la investigación, pues se evaluarán los resultados y principales hallazgos de otros estudios relacionados con el campo de la educación, que se han aplicado en el entorno internacional y local.

El liderazgo educativo desempeña un papel fundamental en la mejora continua de la calidad del servicio en instituciones educativas como Fe y Alegría. Según diversos estudios, el liderazgo directivo no solo ejerce influencia en aspectos administrativos, sino que también incide profundamente en la dinámica pedagógica y en el clima escolar (Tolentino 2020) (Lazcano y Llorente 2022) (Montalván 2021) (Vela, Cáceres y Vela 2020). Estas investigaciones subrayan que un liderazgo efectivo está estrechamente relacionado con la capacidad de implementar cambios significativos que fortalezcan tanto la gestión como los procesos educativos en las instituciones.

Guzmán y Rivera, por ejemplo, emplearon un enfoque cualitativo descriptivo para explorar cómo el liderazgo directivo impacta en la calidad educativa. Sus hallazgos destacaron que los directivos comprometidos con la formación continua del personal y la innovación pedagógica son claves para mantener estándares de excelencia académica (Esbrí y Durán 2023) (Amores y Ritacco 2021). Por otro lado, Manríquez y Reyes examinaron el rol del liderazgo en diferentes niveles educativos mediante un estudio cualitativo exploratorio. Identificaron que la falta de políticas claras de apoyo al liderazgo escolar puede limitar el potencial de mejora de las escuelas, especialmente en contextos con recursos limitados.

Jiménez, Garay y Parraguez (2023) adoptaron un enfoque cuantitativo mediante encuestas a directores de una red educativa, encontrando que el liderazgo escolar efectivo se caracteriza por habilidades de comunicación efectiva, toma de decisiones éticas y capacidad para inspirar y motivar a los equipos docentes. Estos resultados indican que la capacitación constante y el desarrollo profesional son fundamentales para fortalecer las competencias de liderazgo que conduzcan a mejoras sostenibles en la calidad educativa.

En cuanto a los resultados obtenidos, diversos estudios sugieren que el liderazgo educativo constructivista es una perspectiva prometedora. Este enfoque fomenta un entorno colaborativo, y promueve el aprendizaje mutuo y la participación activa en la toma de decisiones dentro de la comunidad educativa. Investigaciones como las de Kools y Stoll (2016) destacan que el liderazgo constructivista mejora el clima escolar y favorece una cultura de aprendizaje continuo. De manera similar, Hallinger y Heck (2014) demuestran que este tipo de liderazgo contribuye significativamente a la calidad académica mediante la implicación de todos los miembros del entorno educativo. Estos estudios evidencian que un enfoque constructivista en el liderazgo educativo tiene un impacto positivo tanto en la calidad del servicio educativo como en la creación de un ambiente inclusivo y colaborativo.

De acuerdo con la revisión de la literatura, diversos estudios han identificado la importancia del rol directivo en la mejora continua de los centros educativos. Estos estudios destacan cómo, en cada caso, se busca identificar las habilidades de liderazgo imprescindibles para una gestión efectiva. La literatura subraya que un liderazgo eficaz es clave para fomentar la calidad educativa y el desarrollo profesional dentro de los centros, lo que, a su vez, contribuye a un ambiente de aprendizaje más dinámico y productivo.

Liderazgo

El liderazgo, según diversos autores, se define como la capacidad de guiar, motivar e influir en un grupo de individuos para alcanzar metas específicas (Maureira 2023). Se destaca que el liderazgo va más allá de simplemente dar órdenes, ya que implica inspirar, motivar y empoderar a los miembros del equipo. Un líder eficaz debe poseer la confianza y el respeto de su equipo, así como habilidades de comunicación, empatía y visión compartida.

Existen diferentes estilos de liderazgo, como el democrático, autoritario, *laissez-faire*, transaccional y constructivista. El liderazgo democrático fomenta la participación y la comunicación franca entre los miembros del equipo, mientras que el autoritario implica decisiones unilaterales y control por parte del líder. Por otro lado, el *laissez-faire* permite autonomía en la toma de decisiones por parte del equipo, y el transaccional se basa en recompensas y sanciones ligadas al rendimiento. Finalmente, el liderazgo constructivista se enfoca en la creación de significado compartido y el empoderamiento de los miembros del equipo a través del aprendizaje mutuo.

El líder, por su parte, es aquel individuo que ejerce influencia sobre los demás en función de objetivos y metas específicas. En el siglo XXI, se espera que los líderes no solo inspiren y motiven, sino que también sean flexibles, éticos y responsables tanto con su equipo como con la sociedad y el medioambiente.

En el ámbito educativo, el líder directivo juega un papel fundamental en el progreso y el bienestar de la comunidad educativa. Se espera que este líder posea competencias como habilidades comunicativas, empatía, capacidad de motivación y resolución de conflictos, además de promover la participación y colaboración en el equipo.

Las características y habilidades del líder educativo también incluyen la capacidad de comunicación efectiva, toma de decisiones éticas, liderazgo transformacional y gestión del cambio. Además, se espera que el líder sea capaz de adaptarse a nuevos desafíos, fortalecer las relaciones dentro de la comunidad educativa y fomentar la participación y colaboración entre los miembros.

Liderazgo constructivista

El liderazgo constructivista es un enfoque que se basa en la idea de que el liderazgo no es una cualidad innata; más bien, esta se construye y desarrolla a través de la interacción con el entorno y las experiencias de aprendizaje. En este sentido, los líderes constructivistas no se limitan a ejercer influencia sobre su equipo, también son parte activa en el proceso de construcción de significados y conocimientos compartidos. Este tipo de liderazgo se caracteriza por fomentar la participación y la colaboración, así como por promover un ambiente de aprendizaje continuo donde se valoren las ideas y perspectivas de todos los miembros del equipo.

Una de las principales características del liderazgo constructivista es su enfoque en el desarrollo de una visión compartida. Los líderes constructivistas trabajan en conjunto con su equipo para definir y articular una visión común que inspire y guíe las acciones y decisiones de todos los miembros de la organización (Camacho 2022). Esta visión compartida se enfoca en alcanzar objetivos específicos; también valores, principios y metas compartidas que reflejen los intereses y aspiraciones del grupo en su conjunto.

Además, el liderazgo constructivista se destaca por su énfasis en la reflexión crítica y el aprendizaje continuo. Los líderes constructivistas fomentan un ambiente donde se cuestionen

las ideas preconcebidas, se analicen los resultados de las acciones y se busquen constantemente nuevas formas de mejorar y crecer (Canihuante, Zamora y Ortiz 2023) Esta cultura de reflexión y aprendizaje contribuye tanto al desarrollo individual y colectivo como al fortalecimiento de la capacidad del equipo para adaptarse a los cambios y desafíos del entorno.

Por último, el liderazgo constructivista se caracteriza por su enfoque en el empoderamiento y la autonomía de los miembros del equipo. Los líderes constructivistas creen en la capacidad de las personas para autogestionarse y tomar decisiones informadas, por lo que promueven la delegación de responsabilidades y la distribución equitativa del poder dentro del grupo. De esta forma, se fortalece la motivación, compromiso de los empleados y se promueve un ambiente de trabajo más colaborativo y participativo.

Calidad

La calidad se refiere al grado en que un producto o servicio cumple con las expectativas y requisitos establecidos por los clientes o usuarios. En términos generales, se entiende como la capacidad de un bien o servicio para satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores de manera consistente (Bonilla, Barbecho y Coronel 2022). La calidad abarca diversos aspectos, como la funcionalidad, durabilidad, confiabilidad y eficiencia, y se evalúa mediante la comparación entre los estándares deseados y el desempeño real del producto o servicio.

