



**Universidad del Azuay**

**Departamento de Posgrados**

**Maestría en Educación, mención Gestión y  
Liderazgo**

**SENSIBILIZACIÓN SOBRE LIDERAZGO A LOS  
DOCENTES DE LA UNIDAD EDUCATIVA  
“CIUDAD DE CUENCA”**

Autora:

**Claudia Vele Salto**

Directora:

**María Teresa Arteaga**

**Cuenca–Ecuador**

**2023**

### **DEDICATORIA**

El presente trabajo de investigación está dedicado a mi esposo Wilson Sigua, por creer en mí y apoyarme incondicionalmente, a mis hijos Alejandra, David y Sofía por ser mi fuente de inspiración, a mi papi José y mi mami Rosa quienes con sus palabras de aliento me apoyaron durante todo este proceso de formación.

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar, agradezco a Dios por el don de la vida y poner en mi camino esta oportunidad. De igual manera mi gratitud a todo el personal docente que aportó a mi formación.

A la Dra. Liliana Arciniegas, coordinadora de la Maestría, por contribuir con su apoyo constante y desinteresado durante el desarrollo del posgrado y de la presente investigación, a la Mgs. María Teresa Arteaga, directora del presente trabajo de titulación, por su calidad humana y por aportar sus conocimientos durante todo este proceso; y, finalmente un agradecimiento sincero y fraterno al personal directivo y docentes participantes de la Unidad Educativa Ciudad de Cuenca quienes formaron parte de este proceso de transformación, y haber hecho posible el desarrollo de este trabajo.

## **RESUMEN:**

El docente es el líder dentro del aula de clases debido a que incentiva, orienta y guía al educando a conseguir metas, de este modo su liderazgo se ha convertido en uno de los factores más importantes del sistema educativo. Por tal motivo, es necesario realizar esta investigación y conocer las concepciones de liderazgo, sensibilizar a los docentes de la Unidad Educativa “Ciudad de Cuenca”, a partir de lo cual se diseñó y se adoptó como recurso de intervención un taller, que se llevó a cabo durante seis sesiones y, finalmente, la evaluación de la implementación. Se abordó la investigación cualitativa con diseño de investigación-acción. Los resultados demostraron que en el proceso de sensibilización se permitió fortalecer las habilidades de liderazgo de los docentes, no solo en el ámbito profesional sino también en lo personal.

**Palabras clave:** liderazgo educativo, liderazgo transformacional, liderazgo docente, sensibilización, taller.

## ABSTRACT:

The teacher is the leader in the classroom because he encourages, motivates, and guides the student to achieve his goals. Thus, his leadership has become one of the most important factors in the educational system. For this reason, it is necessary to carry out this investigation and to know the conceptions of leadership, to sensitize the teachers of the Educational Unit "Ciudad de Cuenca", from which a workshop was designed and adopted as an intervention resource which was carried out during six sessions. Finally, the evaluation of the implementation, qualitative research with an action-research design was addressed. The results showed that the sensitization process allowed the teachers' leadership skills to be strengthened, not only professionally but also personally.

**Keywords:** educational leadership, transformational leadership, teacher leadership, sensitization, workshop.

Translated by



Claudia Vele

## ÍNDICE

### Índice de contenidos

1. INTRODUCCIÓN .....	1
2. MÉTODO.....	7
2.1 Participantes .....	8
2.2 Técnicas e instrumentos de análisis de datos .....	8
2.3 Instrumentos de recolección de datos .....	9
2.4 Procedimiento.....	10
3. RESULTADOS.....	11
4. DISCUSIÓN .....	177
REFERENCIAS.....	20

### Índice de tablas

<b>Tabla 1</b> Categorías y unidades de análisis.....	9
<b>Tabla 2</b> Taller de liderazgo .....	12

### Índice de anexos

Anexo 1 Consentimiento Informado .....	222
Anexo 2 Entrevista Inicial a los docentes de la unidad educativa "Ciudad de Cuenca".....	22
Anexo 3 Solicitud para realizar la intervención.....	23
Anexo 4. Propuesta de Taller de liderazgo docente.....	27
Anexo 5. Desarrollo del Taller liderazgo docente.....	35
Anexo 6. Entrevista Final .....	39

# 1. INTRODUCCIÓN

Durante décadas la calidad educativa ha sido foco de principal preocupación en la sociedad. Los logros y los fracasos, frecuentemente, han sido recibidos con relación a la calidad de organización de la institución y de sus líderes, cuya función se acredita principalmente al directivo. Sin embargo, hace algunos años surge una nueva tendencia donde se destaca la importancia del liderazgo del docente en el aula, denominado el liderazgo pedagógico (González-Fernández et al., 2020).

El liderazgo pedagógico adquirió gran importancia tras la pandemia del COVID-19, ya que, a partir de este evento, el sistema educativo ha venido enfrentando grandes problemas y retos que exigen un cambio urgente al sistema tradicional (Ramos, 2020). Vélez et al. (2019) exponen que esta situación requiere que la escolaridad aporte a la creación de una sociedad justa, equitativa e innovadora. También es preciso desarrollar habilidades intelectuales, sociales y emocionales, que permitan a los individuos ser más competentes para plantearse y alcanzar metas bajo el marco del respeto a los derechos humanos, el desarrollo económico, social y cultural.