Por otra parte, la calidad educativa se refiere al grado en que los procesos y resultados de la educación cumplen con los estándares y expectativas establecidos para asegurar un aprendizaje efectivo y significativo. Incluye aspectos como la relevancia del currículo, la competencia de los docentes, el ambiente de aprendizaje y el logro de los objetivos educativos (Cámara 2024) (Herrera 2011) (Olvera y Castillo 2024). La calidad educativa se evalúa mediante indicadores como el rendimiento académico de los estudiantes, la satisfacción de los usuarios y la efectividad de las estrategias pedagógicas implementadas en los centros educativos.

En el caso de Fe y Alegría, la calidad se evalúa a través de los procesos de gestión educativa, siguiendo el horizonte pedagógico pastoral. Estos procesos incluyen: 1) Gestión directiva, 2) Enseñanza-aprendizaje, 3) Convivencia y ciudadanía, y 4) Interacción escuela-comunidad. La evaluación integral de estos procesos permite una visión holística del desempeño institucional, asegurando que cada aspecto contribuya de manera efectiva a la calidad educativa general.

Gestión directiva

La gestión directiva se enfoca en el liderazgo estratégico y la toma de decisiones claves para asegurar una educación de calidad. Este proceso abarca la planificación, implementación y evaluación de políticas que alineen los objetivos institucionales con las necesidades educativas de la comunidad. La gestión directiva busca optimizar la capacidad organizativa, fomentar la participación de todos los miembros y promover una cultura de mejora continua. Un liderazgo comprometido asegura que cada aspecto del proceso educativo se desarrolle de manera efectiva y coherente.

Enseñanza-aprendizaje

El proceso de enseñanza-aprendizaje se centra en la interacción efectiva entre docentes y estudiantes para facilitar el aprendizaje significativo. Este proceso implica la planificación y ejecución de estrategias pedagógicas que respondan a las necesidades y estilos de aprendizaje de los estudiantes. Se busca crear un entorno educativo donde se promueva la participación activa, el pensamiento crítico y el desarrollo de habilidades prácticas. La evaluación continua de los resultados y la retroalimentación son esenciales para ajustar las prácticas educativas y garantizar el éxito académico y personal de los alumnos.

Convivencia y ciudadanía

El proceso de convivencia y ciudadanía se enfoca en promover un ambiente escolar inclusivo y respetuoso, donde se valoren la diversidad y el diálogo. Este proceso fomenta la formación de estudiantes como ciudadanos responsables, conscientes de sus derechos y deberes dentro de la comunidad. Se busca fortalecer las habilidades sociales y el respeto mutuo, creando un entorno que facilite la resolución pacífica de conflictos y la colaboración entre todos los miembros de la comunidad educativa. El objetivo es construir una cultura de convivencia que apoye el desarrollo integral de los estudiantes y su integración en la sociedad.

Interacción escuela comunidad

El proceso de interacción escuela-comunidad se centra en fortalecer los lazos entre la institución educativa y su entorno social. Se promueve una colaboración activa entre la escuela y las familias, así como con otras organizaciones locales, para enriquecer el proceso educativo. Este enfoque busca involucrar a la comunidad en la vida escolar, facilitando la participación en actividades y decisiones que afectan al centro educativo. La interacción efectiva entre

escuela y comunidad contribuye a crear un entorno de apoyo mutuo, donde se comparten responsabilidades y se optimizan los recursos para mejorar la calidad educativa.

Enfoque de la investigación

Para abordar el estudio sobre el liderazgo educativo y la mejora de la calidad del servicio en la institución educativa Fe y Alegría, se ha adoptado un enfoque metodológico cuali-cuantitativo. Este enfoque mixto permite una comprensión integral del fenómeno estudiado al combinar elementos cualitativos, que exploran experiencias y percepciones, con métodos cuantitativos, que proporcionan datos numéricos objetivos (Hernández, Fernández y Baptista 2014).

El enfoque cualitativo se fundamenta en la realización de entrevistas semiestructuradas y observaciones participativas con directivos y docentes. Estas técnicas permiten profundizar en las prácticas de liderazgo identificando tanto fortalezas como áreas de mejora. Este tipo de enfoque es esencial para comprender la complejidad del liderazgo educativo y su impacto en la gestión escolar (Vizcaíno, Cedeño y Maldonado 2023).

Por otro lado, el componente cuantitativo se basa en la aplicación de encuestas estructuradas a diferentes grupos de interés dentro de la comunidad educativa. Este método estadístico proporciona datos objetivos que permiten identificar patrones y correlaciones significativas entre variables claves del estudio (Dávila 2006).

Alcance de la investigación

Para los fines del estudio se ha precisado un alcance descriptivo, mismo que tiene como objetivo describir y organizar las actitudes, comportamientos y patrones identificados en la población de estudio (Hernández, Fernández, y Baptista 2014). El alcance seleccionado permitirá identificar las habilidades del líder educativo y, de esta forma, cumplir con los objetivos planteados en el estudio.

Declaración y justificación del tipo de investigación

La revisión bibliográfica y documental ha sido fundamental en la etapa inicial del estudio. Esta revisión crítica de la literatura ha proporcionado un marco teórico sólido que orienta la investigación, estableciendo las bases conceptuales y metodológicas para la operacionalización de las variables de estudio (Hernández, Fernández, y Baptista 2014).

Métodos empleados y sus propósitos en el contexto de la investigación

Para cumplir con los objetivos del estudio, se emplearon métodos empíricos, teóricos y estadísticos-matemáticos para ofrecer una comprensión integral del fenómeno estudiado. Los métodos empíricos, como encuestas y entrevistas, permitieron recoger datos directos de los participantes. Los métodos teóricos se utilizan para desarrollar y aplicar marcos conceptuales que contextualizan los hallazgos dentro de la literatura existente y las teorías pertinentes (Aurora 2020). Los métodos estadísticos-matemáticos, como el análisis cuantitativo de datos, proporcionan herramientas para la interpretación rigurosa de los resultados y la validación de hipótesis. Estos métodos facilitaron una evaluación exhaustiva de los problemas y contribuyeron a la formulación de conclusiones sólidas y fundamentadas.

Instrumentos derivados de la metodología seleccionada

En este estudio sobre el liderazgo educativo y la calidad del servicio en Fe y Alegría, se emplearon instrumentos cualitativos y cuantitativos claves como la encuesta y la entrevista a partir de un cuestionario de preguntas para recopilar información detallada y objetiva.

En el caso de las entrevistas, el proceso de diseño de las preguntas se basó en la necesidad de explorar a profundidad el liderazgo educativo y su impacto en la calidad del servicio. En primer lugar, se identificaron áreas claves, relacionadas con la participación de la comunidad educativa, el fomento del pensamiento crítico, la comunicación de una visión compartida, el uso de retroalimentación y la creación de un ambiente de confianza. Las preguntas fueron formuladas para captar las perspectivas y experiencias de los entrevistados en estos temas. Cada pregunta se construyó con el objetivo de obtener respuestas detalladas y prácticas, permitiendo a los entrevistados compartir sus enfoques y estrategias específicas.

El proceso de diseño de la encuesta siguió varios pasos claves para garantizar su eficacia. Primero, se definieron los objetivos de la investigación, centrados en evaluar la percepción de la comunidad educativa sobre el liderazgo constructivista y la calidad del servicio. Luego, se identificaron los indicadores claves a explorar, como la gestión directiva, el proceso de enseñanza-aprendizaje, la convivencia y ciudadanía, y la interacción escuela-comunidad.

Las preguntas fueron formuladas para cubrir estos indicadores, utilizando escalas Likert para medir percepciones específicas. Cada pregunta se redactó para ser clara y específica,

asegurando que abordara los aspectos relevantes del estudio. Previo a la prueba piloto, se validó por tres expertos en el área educativa y metodológica para garantizar la fiabilidad del instrumento, donde se validó la aplicación del mismo para los fines pertinentes. Por último, se llevó a cabo una prueba piloto para ajustar el cuestionario y mejorar su precisión antes de la implementación final. Este enfoque permitió diseñar una encuesta que recoge información valiosa sobre la influencia del liderazgo constructivista en la calidad del servicio educativo.

Proceso de levantamiento de datos

Para garantizar la precisión y fiabilidad en el proceso de levantamiento de datos en el estudio sobre liderazgo educativo y calidad del servicio en Fe y Alegría, se siguió una metodología organizada y detallada. Inicialmente, se estableció una revisión exhaustiva de la literatura para fundamentar teóricamente el estudio y guiar la selección de variables relevantes. Esta fase crítica permitió desarrollar un marco conceptual sólido que orientó las etapas siguientes del proceso metodológico.

La recolección de datos se dividió en dos etapas principales: la primera consistió en la implementación de encuestas estructuradas, aplicadas a diferentes segmentos de la comunidad educativa, incluyendo estudiantes, padres, docentes y autoridades. Esta fase cuantitativa proporcionó datos numéricos objetivos para analizar patrones y correlaciones entre variables claves del estudio. La segunda etapa se centró en la realización de entrevistas semiestructuradas y observaciones participativas con directivos y docentes claves. Estos métodos cualitativos exploraron en profundidad las percepciones y experiencias sobre el liderazgo educativo, identificando aspectos críticos no contemplados por teorías previas y permitiendo una comprensión más rica y contextualizada del fenómeno estudiado.

Población y muestra

La población objeto de estudio son los 2316 miembros de la comunidad educativa en general, que incluyen estudiantes, representantes legales, docentes y directivos.

Tabla N.º1: Población de la Unidad Educativa Fiscomisional Fe y Alegría

Ítem	Estratos	Frecuencias	Porcentaje del total poblacional
1	Estudiantes	1134	48 %
2	Padres, madres y/o representantes legales	1134	48 %
3	Docentes	44	3 %
4	Autoridades	4	1 %
Total		2316	100 %

Elaborado por: Los autores a partir de los datos informativos de la IE.

Se estableció una muestra de 330 participantes, distribuidos en diferentes categorías dentro de la comunidad educativa.

$$n = \frac{Z^2 * N * P * Q}{d^2 * (N - 1) + Z^2 * P * Q}$$

- Confiabilidad (certeza): 95 % (Z = 1,96).
- Margen de error: 5 % (e = 0,05).
- P = 0,5
- Q = 0,5

$$n = \frac{(1,96)^2 * 2316 * 0,5 * 0,5}{(0,05)^2 * 2315 + (1,96)^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = \frac{2\,224,286\,4}{6,750\,4}$$

$$n = 330$$

Tabla N.º2: Tamaño de la muestra

Ítem	Estratos	Frecuencias	Porcentajes
1	Estudiantes	158	48 %
2	Representantes legales	158	48 %
3	Docentes	10	3 %
4	Autoridades	4	1 %
Total		330	100 %

Elaborado por: Los autores a partir del tamaño de la muestra.

Interpretación de los resultados

Resultados de la entrevista a directivos

Tabla N.º 3: Sistematización de entrevistas

Información de entrevistados	
1. Rector: MSc. Víctor García Cuadrado	
2. Coord. DECE: Psi. Dayra Sáenz Vélez	
Preguntas	Respuestas
1. ¿Cómo promueve usted la participación activa de los miembros de la comunidad educativa en la toma de decisiones y en la construcción conjunta de significados?	<p>A) Se obtienen las opiniones de la comunidad, recibiendo las ideas y propuestas concretas de cada uno que desee participar, tomar decisiones en conjunto y compartir responsabilidades.</p> <p>B) Es indispensable que, dentro de un equipo, exista la participación de cada uno de los miembros para determinar las acciones en pro del bienestar de los niños, niñas y adolescentes (NNA⁷), la escucha activa y el trato cortés son herramientas que promueven la participación.</p>
2. ¿Podría describir cómo fomenta el pensamiento crítico entre los docentes y estudiantes para abordar los desafíos educativos de manera colaborativa?	<p>A) Promoviendo actividades interesantes que motiven la curiosidad tanto del personal docente como de estudiantes; si existen conflictos, buscar la mejor manera para llegar a soluciones en conjunto.</p> <p>B) Dentro de las reuniones o formaciones, tanto con los estudiantes como con los docentes, se trató de hacerlo participativo, poniendo ejemplo que haga ponerlos en esa situación y cómo lo resolvería, partiendo de rutinas del pensamiento y la participación, en donde la retroalimentación sea constructiva.</p>
3. ¿Cuál es su enfoque para establecer y comunicar una visión compartida que motive y alinee a todos los miembros de la comunidad educativa hacia objetivos comunes?	<p>A) Involucrar a la comunidad para crear la motivación necesaria para que su colaboración sea positiva. La comunicación debe ser clara utilizando los medios necesarios, estableciendo objetivos claros y concretos, buscando el compromiso y responsabilidad.</p> <p>B) Con un enfoque de igualdad y de equidad de género, en donde el trato para todos sea con respeto y armonía, sabiendo que hay un bien común que es el derecho a la educación de calidad con calidez.</p>
4. ¿Cómo utiliza usted la retroalimentación y la reflexión para ajustar continuamente sus prácticas de liderazgo y mejorar el proceso educativo?	<p>A) Debe centrarse en fortalecer las debilidades y amenazas, a fin de identificar o construir los pasos a seguir en busca del mejoramiento</p> <p>B) La retroalimentación y la reflexión sirven para establecer cambios o para recordar cómo es nuestra práctica en el ámbito educativo; es más, para incrementar la vocación de nuestro accionar diario. Se establecen compromisos y se va guiando para ver</p>

⁷ De ahora en adelante se utilizará la abreviatura NNA para hacer referencia a “niños, niñas y adolescentes”.

5. ¿Qué estrategias implementa para crear un ambiente de confianza y apertura que fomente el intercambio de ideas y la construcción conjunta de conocimiento en la institución educativa?

- cómo resulta la manera de abordar las situaciones que probablemente necesiten mejoras.
- A) Asegurar la participación activa y comprometida de todos los miembros, promover relaciones simétricas y recíprocas, desarrollar interacciones basadas en el diálogo y la reflexión pedagógica.
- B) Ante alguna situación que necesite hablar con algún docente, es necesario crear ese vínculo de adaptación que permita que el docente pueda mencionar ese malestar o que yo puedo transmitirle alguna situación que necesite mejoras. El trato cortés o el simple hecho de saludar y mencionar cómo se encuentra son claves fundamentales.

Elaborado por: Los autores a partir de la sistematización de entrevistas.

Análisis: El análisis crítico de las entrevistas con los directivos revela que la participación activa, la visión compartida y la retroalimentación efectiva son prácticas bien establecidas en la institución educativa Fe y Alegría. Los testimonios destacan que estos aspectos ya se implementan exitosamente, promoviendo una cultura de colaboración y mejora continua. La gestión del liderazgo educativo muestra fortalezas en la promoción de una participación inclusiva y en el establecimiento de una visión clara para la comunidad educativa. Sin embargo, el análisis sugiere que, aunque estas prácticas están en funcionamiento, podrían beneficiarse de un fortalecimiento adicional para maximizar su impacto. La propuesta de capacitación deberá enfocarse en consolidar estas prácticas y explorar estrategias para optimizar aún más la participación, la visión compartida y el uso de la retroalimentación, alineándose con las prácticas actuales que ya han demostrado ser efectivas.