En contextos específicos se puede destacar la situación de los docentes que fueron parte de esta investigación, quienes han presentado dificultades de liderazgo en las aulas, antes, durante y post pandemia. Especialmente por falta de conocimiento de estrategias pertinentes de liderazgo que permitan implementar satisfactoriamente la innovación propuesta en la institución -ambientes de aprendizaje- y orientar a los estudiantes para enfrentar barreras externas e internas para mejorar los aprendizajes (Informe Administrativo, Unidad Educativa Ciudad de Cuenca, 2021).

Ante este hecho, como manifiesta Ramos (2020), un directivo preparado para reorganizar y plantear innovación en la institución no es suficiente, se requiere el protagonismo e involucramiento total del docente. Un docente líder que maneje estos cambios desde adentro, desde las aulas de clase, del contacto directo con el estudiante y el padre de familia, moviendo acertadamente cada pieza de los elementos educativos a favor del aprendizaje. Es así que, algunas investigaciones han demostrado que el liderazgo pedagógico es eficaz para mejorar los resultados educativos y el sistema escolar, incluso en instituciones con recursos educativos poco eficientes, pero con un buen liderazgo por parte del docente (Llorent-Bedmar et al., 2017).

Balduzzi (2015) realiza estudios en Chile, mediante la metodología de un análisis teórico, y concluyen que el liderazgo se enraíza en metas formativas bien definidas y se concreta en acciones que, en su labor diaria, lleva a cabo el profesor. Por otra parte, Zurita et al. (2019), cuyos estudios se realizaron en Ecuador, señala que el liderazgo educativo y el desempeño docente, con una metodología de recolección de datos, es poco conocido. Además, para los autores existía poco interés y desconocimiento de los docentes con relación al liderazgo, ya que se consideran que es un factor que debe interesarles solo a las autoridades de la institución.

En Ecuador Serrano-Elizalde et al. (2022) sobre el liderazgo transformacional y su incidencia en la gestión educativa, por medio de encuesta (con un cuestionario digital para los docentes, con la escala tipo Likert) y entrevista virtual con una serie de preguntas abiertas para el directivo, muestran la falta de gestión del líder, al no tener una visión clara de los logros a alcanzar. Por otra parte, los docentes consideran que el directivo no estimula el desarrollo del desempeño docente, al presentar limitaciones de gestión, siendo una situación que no logra que la comunidad educativa confíe en su gestión del líder.

Como se ha podido observar el liderazgo pedagógico es parte de la educación. Por ello, este artículo se sustenta sobre la falta de competencias eficaces y el desconocimiento sobre el liderazgo en los docentes y la falta de una investigación formal en la Unidad Educativa “Ciudad de Cuenca” sobre liderazgo docente en el aula. A partir de lo expuesto se planteó como objetivo: sensibilizar a los docentes de la Unidad Educativa “Ciudad de Cuenca” sobre liderazgo docente en el aula. Para el cumplimiento del mismo, se plantearon tres objetivos específicos: analizar las concepciones de liderazgo que tenían los docentes, diseñar talleres de sensibilización a partir de los datos obtenidos en el diagnóstico e implementar y valorar los resultados.

A continuación, se describe detalladamente los conceptos básicos de la teoría en la cual se basa este estudio investigativo.

## **1.1 Liderazgo**

La definición de liderazgo es diversa, ya que se lo ha estudiado desde la perspectiva de diferentes disciplinas del medio social, político, económico, administrativo y educativo; además, se ha modificado con el tiempo y el contexto (Riascos y Becerril, 2021). La historia del liderazgo demuestra que, en un principio, este concepto estaba

relacionado al comportamiento de los principales mandatarios, caracterizando la forma de dirigir de los gobernantes a las organizaciones sociales (Navarro, 2016).

En términos generales se puede definir al liderazgo como la capacidad de un individuo para influir, motivar, organizar y ejecutar acciones involucrando a otras personas y grupos, en busca de alcanzar un objetivo o meta (Mouroe, 2014; citado en Riascos y Becerril, 2021). Sin embargo, este concepto es interpretado de diversas maneras en diferentes épocas. En la Edad Media, un líder era quien dominaba mediante la fuerza y esclavizaba al más débil, mientras que, en la Edad Contemporánea, está basado en los valores y la inspiración que transmite el líder para cumplir órdenes y seguirlo (Riascos y Becerril, 2021).

De acuerdo a lo manifestado por Navarro (2016), al liderazgo se puede concebir desde tres enfoques: el primero, centrado en los rasgos personales a partir de las características innatas y del análisis de los atributos del sujeto; el segundo, el conjunto de acciones y estrategias que emprende el líder para alcanzar el éxito, a través de prácticas eficaces; y finalmente, el tercero, relacionado con centrar el interés en los vínculos entre líderes, incorporando características contextuales de la institución en la que se lleva a cabo el liderazgo. De esta manera, el segundo y último enfoque señalan que el liderazgo es un proceso social, resultado de las relaciones entre los sujetos que se generan no solo por las habilidades extraordinarias de su líder sino también del resultado de su trabajo (citado en Cuesta y Moreno, 2021)

Al ser el liderazgo, la influencia que ejerce un individuo sobre un grupo de personas para que colaboren de manera adecuada en la consecución de los objetivos propuestos (Cuesta y Moreno, 2021). También, se concibe como la influencia positiva de un individuo en un equipo, en busca de que ejecuten tareas que le llevará a conseguir un objetivo, mediante su capacidad para incidir o inducir en el grupo a lograr metas institucionales (Riascos y Becerril, 2021). Este cumple un papel muy importante en el éxito de los procesos educativos (Mouroe, 2014; citado en Riascos y Becerril, 2021).

La diversidad de la conceptualización de liderazgo ha generado varios enfoques, teorías y tipologías sobre este factor; entre esos tipos se encuentra el liderazgo educativo, que abarca el liderazgo docente (Riascos y Becerril, 2021).

## **1.2 Liderazgo educativo**

En educación, al liderazgo se le concibe como la capacidad de impulsar y orientar esfuerzos de los diferentes actores educativos para favorecer el aprendizaje (Balduzzi, 2015). Según exponen Cuesta y Moreno (2021), este tipo de liderazgo hace referencia al mejoramiento, apoyo, motivación y transformación de los procesos y de las estrategias institucionales para lograr la eficiencia en el aprendizaje de los estudiantes.

De esta manera, el liderazgo, en el ámbito escolar, cumple una función muy importante, influir en los resultados del proceso de enseñanza-aprendizaje; de él depende en gran medida el éxito o el fracaso escolar. Así, el liderazgo escolar es una de las prioridades principales de las políticas educativas de los países en el mundo (Villa, 2019). Entre los actores que ejercen el liderazgo en las instituciones educativas, se encuentran fundamentalmente autoridades, directivos y docentes, quienes requieren capacitarse para guiar eficazmente a los individuos que conforman la comunidad educativa (Zurita, 2019).

### **1.2.1 Liderazgo pedagógico o liderazgo docente**

En el contexto educativo existen varios actores (estudiantes, padres de familia, docentes, el personal administrativo y comunidad) y elementos (estrategias, recursos y sistema de evaluación) que influyen positiva o negativamente en los procesos de enseñanza y aprendizaje (Chávez et al., 2022). De acuerdo a lo manifestado por Tocora y García (2018) la relación efectiva entre los actores y elementos antes mencionados, garantiza el logro de metas positivas; al promover la motivación, el trabajo en equipo, la comprensión del contexto, la resolución de conflictos, y el uso pertinente de cada herramienta didáctica.

La influencia positiva de estos factores (actores y elementos educativos) requiere de una comunicación asertiva entre las partes, y para que se alcance este objetivo se requiere de un mediador, siendo el docente, el más pertinente para cumplir este rol. De esta manera, el liderazgo docente en el aula tiene como finalidad desarrollar en estudiantes y docentes, capacidades y habilidades no solo académicas e intelectuales sino también sociales, morales y emocionales (Sanz et al., 2021). Por otra parte, el liderazgo pedagógico se convierte en un factor esencial para mejorar los resultados de los procesos de enseñanza aprendizaje y por ende de la calidad educativa del establecimiento (Llorent-Bedmar et al., 2017).

Entonces, el papel del docente como líder educativo es muy efectivo, debido a que maneja las mismas características que un directivo e incluso influye de manera más directa, en varios aspectos para mejorar la calidad educativa (Zurita et al, 2019). Por ejemplo, influye en la motivación e impulsa al trabajo en equipo, despierta un compromiso innovador, reduce y resuelve conflictos, fomenta mejores relaciones interpersonales entre alumnos y docentes. También, actúa como un ente conciliador en situaciones de tensión guiando a que la institución o el lugar donde él trabaja sea un ambiente de paz (Zurita, 2019).

Según manifiesta Morocho y Baldeón (2021), el liderazgo en el docente es la capacidad para orientar a los estudiantes hacia la independencia para mejorar su potencial a partir de la investigación constante del contexto real mediante una actitud comunicativa, analítica, colaborativa, reflexiva, creativa e inspiradora. Entonces, como también expone Cubas (2021), el liderazgo del docente se centra en motivar a los estudiantes, forjando entusiasmo a cumplir metas de aprendizaje.

Existen factores que influyen en el liderazgo docente de manera negativa o positiva, entre ellos: el apoyo educativo al liderazgo docente, la autonomía, la gestión administrativa y objetivos compartido; la sobrecarga laboral, la que puede llegar a crear rechazo y obstaculizar el desarrollo del liderazgo en el docente; y finalmente, la influencia del mismo profesorado, donde su falta de confianza y experiencia dificulta un liderazgo efectivo (Tocora y García, 2018). Entonces, para que estos factores sean positivos y no negativos, es necesario que el papel que cumple el directivo como líder se centre en brindar apoyo al docente para liderar, influir e impactar positivamente en los discentes y mejorar los procesos educativos (Vela-Quico et al., 2020).

En definitiva, un docente líder está en condiciones de manejar acertadamente los conocimientos pedagógicos en dirección a la mejora educativa. Sin embargo, también de involucrar a sus estudiantes, colegas, padres de familia e incluso directivos en estos procesos y lograr el éxito en los procesos de enseñanza-aprendizaje (Morocho y Baldeón, 2021). Es decir, el liderazgo pedagógico agrupa a los distintos elementos y actores del proceso educativo.