Resultados de la entrevista a docentes

Tabla N.º4: Sistematización de entrevistas

Información de entrevistados	
1.	Docente Escuela: Lcda. Mónica Mendoza
2.	Docente Básica Superior: Lcda. Verónica Pozo
3.	Docente Bachillerato: MSc. German Contreras
Preguntas	Respuestas
1. ¿En qué medida fomenta el directivo la participación activa de los docentes en la toma de decisiones relacionadas con el proceso educativo y la gestión escolar?	<p>A) En la socialización y constante capacitación a los docentes.</p> <p>B) Nuestros directivos fomentan esta participación con mucha comunicación y confianza, valorando nuestra experiencia y conocimientos profesionales, fortaleciendo así nuestro compromiso como docentes de la institución.</p> <p>C) Desde su percepción y definición del problema para buscar alternativas de solución.</p>
2. ¿Cómo promueve el directivo el desarrollo del pensamiento crítico y la innovación entre el equipo docente?	<p>A) Desarrollando estrategias de metacognición.</p> <p>B) Los directivos pueden crear un entorno propicio para el desarrollo de estas habilidades en los docentes estableciendo metas claras, proporcionando recursos y fomentando la colaboración de las experiencias de todos como comunidad educativa.</p> <p>C) Propiciar condiciones favorables del ambiente y fortalecer el trabajo colectivo participativo.</p>
3. ¿Cómo comunica el directivo su visión educativa y los objetivos institucionales al cuerpo docente y otros miembros del personal?	<p>A) Siempre comunicando por todos los canales existentes.</p> <p>B) De manera primordial son las reuniones regulares, donde se fomenta el intercambio de ideas y sugerencias para adaptar su visión y objetivos en función a las necesidades del personal.</p> <p>C) Es la ruta a seguir para lograr los objetivos.</p>
4. ¿De qué manera utiliza el directivo la retroalimentación proporcionada por los docentes para mejorar y ajustar las políticas y prácticas escolares?	<p>A) Ejecutando las estrategias planteadas en los talleres de formación.</p> <p>B) Al escuchar activamente, reflexionar, ajustar, comunicar y evaluar de manera continua, los directivos pueden crear un entorno escolar que responda a las necesidades y preocupaciones del personal docente.</p> <p>C) La retroalimentación se centra en las fortalezas y debilidades observadas en los estudiantes.</p>
5. ¿Qué acciones toma el directivo para crear un ambiente de confianza y colaboración entre el personal docente, fomentando un clima laboral positivo y una cultura escolar inclusiva y respetuosa?	<p>A) Siempre diálogo oportuno y con mucha seriedad y respeto.</p> <p>B) A través de una comunicación abierta, participación en la toma de decisiones, reconocimiento y valoración del desarrollo profesional, la creación de un entorno inclusivo valorando las diferencias individuales, esto impulsa el crecimiento y bienestar del equipo.</p> <p>C) Motivarlos, mostrar una actitud de confianza hacia ellos y hacia sus capacidades, despertando, así, su iniciativa y disposición.</p>

Elaborado por: Los autores a partir de la sistematización de entrevistas.

Análisis: De acuerdo con el análisis crítico realizado a las aportaciones de los docentes, se identifica una percepción positiva sobre el fomento de la participación activa y la organización de espacios para la reflexión crítica por parte de los directivos hacia la comunidad. Sin embargo, también indican áreas de mejora en la comunicación de la visión educativa y el uso efectivo de la retroalimentación para ajustar las políticas y prácticas escolares. Un punto importante para reflexionar es la importancia de fortalecer la comunicación y retroalimentación bidireccional en el proyecto de capacitación, para mejorar aún más el ambiente laboral y la calidad percibida por lo integrantes de la institución.

Resultados de la encuesta

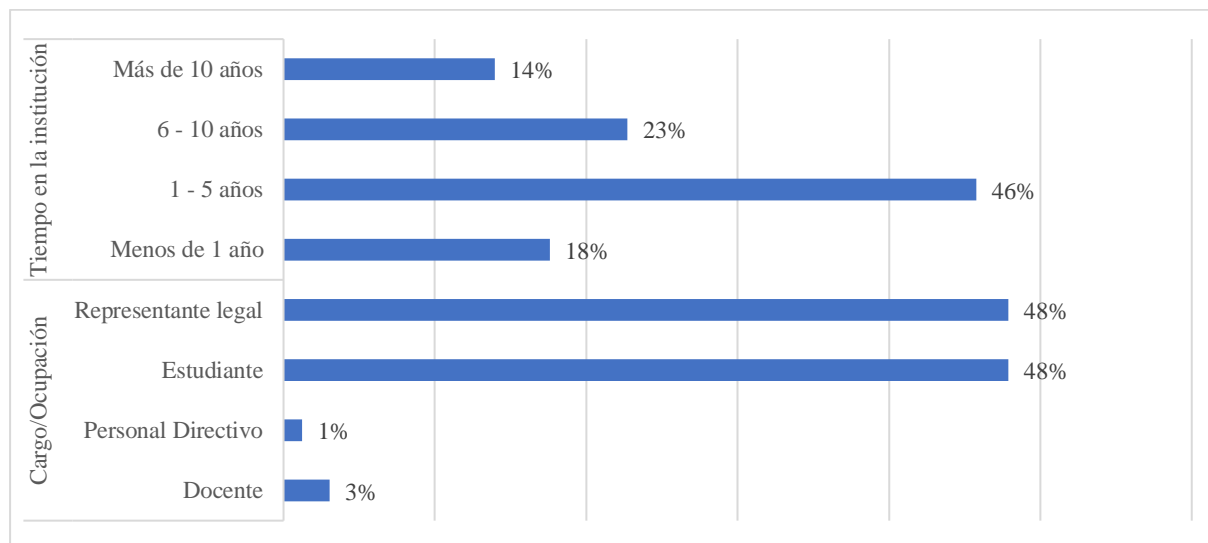
Datos generales

Tabla N.º5: Datos generales

Datos generales	Opciones de respuesta	Frecuencia abs.	Frecuencia rel.
Cargo/ocupación	Docente	10	3 %
	Personal directivo	4	1 %
	Estudiante	158	48 %
	Representante legal	158	48 %
	Total	330	100 %
Tiempo en la institución	Menos de 1 año	58	18 %
	1-5 años	151	46 %
	6 10 años	75	23 %
	Más de 10 años	46	14 %
	Total	330	100 %

Elaborado por: Los autores a partir de la sistematización de resultados.

Figura 1: Datos generales



Elaborado por: Los autores a partir de la sistematización de resultados.

Análisis: Los datos revelan una distribución equitativa entre estudiantes y representantes legales, indicando una alta participación y compromiso de las familias en la comunidad educativa. Además, la mayoría de los participantes tienen una experiencia relativamente corta en la institución, con un significativo 46 % de ellos con entre uno a cinco años de antigüedad. Esta dinámica puede influir en la estabilidad y continuidad de las políticas educativas y prácticas de liderazgo, sugiriendo que podría ser necesario un enfoque diferenciado para atender las necesidades de desarrollo y formación del liderazgo educativo dentro del contexto particular de la institución.