### **1.2.2 Liderazgo transformacional**

El liderazgo transformacional pone énfasis en el desarrollo de la autoestima del individuo que se identifica como líder, así como también de sus discípulos quienes

acrecientan su moral y motivación entre unos y otros (Villa, 2019). De acuerdo a Serrano-Elizalde et al. (2022), actualmente, el liderazgo transformacional es un referente de la calidad para la administración de instituciones educativas, donde la importancia de la excelencia de la organización es menos relevante que el aprendizaje de los educandos. Por ello, los líderes transformacionales son vistos como líderes eficientes y efectivos, ya que son sujetos que inspiran a las personas a realizar esfuerzos extras y así promover a que generen cambios significativos (Villa, 2019).

Ante este criterio, el propósito del modelo de liderazgo transformacional es buscar la forma y aplicar el proceso de acciones basadas en estrategias siguiendo un modelo de enseñanza-aprendizaje basado en la transformación de la comunidad educativa (Serrano-Elizalde et al., 2022). Los docentes deben ejercer el liderazgo educativo transformacional debido a que, el sujeto que ejerce este tipo de liderazgo genera cambios profundos y positivos en el equipo que dirige, al transformar los procesos, estrategias y el accionar del grupo (Vega y Zabala, 2004; citado en Riascos y Becerril, 2021). Es así que, el docente logrará el desarrollo y el éxito del sistema escolar en los procesos educativos realizando cambios en las relaciones interpersonales (Zurita, 2019).

El docente como líder transformacional tiene como base la motivación, tiene una elevada autoestima y un fuerte compromiso con la institución en la cual labora (Villa, 2019). De esta manera, consigue la excelencia educativa desde sus diversas actividades, al poner su máximo esfuerzo para poder cumplir el objetivo en beneficio de la institución.

### **1.2.3 Importancia de la sensibilización sobre liderazgo en el docente**

La pandemia presentada por el COVID-19 y el confinamiento obligatorio del estudiantado y el pueblo en general, trajo grandes cambios al sistema educativo. En el ejercicio docente, estos cambios fueron notorios, ya que se presentaron retos en la labor que tradicionalmente ejecutaba. El docente dejó de ser el transmisor de conocimientos para convertirse en el soporte y ente motivador del estudiantado para alcanzar objetivos (líder); en primer lugar, de sobrevivir a la crisis sanitaria; y luego, despertar el interés en el estudiantado por buscar soluciones a la crisis económica, social y emocional que surgieron a raíz de la pandemia (Cubas, 2021).

La labor docente al ser una actividad que contribuye a la formación y vida de los seres humanos requiere una capacitación holística; es decir, no solo profesional enfocada en el manejo de recursos y estrategias de enseñanza-aprendizaje, sino también del ámbito

personal y emocional que le permita liderar los aprendizajes de los docentes de manera acertada; y así promover una educación de calidad (Chávez et al, 2022). Entonces, como lo manifiesta Chávez et al. (2022) el reto al que debe proyectarse el sistema educativo, es una sensibilización al docente a ejercer el liderazgo en el aula de manera consciente y planificada. Con la finalidad a que influya positivamente en los estudiantes, encaminándoles a cumplir metas, no sólo de aprendizaje de contenidos sino también del manejo de emociones y acciones para convivir en sociedad y enfrentar diferentes conflictos (Chávez et al, 2022).

La sensibilización, al tener como objetivo la concienciación de las personas sobre una determinada situación se puede llevar a cabo a través de diferentes actividades: charlas, conferencias, exposiciones y talleres (Fabelo,1996). En este estudio investigativo, la acción adoptada para sensibilizar sobre liderazgo al docente es el taller, el cual se detalla en el apartado de metodología.

## **2. MÉTODO**

El presente estudio adoptó el paradigma interpretativo y como referente metodológico el enfoque cualitativo de diseño de Investigación Acción (IA) (Hernández Sampieri et al., 2014). El enfoque cualitativo al caracterizarse como progresivo, descriptivo y desarrollador de temas a partir del análisis de categorías, permitió describir, comprender e interpretar el fenómeno estudiado, mediante las percepciones y los significados producidos por las experiencias de los docentes que participaron en la investigación.

Por otro lado, la IA como diseño de investigación, al estar enfocada a la comprensión y resolución de un problema mediante la aplicación de la teoría y mejores prácticas, permitió resolver el problema identificado a partir de la implementación de un plan de acción -taller- (Hernández Sampieri et al., 2014). Para proteger la confidencialidad de los datos no se usarán nombres propios, sino que se le ha asignado una denominación alfa numérica a cada participante que se utilizará en el análisis de los resultados como por ejemplo en la entrevista: Participante 1 entrevista (P1E), en el taller será (P1T) y en la encuesta (P1E).

## **2.1 Participantes**

La presente investigación, realizada en la Unidad Educativa “Ciudad de Cuenca”, institución fiscal del sector urbano del cantón Cuenca, tuvo como participantes 12 docentes del género masculino y femenino. Previo a la investigación, los participantes se enfrentaron a grandes retos de liderazgo sobre todo en el contexto de la pandemia del covid-19, como se señaló en líneas anteriores. En este contexto, la capacidad de liderazgo docente jugó un papel muy importante.

Los docentes participantes fueron seleccionados de acuerdo al nivel de educación en la que laboraban y los años de experiencia en la institución, con la finalidad de tener criterios diversificados sobre la práctica de liderazgo en las aulas. Así, participaron docentes entre 3 a 11 años de experiencia docente en la institución y que lideraban estudiantes del nivel inicial, preparatoria, elemental y básica media.