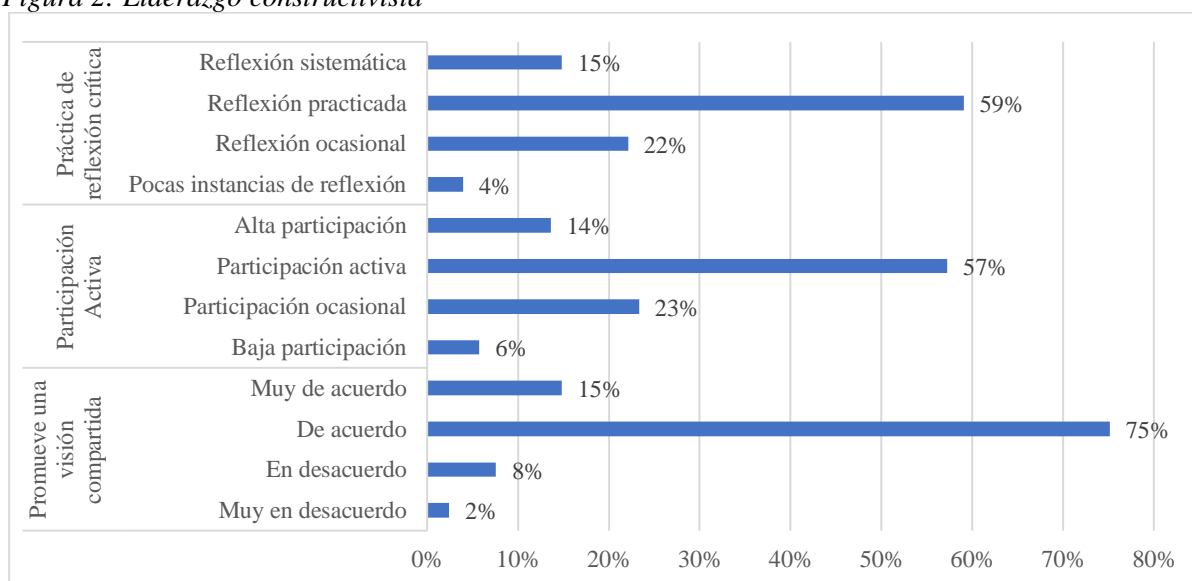
Liderazgo constructivista

Tabla N.º6: Liderazgo constructivista

Liderazgo constructivista	Opciones de respuesta	Frecuencia abs.	Frecuencia rel.
Promueve una visión compartida	Muy en desacuerdo	8	2 %
	En desacuerdo	25	8 %
	De acuerdo	248	75 %
	Muy de acuerdo	49	15 %
	Total	330	100 %
Participación activa	Baja participación	19	6 %
	Participación ocasional	77	23 %
	Participación activa	189	57 %
	Alta participación	45	14 %
	Total	330	100 %
Práctica de reflexión crítica	Pocas instancias de reflexión	13	4 %
	Reflexión ocasional	73	22 %
	Reflexión practicada	195	59 %
	Reflexión sistemática	49	15 %
	Total	330	100 %

Elaborado por: Los autores a partir de la sistematización de resultados.

Figura 2: Liderazgo constructivista



Elaborado por: Los autores a partir de la sistematización de resultados.

Análisis: Los resultados muestran que la mayoría de los participantes perciben que el liderazgo constructivista en la institución promueve una visión compartida, con un notable 75 % que indica estar de acuerdo o muy de acuerdo. Además, la participación activa se destaca con un 57 % reportando una participación activa, lo cual sugiere un ambiente propicio para la colaboración y la toma de decisiones compartidas. Sin embargo, la práctica de la reflexión crítica muestra áreas de mejora, con solo un 15 % que indica una reflexión sistemática, lo que podría influir en la capacidad de adaptación y mejora continua del liderazgo educativo constructivista en la institución.

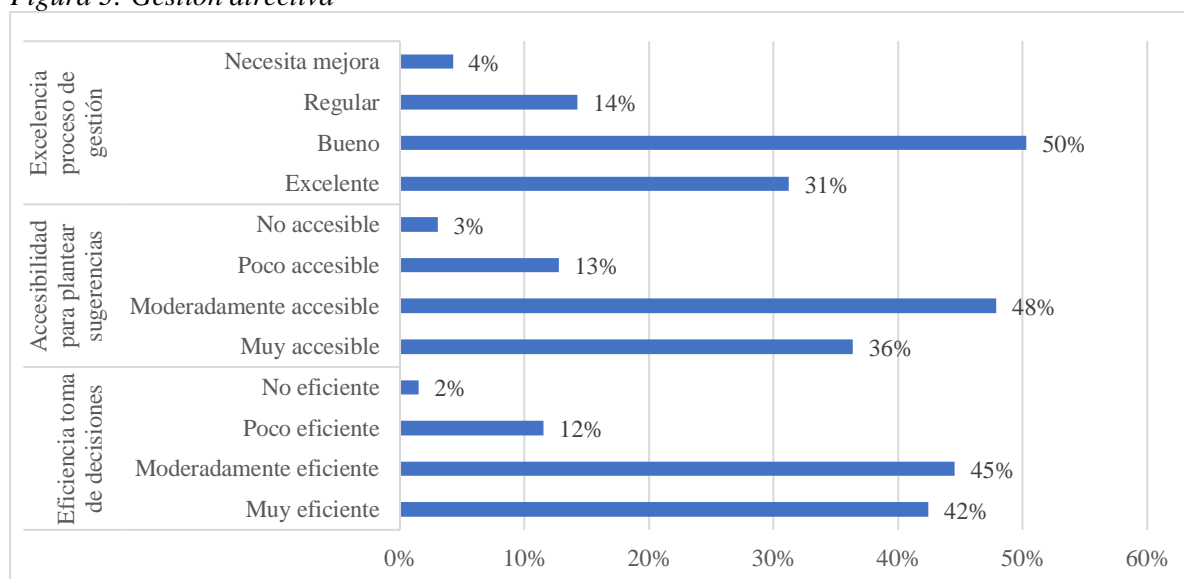
Proceso de gestión directiva

Tabla N.º7: Gestión directiva

Gestión directiva	Opciones de respuesta	Frecuencia abs.	Frecuencia rel.
Eficiencia toma de decisiones	Muy eficiente	140	42 %
	Moderadamente eficiente	147	45 %
	Poco eficiente	38	12 %
	No eficiente	5	2 %
	Total	330	100 %
Accesibilidad para plantear sugerencias	Muy accesible	120	36 %
	Moderadamente accesible	158	48 %
	Poco accesible	42	13 %
	No accesible	10	3 %
	Total	330	100 %
Excelencia proceso de gestión	Excelente	103	31 %
	Bueno	166	50 %
	Regular	47	14 %
	Necesita mejora	14	4 %
	Total	330	100 %

Elaborado por: Los autores a partir de la sistematización de resultados.

Figura 3: Gestión directiva



Elaborado por: Los autores a partir de la sistematización de resultados.

Análisis: Los resultados revelan que la mayoría de los participantes perciben la eficiencia en la toma de decisiones como moderadamente eficiente o muy eficiente, lo cual sugiere una gestión directiva con capacidad de respuesta adecuada y decisión oportuna. Sin embargo, la variabilidad en la percepción de la accesibilidad para plantear sugerencias indica que, aproximadamente, la mitad de los encuestados la consideran moderadamente accesible, lo que podría indicar posibles áreas de mejora en la apertura y receptividad hacia la retroalimentación. A pesar de ello, la mayoría evalúa positivamente el proceso de gestión en términos de excelencia y buen desempeño, destacando una base sólida para la administración institucional, aunque también señala la necesidad de atención continua para optimizar aspectos específicos identificados como necesitados de mejora.

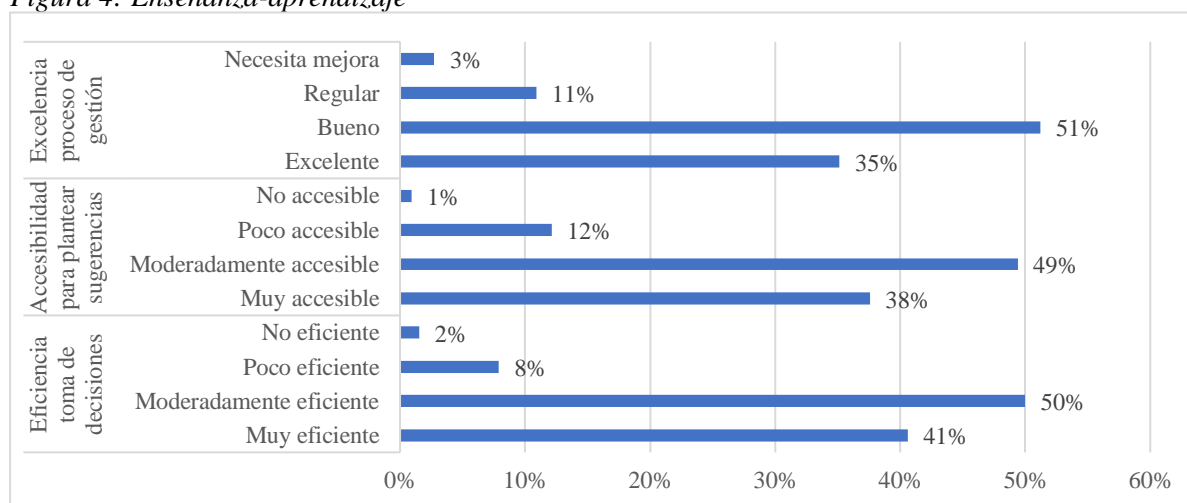
Proceso de enseñanza-aprendizaje

Tabla N.º 8: Enseñanza-aprendizaje

Enseñanza-aprendizaje	Opciones de respuesta	Frecuencia abs.	Frecuencia rel.
Eficiencia toma de decisiones	Muy eficiente	134	41 %
	Moderadamente eficiente	165	50 %
	Poco eficiente	26	8 %
	No eficiente	5	2 %
	Total	330	100 %
Accesibilidad para plantear sugerencias	Muy accesible	124	38 %
	Moderadamente accesible	163	49 %
	Poco accesible	40	12 %
	No accesible	3	1 %
	Total	330	100 %
Excelencia proceso de gestión	Excelente	116	35 %
	Bueno	169	51 %
	Regular	36	11 %
	Necesita mejora	9	3 %
	Total	330	100 %

Elaborado por: Los autores a partir de la sistematización de resultados.

Figura 4: Enseñanza-aprendizaje



Elaborado por: Los autores a partir de la sistematización de resultados.

Análisis: Los datos muestran una percepción mayoritariamente positiva en cuanto a la eficiencia de la toma de decisiones en el proceso de enseñanza-aprendizaje, con la mayoría calificando como moderadamente eficiente o muy eficiente. Esta evaluación sugiere una capacidad adecuada para la gestión y ejecución de actividades educativas. Sin embargo, la accesibilidad para plantear sugerencias presenta una distribución más variada, con una significativa proporción de participantes que la consideran moderadamente accesible, aunque un porcentaje considerable la percibe como poco accesible. La evaluación del proceso de gestión muestra una tendencia similar, con una mayoría que lo califica como bueno o excelente, pero con un reconocimiento de áreas de mejora identificadas como necesitadas de atención para fortalecer la calidad y eficacia del proceso educativo.

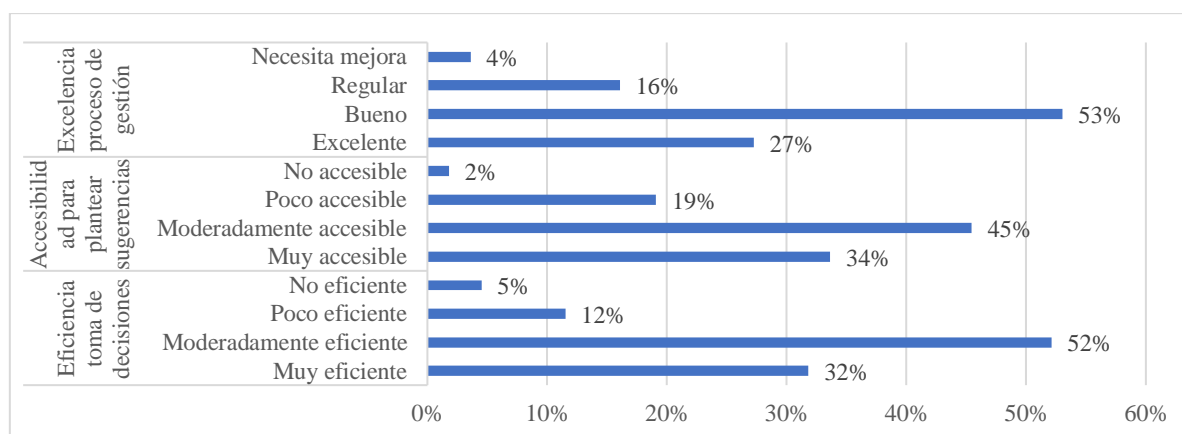
Proceso de convivencia y ciudadanía

Tabla N.º 9: Convivencia y ciudadanía

Convivencia y ciudadanía	Opciones de respuesta	Frecuencia abs.	Frecuencia rel.
Eficiencia toma de decisiones	Muy eficiente	105	32 %
	Moderadamente eficiente	172	52 %
	Poco eficiente	38	12 %
	No eficiente	15	5 %
	Total	330	100 %
Accesibilidad para plantear sugerencias	Muy accesible	111	34 %
	Moderadamente accesible	150	45 %
	Poco accesible	63	19 %
	No accesible	6	2 %
	Total	330	100 %
Excelencia proceso de gestión	Excelente	90	27 %
	Bueno	175	53 %
	Regular	53	16 %
	Necesita mejora	12	4 %
	Total	330	100 %

Elaborado por: Los autores a partir de la sistematización de resultados.

Figura 5: Convivencia y ciudadanía



Elaborado por: Los autores a partir de la sistematización de resultados.

Análisis: Los resultados revelan una percepción general de eficiencia moderada a alta en la toma de decisiones dentro del proceso de convivencia y ciudadanía, con la mayoría de los participantes indicando que es moderadamente eficiente o muy eficiente. Sin embargo, la accesibilidad para plantear sugerencias muestra una distribución más variada, con un porcentaje significativo percibiéndola como moderadamente accesible, pero también una proporción notable que la considera poco accesible. En cuanto a la excelencia del proceso de gestión, aunque la mayoría lo evalúa como bueno o excelente, también se identifican áreas de mejora que podrían contribuir a fortalecer las prácticas de convivencia y ciudadanía en la institución educativa.

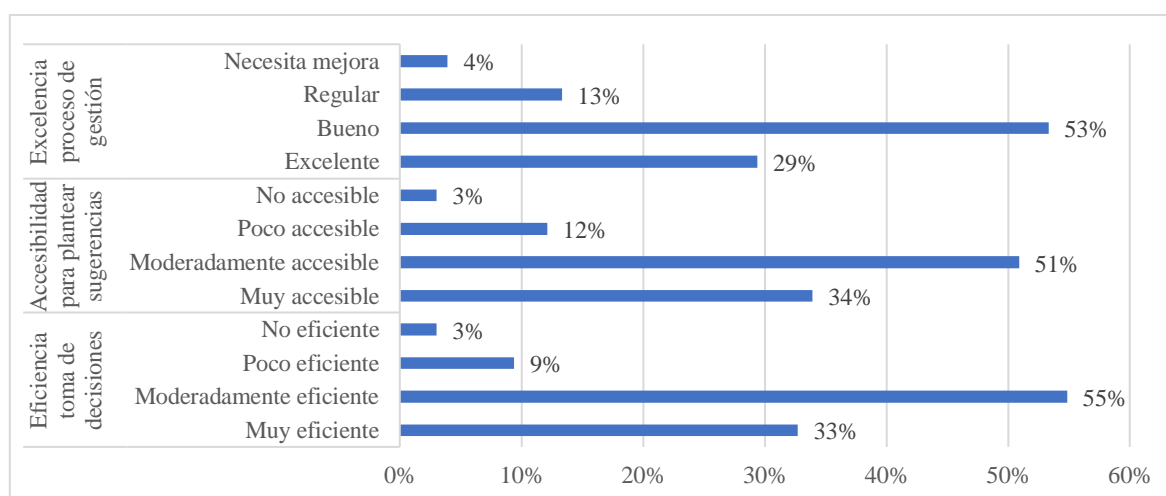
Proceso de interacción escuela-comunidad

Tabla N.º 10: Interacción escuela-comunidad

Interacción escuela - comunidad	Opciones de respuesta	Frecuencia abs.	Frecuencia rel.
Eficiencia toma de decisiones	Muy eficiente	108	33 %
	Moderadamente eficiente	181	55 %
	Poco eficiente	31	9 %
	No eficiente	10	3 %
	Total	330	100 %
Accesibilidad para plantear sugerencias	Muy accesible	112	34 %
	Moderadamente accesible	168	51 %
	Poco accesible	40	12 %
	No accesible	10	3 %
	Total	330	100 %
Excelencia proceso de gestión	Excelente	97	29 %
	Bueno	176	53 %
	Regular	44	13 %
	Necesita mejora	13	4 %
	Total	330	100 %

Elaborado por: Los autores a partir de la sistematización de resultados.