## **2.2 Técnicas e instrumentos de análisis de datos**

La recolección, la intervención y el análisis de datos se llevaron a cabo a través de estrategias e instrumentos específicos. Las estrategias de análisis de datos acoplaron el proceso planteado por el IA al esquema general de análisis cualitativo (Hernández Sampieri et al., 2014). En primer lugar, se llevó a cabo la reflexión y el análisis durante la inmersión inicial, fase en la que se analizaron los resultados obtenidos de la entrevista de diagnóstico. Mediante el planteamiento de categorías, subcategorías y unidades de análisis que sirvieron para determinar el problema de investigación.

Luego se ejecutaron las reflexiones y las impresiones durante la inmersión profunda. En la fase de implementación del taller didáctico se utilizaron categorías, subcategorías y unidades de análisis de la fase inicial, como guías de observación de esta fase de implementación. Finalmente, se realizó el análisis detallado de los resultados, proceso que implicó la triangulación de datos obtenidos de la fase inicial, de implementación y la de evaluación.

**Tabla 1**

**Categorías y unidades de análisis**

<b>Categorías</b>	<b>Subcategorías</b>	<b>Unidades de análisis</b>
Liderazgo	Concepciones sobre liderazgo	- Influir/ motivar -organizar/ ejecutar acciones
Liderazgo docente	Acciones de liderazgo en el aula	-Innovador -Capacidad para resolver conflictos -Promueve la buena convivencia -Impulsa el trabajo cooperativo -Orienta el desarrollo de habilidades intelectuales, sociales, morales y emocionales -Mejora, motiva y transforma los procesos de aprendizaje
	Acciones de autoritarismo en el aula.	-Imponer reglas - Mostrar poco interés por los conflictos del aula. -Dificultad para mantener una comunicación asertiva. -Aprendizaje tradicional
Características de un buen líder en el aula	Valores	-Independencia -Empatía -Práctica de valores
	Cognitivo/ habilidades	-Investigación -Análisis -Reflexión - Creatividad
	Perspectiva Social	-Comunicación asertiva -Buena convivencia -Trabajo cooperativo -Cumplimiento de metas

### **2.3 Instrumentos de recolección de datos**

Los instrumentos de recolección de datos que se utilizaron en esta investigación fueron aplicados en tres momentos específicos: durante la fase de exploración, la implementación de la propuesta de intervención y la fase final de evaluación. En la fase de exploración se llevó a cabo una entrevista inicial, a partir de esta técnica fue posible definir el problema de investigación y, a la vez, determinar la forma de intervenir.

El guion de la entrevista contó con ocho preguntas abiertas que se enfocaron en abstraer principalmente la opinión y el conocimiento de los docentes (Bernal, 2010): las cuatro primeras preguntas recabaron las concepciones que tenían los docentes sobre liderazgo educativo, sus características y su diferencia con el autoritarismo; y las cuatro siguientes permitieron identificar las estrategias de liderazgo que utilizaban en el aula en sus procesos didácticos.

En la fase de implementación de la propuesta, se utilizó como instrumento un taller de sensibilización, considerando que esta estrategia pedagógica enfoca sus acciones hacia el saber hacer, promoviendo la ejecución de una actividad y un aprendizaje integral que

implica la práctica (Gutiérrez, 2009). Como instrumento de recolección de datos, se utilizó el diario de campo, con la finalidad de evidenciar el trabajo desarrollado en cada una de las etapas del desarrollo del taller mediante el registro, análisis y relectura de los hechos (Gutiérrez, 2009). El taller constó de tres fases de dos sesiones cada una, en la que se analizó y reflexionó los siguientes temas: liderazgo educativo y transformacional, docente como líder en el aula y estrategias de liderazgo en el aula.

En la última fase de la investigación se aplicó una entrevista final, con la intención de evaluar los alcances que tuvo el plan de acción (taller de sensibilización a los docentes sobre liderazgo). Esta entrevista contó con siete preguntas abiertas, al igual que las formuladas en la primera fase buscaron recabar información cualitativa basada en las opiniones y reflexiones del docente participante: las dos primeras evaluaron las nuevas percepciones que adoptaron los docentes sobre liderazgo, su relación con el autoritarismo y las características; y, las cinco últimas permitieron identificar las estrategias de liderazgo que los docentes consideraron importantes incluir en su práctica pedagógica.

## **2.4 Procedimiento**

El proceso de investigación, como ya se explicó en líneas anteriores, se llevó a cabo de acuerdo a las fases del IA (observar, pensar y actuar) y el cumplimiento de los objetivos específicos. Primero, se solicitó la autorización a la señora rectora de la unidad educativa para desarrollar el estudio. Luego los participantes aceptaron y firmaron el consentimiento informado (Anexo 1), en el cual se explica la confidencialidad de los datos obtenidos, los objetivos y el proceso a llevarse a cabo. La información de cada una de ellas, se registraron previamente en un diario de campo, fotografías y también fueron grabadas, y para el análisis de resultados se utilizó como herramienta estadística la distribución de frecuencias y representaciones gráficas de barra (Bernal, 2010).

En la primera fase, la observación, se dio cumplimiento al primer objetivo del estudio, en la que se detectó, diagnosticó y describió el problema de investigación. El análisis de la información obtenida de la entrevista inicial y la experiencia de la docente investigadora como líder educativo, permitió ejecutar una lectura etnográfica del contexto y determinar el problema.