Figura 6: Interacción escuela-comunidad



Elaborado por: Los autores a partir de la sistematización de resultados.

Análisis: Los resultados del proceso de interacción escuela-comunidad muestran una percepción mayoritaria de eficiencia moderada a alta en la toma de decisiones, con la mayoría de los participantes indicando que es moderadamente eficiente o muy eficiente. En cuanto a la accesibilidad para plantear sugerencias, se observa una distribución variada, con un porcentaje considerable percibiéndola como moderadamente accesible, aunque también una proporción significativa la considera poco accesible. Respecto a la excelencia del proceso de gestión, la mayoría lo evalúa como bueno o excelente, pero también se identifican áreas de mejora que podrían optimizar la interacción entre la escuela y la comunidad para fortalecer la colaboración y el apoyo mutuo.

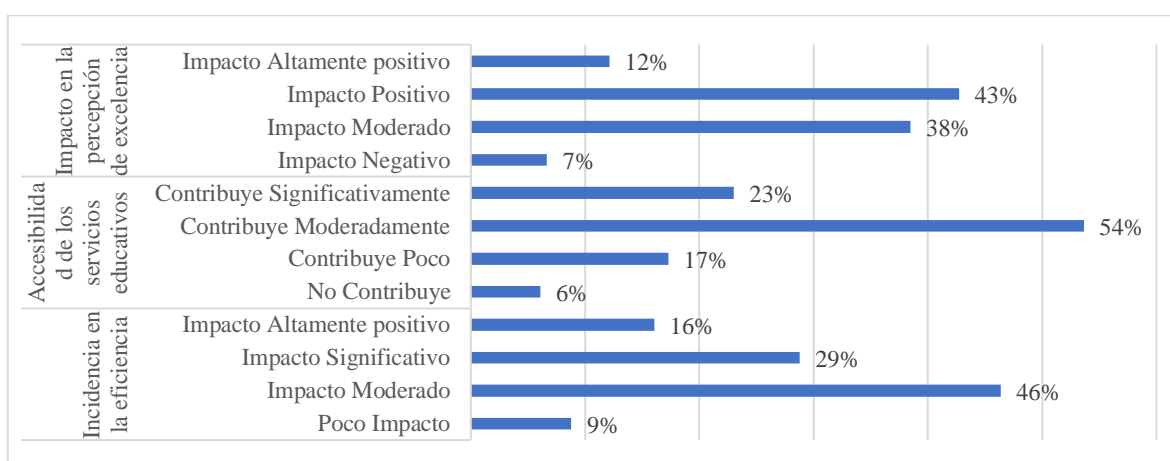
Liderazgo y calidad del servicio

Tabla N.º 11: Liderazgo y calidad del servicio

Liderazgo y calidad del servicio	Opciones de respuesta	Frecuencia abs.	Frecuencia rel.
Incidencia en la eficiencia	Poco impacto	29	9 %
	Impacto moderado	153	46 %
	Impacto significativo	95	29 %
	Impacto altamente positivo	53	16 %
	Total	330	100 %
Accesibilidad de los servicios educativos	No contribuye	20	6 %
	Contribuye poco	57	17 %
	Contribuye moderadamente	177	54 %
	Contribuye significativamente	76	23 %
	Total	330	100 %
Impacto en la percepción de excelencia	Impacto negativo	22	7 %
	Impacto moderado	127	38 %
	Impacto positivo	141	43 %
	Impacto altamente positivo	40	12 %
	Total	330	100 %

Elaborado por: Los autores a partir de la sistematización de resultados.

Figura 7: Liderazgo y calidad del servicio



Elaborado por: Los autores a partir de la sistematización de resultados.

Análisis: Los resultados del estudio sobre liderazgo y calidad del servicio indican que la mayoría percibe un impacto moderado a significativo del liderazgo en la eficiencia institucional, con una proporción considerable reportando un impacto altamente positivo. En cuanto a la accesibilidad de los servicios educativos, la mayoría considera que estos contribuyen moderadamente, aunque también se identifican opiniones que indican una contribución significativa. Respecto al impacto en la percepción de excelencia, se observa una evaluación variada, desde impacto moderado hasta altamente positivo, sugiriendo áreas de mejora para fortalecer la calidad percibida de los servicios educativos.

Conclusiones del análisis

La investigación realizada a través de entrevistas y encuestas ofrece una visión integral sobre la dinámica de liderazgo y la calidad del servicio en la institución educativa Fe y Alegría. Los hallazgos revelan tanto fortalezas como áreas de mejora significativas, que deben ser consideradas para optimizar la gestión y el entorno educativo.

En las entrevistas realizadas a directivos y docentes, se destaca una percepción positiva en cuanto a la promoción de la participación activa y el establecimiento de una visión compartida. Los directivos, como el rector y el coordinador DECE, demuestran un compromiso sólido con la inclusión y la colaboración, fomentando la participación de todos los miembros de la comunidad educativa y utilizando la retroalimentación para ajustar y mejorar continuamente sus prácticas. Sin embargo, se identifican áreas de mejora en la comunicación de la visión educativa y el fortalecimiento de la reflexión crítica, que podrían beneficiarse de una capacitación adicional para consolidar estos aspectos y maximizar su impacto en la institución.

Los resultados de la encuesta reflejan una alta participación y compromiso de estudiantes y representantes legales, con una notable presencia de individuos con entre 1 y 5 años de antigüedad en la institución. Esta dinámica sugiere la necesidad de un enfoque diferenciado para abordar las necesidades de desarrollo y formación del liderazgo educativo, considerando la estabilidad y continuidad en la aplicación de políticas y prácticas. En términos de liderazgo constructivista, la mayoría de los participantes perciben una promoción efectiva de una visión compartida y una participación activa, aunque se observa una necesidad de

fortalecer la práctica de la reflexión crítica para mejorar la capacidad de adaptación y mejora continua del liderazgo educativo.

Los datos sobre la gestión directiva, la eficiencia en la toma de decisiones y la accesibilidad para plantear sugerencias revelan una percepción general de eficacia moderada a alta, con áreas identificadas para mejorar la apertura y receptividad hacia la retroalimentación. La evaluación del proceso de enseñanza-aprendizaje muestra una percepción positiva en cuanto a la eficiencia y la gestión, aunque la accesibilidad para sugerencias presenta áreas de mejora. En cuanto a convivencia y ciudadanía, y la interacción escuela-comunidad, se observa una percepción mayoritaria de eficiencia moderada a alta en la toma de decisiones, con la necesidad de optimizar la accesibilidad para sugerencias y fortalecer los procesos de gestión.

Los resultados destacan la efectividad actual de las prácticas de liderazgo y gestión en la institución educativa Fe y Alegría, pero también subraya la necesidad de fortalecer la comunicación, la retroalimentación y la reflexión crítica. Las propuestas de mejora deben centrarse en consolidar las prácticas existentes, optimizar la participación y la visión compartida, y mejorar la accesibilidad y el uso efectivo de la retroalimentación, con el objetivo de crear un ambiente educativo más colaborativo y eficiente.