En la segunda fase, el pensar, luego de obtener los resultados de la entrevista inicial se llevó a cabo la formulación y la implementación de un plan de acción, con la finalidad de resolver el problema identificado y cumplir el segundo objetivo. Durante la

implementación del taller los docentes participantes reflexionaron y plantearon alternativas para ejecutar de mejor manera el liderazgo en las aulas de clase, a partir de la construcción de nuevas concepciones de liderazgo educativo.

Finalmente, se abordó la evaluación de resultados, aplicando la triangulación de datos entre la información obtenida en la fase de diagnóstico, de la implementación de la propuesta y la entrevista final. De esta manera, se dio cumplimiento al último objetivo correspondiente a evaluar los alcances de la propuesta: sensibilización a los docentes de la Unidad Educativa “Ciudad de Cuenca” sobre liderazgo educativo.

### **3. RESULTADOS**

#### **3.1 Diagnóstico y descripción del problema de investigación (Observar)**

De acuerdo a la información que se obtuvo de la entrevista aplicada, con relación a las categorías de análisis, los docentes de la Unidad Educativa “Ciudad de Cuenca” conciben y caracterizan de diversas maneras al liderazgo. Por ejemplo, desde sus percepciones, la mayor parte de docentes (70%) coincide que el liderazgo es un proceso que permite “dirigir” y “orientar el desarrollo de habilidades o el cumplimiento de metas”. También algunos (20%) lo perciben como la “promoción del trabajo en equipo,” “ejecución de un proceso de “acompañamiento”, “donde se toma en cuenta las necesidades”. Y finalmente unos pocos (10%) lo determinan como la capacidad para “incentivar” y “fomentar diversas acciones” y “buscar estrategias.”

En cuanto a las características del líder, los docentes de la institución tienen ideas que se relacionan con la posesión de ciertos valores como la “empatía”, la “responsabilidad” y la “tolerancia”. Además, para los entrevistados se debe poseer algunos aspectos cognitivos: para “dominar” (resolver) situaciones de la institución”, “conocimientos pedagógicos” y “didácticos” (aula inversa, estrategia utilizada en la institución) y “destreza para promover el trabajo colaborativo”. Por otro lado, plantean que las características de un buen líder se relacionan con la habilidad para lograr una “comunicación asertiva”, “manejar emociones de manera adecuada”, tener capacidad para “guiar”, “coordinar”, “impulsar proyectos”, “ser creativo”, un “modelo” (ejemplo a seguir) y “fortalecer el clima institucional”.

Sin embargo, algunos docentes también mencionan que “desde una perspectiva social” (es decir, lo que han visto de los representantes estudiantiles y la sociedad) se

confunde al liderazgo con “autoritarismo” o “paternalismo” (sobre protección). A pesar de que para ellos el autoritarismo se concibe como: “dar órdenes”, “imponer”, “poner reglas”, “no escuchar” y “no permitir dar ninguna opinión”, para liderar sus propias prácticas docentes señalan que es necesario: “el estudiante escucha”, “obedece”, y el “docente designa actividades”.

En este contexto, los entrevistados señalan que aplican varias estrategias de liderazgo en el aula: “trabajar en grupo”, “motivar”, “involucrar” “respetar las opiniones”, “poner normas y reglas para una sana convivencia”, “comunicarse de manera clara”, “organizar las actividades planificadas” y “reconocer mérito de los estudiantes”. En consecuencia, se logra, según su opinión, estudiantes que sean “autónomos”, “participativos” y que “puedan solucionar problemas”.

En esta relación docente y estudiante es preciso contar con la participación de los representantes estudiantiles. De acuerdo a los entrevistados también se aplican una serie de estrategias de liderazgo: “el trabajo en grupo”, “talleres de padres”, “procesos de sensibilización”, “práctica de valores” y la “participación en actividades escolares”.

### 3.2 Diseño e implementación del plan de acción

La propuesta de intervención fue diseñada a partir de la información obtenida de la fase de diagnóstico, en la que se identificó la necesidad de ampliar y fortalecer la concepción que tienen los docentes sobre liderazgo y reflexionar sobre estrategias de liderazgo apropiadas para aplicar en el aula. La aplicación de la propuesta abarcó tres subtemas, cada subtema se ejecutó en dos sesiones, cumpliendo un total de seis sesiones.

(Anexo 4),

**Tabla 2**

*Taller liderazgo docente*

Sesión	Objetivo	Tema	Subtema
1-2	Analizar las características del liderazgo educativo y transformacional mediante la reflexión de sus características para aplicarlos de manera adecuada den los procesos educativos.		Liderazgo Educativo Liderazgo transformacional Liderazgo en equipo
3 -4	Desarrollar competencias personales y profesionales de los docentes a través de la interiorización de estrategias de liderazgo para aplicarlos en el aula.	Liderazgo	Perfil del docente como líder del aula
5- 6	Proponer acciones de liderazgo en el aula mediante el planteamiento de problemas y soluciones,		Estrategias de liderazgo docente en el aula.