Conclusiones

El análisis muestra que un liderazgo educativo participativo y enfocado en el desarrollo profesional mejora la percepción de la calidad del servicio en el centro educativo Fe y Alegría. Las prácticas de liderazgo que promueven la comunicación abierta y el reconocimiento del esfuerzo docente son claves para elevar los estándares educativos.

Las percepciones de docentes y directivos coinciden en que un liderazgo claro y comprometido es esencial para la calidad del servicio educativo. Aunque los docentes se enfocan en aspectos prácticos y los directivos en estrategias organizacionales, ambos grupos reconocen la importancia del liderazgo para la mejora continua.

Para optimizar la calidad del servicio educativo, se recomienda fortalecer la formación en liderazgo para directivos, establecer mecanismos de retroalimentación entre docentes y

directivos, y crear espacios colaborativos para compartir buenas prácticas. Estas estrategias buscan alinear el liderazgo con los objetivos educativos y las necesidades del personal.

La hipótesis de que las habilidades de liderazgo de los directivos se relacionan con la percepción de calidad del servicio educativo en los centros Fe y Alegría ha sido validada. Los datos confirman que un liderazgo efectivo mejora la percepción de la calidad educativa, destacando la importancia del liderazgo en la optimización del servicio educativo.

Referencias

- Amores, F. y M. Ritacco. 2021, 1 de octubre. "Desarrollo de prácticas de «liderazgo exitoso» en la dirección escolar: Teoría fundamentada a partir del testimonio de directores escolares en Andalucía, España". *Perfiles educativos*, 43, n.º 174. <https://doi.org/10.22201/iisue.24486167e.2021.174.59414>
- Aurora, P. 2020. "Métodos inductivos, deductivo y teoría de la pedagogía crítica".
- Bonilla, S, N. Barbecho y C. Coronel. 2022. "Calidad educativa en el Ecuador: un estudio bibliométrico". *Trascender, contabilidad y gestión*, 7, n.º 21: 126-42. <https://doi.org/10.36791/tcg.v7i21sept-dic.184>
- Camacho, I. 2022. "Narrativas del liderazgo y cambio organizacional". *Revista Mexicana de Análisis de la conducta*, 48, n.º 2: 112-38. <https://doi.org/10.5514/rmac.v48.i2.84465>
- Cámara, G. 2024. "Clave para transformar el servicio". *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, 54, n.º 1: 455-68. <https://doi.org/10.48102/rlee.2024.54.1.606>
- Canihuante, C., P. Zamora y J. Ortiz. 2023. "Liderazgo en la educación parvularia chilena durante la pandemia: experiencias y significados". *Educação e Pesquisa* 49: e263089. <https://doi.org/10.1590/s1678-4634202349263089esp>
- Cernas, D., y P. Mercado. 2022. "Teorías de liderazgo en organizaciones: Clasificación paradigmática y oportunidades de investigación". *Ciencia ergo-sum* 30, n.º 3. <https://doi.org/10.30878/ces.v30n3a10>
- Condoy, M. y T. Chumpik. 2023, 14 de junio. "Perfil profesional y el liderazgo directivo de los administradores educativos del Ecuador". *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7, n.º 3: 1898-1920. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i3.6321
- Dávila, G. 2006. "El razonamiento inductivo y deductivo dentro del proceso investigativo en ciencias experimentales y sociales". *Revista de Educación*.
- Esbrí, M. y R. Durán. 2023. "Liderazgo educativo: habilidades de los buenos directores de escuelas públicas en Panamá". *Revista Historia de la Educación Latinoamericana*, 25, n.º 40: 233-49. <https://doi.org/10.19053/01227238.16940>

- Hallinger, Philip, y Ronald H. Heck. 2014. "Liderazgo colaborativo y mejora escolar: Comprendiendo el impacto sobre la capacidad de la escuela y el aprendizaje de los estudiantes." *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación* 12 (4): 71-88. Redalyc. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55131688004>.
- Hernández, R., C. Fernández y P. Baptista. 2014. *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.
- Herrera, R. 2011. "El concepto de calidad: Un marco conceptual". *Revista Ingeniería*, 16, n.º 1. <https://doi.org/10.15517/ring.v16i1.648>
- Jiménez, A., S. Garay y P. Parraguez. 2023. "Diagnóstico de las competencias de liderazgo escolar en directivos salesianos". *Alteridad*, 18, n.º 2: 222-33. <https://doi.org/10.17163/alt.v18n2.2023.06>
- Kools, Marco, y Louise Stoll. 2016. "What Makes a School a Learning Organisation?" *OECD Education Working Papers*, no. 137. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/5jlwm62b3bvh-en>.
- Lazcano, C., y C. Llorente. 2022. "Liderazgo en escuelas de alta complejidad sociocultural: diez miradas, de José Weinstein y Gonzalo Muñoz (eds.)". *Perfiles educativos*, 44, n.º 175: 194-99. <https://doi.org/10.22201/iissue.24486167e.2022.175.60971>
- Leiva, M., C. Loyola y R. Halim. 2022. "Liderazgo y participación en escuelas públicas chilenas". *Revista de Estudios y Experiencias en Educación*, 21, n.º 45: 149-67. <https://doi.org/10.21703/0718-5162.v21.n45.2022.008>
- Maureira, O., L. Ahumada, C. Ascencio y W. Bandeira. 2023. "Liderazgo Distribuido en Centros Escolares: cambios en la percepción de prácticas educacionales". *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, 31, n.º 121: e0233839. <https://doi.org/10.1590/s0104-40362023003103839>
- Montalván, Pablo Fernando. 2021. "Percepciones de los miembros de la comunidad educativa sobre el liderazgo de un director de Pastoral de una institución educativa privada de Lima metropolitana". *Horizonte de la Ciencia*, 12, n.º 22: 203-18. <https://doi.org/10.26490/uncp.horizonteciencia.2022.22.1080>
- Olvera, K. y D. Castillo. 2020. "Análisis de la calidad del servicio en control escolar de una IES".
- Parra, Juan David. 2022. "El pensamiento de sistemas; una ruta hacia el liderazgo y la transformación educativa". *Zona próxima*, 35: 157-64. <https://doi.org/10.14482/zp.35.371.334>
- Roca-Piloso y Alonso Betancourt. 2020. "Propuesta de la competencia de liderazgo pedagógico.pdf".
- Tolentino, Hermis. 2020, 30. "Habilidades sociales y estrategias didácticas para la formación del liderazgo desde la educación básica". *Revista Educación*. <https://doi.org/10.15517/revedu.v44i2.40270>

Unesco. 2014. "El Liderazgo escolar en América Latina y el Caribe: un estado del arte con base en ocho sistemas escolares de la región".

Vela, G., T. Cáceres y A. Vela. 2020. "Liderazgo pedagógico en Arequipa-Perú: competencias directivas". *Revista de Ciencias Sociales*, 26.

Villafuerte, J. y D. Cevallos. 2021. "Liderazgo educativo en tiempos de pandemia: La educación no será la misma que conocimos". *Revista historia de la educación latinoamericana*, 23, n.º 37. <https://doi.org/10.19053/01227238.12667>

Vizcaíno, P., R. Cedeño y I. Maldonado. 2023. "Metodología de la investigación científica: guía práctica". *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7, n.º 4: 9723-62. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i4.7658

Copyright: © 2024 Murillo Holguín y Rodríguez Sánchez. Este es un artículo de acceso abierto distribuido bajo la licencia Creative Commons de Atribución No Comercial 4.0, que permite su uso sin restricciones, su distribución y reproducción por cualquier medio, siempre que no se haga con fines comerciales y el trabajo original sea fielmente citado.