---

En las dos primeras sesiones se abordó el concepto de liderazgo, el liderazgo educativo y el liderazgo transformacional. Los docentes analizaron y reflexionaron sobre estos conceptos mediante textos informativos y un video interactivo del documental Un crimen llamado educación, donde se trata de la realidad educativa que viven diferentes países. Esto se proyectó con el objetivo de crear conciencia, de lo que como docente se está viviendo día a día con el sistema educativo y que se hace para enfrentar esos retos.

Luego, en equipos de trabajo, a breves rasgos, se generaron ejemplos de cómo aplicar estos conceptos en sus procesos pedagógicos. Por ejemplo, P1T señala que “organizar” el aula mediante la “elaboración de acuerdos y compromisos” para fortalecer la “convivencia armónica”, “innovar los procesos de comunicación entre representantes legales y docentes utilizando medios tecnológicos para lograr que esta sea más asertiva”, y “ejecutar proyectos” de aula y áreas de estudio para fortalecer el proyecto institucional ya existente (ambientes de aprendizaje).

Al finalizar la sesión, mediante un conversatorio, los participantes concluyeron que el liderazgo educativo es un proceso que permite “plantear constantemente alternativas para mejorar, motivar y transformar los procesos educativos”;(P3T) proceso del cual ellos pueden “formar parte a través de acciones sencillas en el aula” (P11T) a más de las ya mencionadas en la actividad grupal: “escuchar más-hablar menos”, “ejecutar acciones de autoevaluación de aprendizajes y crear espacios para que se plantee alternativas individuales” (P5P8T), e “innovar diariamente las clases, buscando que sea novedoso”.

En la sesión tres y cuatro, los docentes reflexionaron sobre sus habilidades y debilidades como líderes en el aula, donde debían dibujarse y colocar a lado derecho habilidades e izquierdo sus debilidades. Entre las debilidades más comunes expusieron: el P4T dice que “imponer actividades de aprendizaje -el docente planifica y ejecuta sin considerar una opinión previa del estudiante-”, “considerar que el docente es el único que tiene “poder” para estar al frente”, “gritar” (levantar la voz) para buscar silencio en el aula, “ser autoritario”, “tener poca paciencia”, “dificultad para trabajar en equipo”, “organizar el trabajo”, “ser permisivos”, “ser poco creativos”. En cuanto a las habilidades consideran que poseen: “vocación de formadores”, “ser guía del grupo”, “enseñar y estar predispuestos a escuchar”, ser “comunicativos”, “perseverantes” y “responsables”.

Posterior a esta actividad, los docentes realizaron un análisis audiovisual del video el docente como líder inspirador, sobre el perfil del docente como líder en el aula y contrastaron con las respuestas dadas anteriormente. Con base a este análisis, mediante un coloquio, plantearon soluciones ante las debilidades identificadas: P3T dice “promover una comunicación asertiva”, P7T “estar en constante innovación didáctica”, P9T “resolver conflictos evitando gritar y dar órdenes sino más bien buscando consensos para promover un ambiente agradable en el aula”, “involucrarse en el trabajo cooperativo e impulsar el desarrollo no solo de conocimientos sino también de habilidades afectivas y sociales”.

Finalmente, en las sesiones cinco y seis, se abordó estrategias de liderazgo docente en el aula, mediante el análisis de una infografía y un video alusivo al tema. Luego en grupo, elaboraron un cuadro de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) de los procesos de aprendizaje en el aula, desde su experiencia en la docencia (**Anexo 5**). A partir de esta actividad plantearon propuestas para superar algunas dificultades didáctico pedagógicas identificadas en el esquema FODA, al aplicar estrategias de liderazgo.

Por ejemplo, reconocían como debilidad aplicar las mismas estrategias metodológicas en los procesos de enseñanza-aprendizaje desde hace años atrás. Para superar esta dificultad plantearon enfocarse en la innovación, mediante la auto capacitación, la ejecución de círculos de estudio y asistencia a cursos del Ministerio de Educación del Ecuador (en adelante MINEDUC) y otros. Por otro lado, P10T y P5T señalaron la importancia de promover la convivencia armónica en el aula, a partir de la elaboración de acuerdos y compromisos entre los actores (docente-estudiante-padres de familia). Con la finalidad de prevenir conflictos en el aula, debido a que actualmente existe amenazas externas que influyen en el comportamiento de los estudiantes (redes sociales y programas televisivos).

Otra estrategia que identificaron importante aplicar fue el de orientar el desarrollo no sólo de habilidades intelectuales, sino también de las sociales, morales y emocionales, ya que, según las reflexiones de los docentes, una debilidad de la sociedad ecuatoriana en general, es “la ausencia de un individuo íntegro que posea valores, sea capaz de resolver sus conflictos emocionales, conviva armónicamente y se desempeñen en sus ámbitos profesionales con eficacia”. Y, por último, manifestaron la importancia de ser

“investigadores constantes”, con el propósito de “identificar y prevenir a tiempo los problemas de aprendizaje que atañen en las aulas de clase”.

Al finalizar las sesiones del taller, los docentes manifestaron que los temas abordados fueron interesantes, de destacada importancia, clara y precisa. Reconocieron que el papel del docente líder ejecutado asertivamente “permite mejorar los resultados de aprendizaje” y la “buena convivencia escolar” (P6-P8T). También manifestaron que “conocer sobre estos temas permite impulsar habilidades más allá de las cognitivas” ( P2-P5-P9). En conclusión, les permite “modificar su proceder como líder en el aula y por ende su labor profesional”.

### **3.3 Evaluación de resultados**

La evaluación de los resultados se ejecutó mediante la triangulación de datos obtenidos al examinar las categorías de análisis en cada una de las fases de investigación: diagnóstico (entrevista inicial), desarrollo de actividades en el taller y la entrevista final. Si bien es cierto, el presente estudio no permite verificar que el taller de sensibilización haya influido en la mejora de los procesos de aprendizaje. Si se puede afirmar su importancia en la formación docente, ya que, de acuerdo a los resultados de esta investigación, se crearon espacios de reflexión que a la vez impulsaron el inicio de una práctica pertinente de liderazgo en el aula. Lo que se evidencia en el siguiente proceso de análisis comparativo entre los resultados de cada una de las fases.

En la primera categoría de análisis se identificó que los docentes lograron comprender al liderazgo como un proceso más allá de simplemente “dirigir a un grupo” como lo manifestaron muchos de ellos (70%) en la fase inicial. Debido a que, en la entrevista final, la totalidad de participantes conciben al liderazgo como un proceso que implica “incentivar y motivar a un grupo de individuos en busca de cumplir un objetivo por el bien común”. A este resultado se suma el incremento de entrevistados (del 20% al 90%) que definieron al liderazgo como un proceso para motivar el “trabajo cooperativo”, “la comunicación asertiva” y “la democracia”.

El fortalecimiento de las concepciones que tenían los docentes sobre liderazgo, se evidenció a partir de las actividades del taller. En esta fase los docentes plantearon ejemplos de cómo ejecutar los conceptos de liderazgo en el aula mediante la innovación, la organización del aula para mantener la convivencia armónica, y la ejecución de

proyectos de área de estudio y de aula. Así como a través de “acciones sencillas” que permita liderar eficazmente al grupo.

En la segunda categoría de análisis, los resultados no difirieron en gran medida a los resultados de la fase inicial; sin embargo, demostraron que los docentes construyeron una caracterización más clara y completa del buen líder. Debido a que, la mayoría de docentes (95%) en la entrevista final, describieron a un buen líder como el “poseedor de habilidades cognitivas, emocionales y sociales” que le permite administrar a un grupo en busca del cumplimiento de metas. Por ejemplo, en las habilidades emocionales mencionan que el buen líder debe ser “motivador”, “empático”, “respetuoso”, “responsable”; en las habilidades sociales ser un buen “guía”, “poseer una comunicación asertiva”, “promover la sana convivencia y el trabajo en equipo”; y, en las habilidades cognitivas ser “investigador”, “saber planificar y ejecutar proyectos”, “creativo” e “innovador”.

Ante estos resultados, es importante destacar que en la fase de intervención los docentes manifestaron que estas habilidades cognitivas, emocionales y sociales se debe integrar también como parte del aprendizaje de los estudiantes: “impulsar el desarrollo (en los estudiantes) no solo de conocimientos sino también de habilidades afectivas y sociales”. Desde su perspectiva, enseñar estas habilidades a los estudiantes permitiría resolver conflictos que atañan actualmente a la sociedad.

En cuanto a las estrategias de liderazgo que utilizan en el aula, correspondiente a la tercera categoría de análisis, los participantes manifestaron haber agregado nuevas prácticas de liderazgo, después de haber participado en el taller. Así, en sus testimonios manifestaron la mayoría de ellos (70%) el haber iniciado con la innovación didáctica mediante la “participación de capacitaciones ofertadas por el MINEDUC y por otras instituciones de tercer nivel”. A partir de ello, ejecutado estos aprendizajes pedagógicos en el aula para “plantear proyectos de cada área de estudio”.

Otro ejemplo de innovación que surgió como propuesta por parte de un docente en el taller, “mejorar el sistema de comunicación entre docentes y padres de familia mediante medios tecnológicos formales (envío de comunicados y convocatorias utilizando Google Drive y el Gmail)” (P1-P3-P8 T). En la entrevista final mencionó que ya está ejecutando este proyecto, y que “se ha involucrado a los docentes de toda la institución en este nuevo proceso” P12E). Además, el docente mencionó que “la implementación es significativa

ya que..., permite generar una comunicación automática y espontánea; y cubrir la necesidad con recursos que no implica gastos económicos para la institución” (P8E).

Finalmente, muchos de ellos (60%) expresaron haber “elaborado un cartel de acuerdos y compromisos conjuntamente con los estudiantes”, como en el caso anterior, esta propuesta también surgió en el taller de capacitación. Una docente en específico manifestaba que entre en estos acuerdos y compromisos estaba el mejorar la comunicación entre ellos (docente-estudiantes): “evitar los gritos”, “expresar de manera abierta y respetuosa sus emociones y sentimientos”; mantener un clima agradable mediante “la limpieza del aula por turnos”.

En cuanto a estrategias de liderazgo ejecutadas con los padres de familia, a pesar de que en la fase de diagnóstico mencionaron que promueven talleres de padres y otras actividades; luego del taller indicaron que “no fue posible plantear o realizar ninguna actividad debido al tiempo, ya que se debe cumplir otras actividades institucionales”. En este sentido, en el taller tampoco surgieron propuestas para el trabajo con los padres.

#### **4. DISCUSIÓN**

En los últimos años el Ministerio de Educación ha capacitado en diferentes áreas y enfocando más a la gestión y Liderazgo directivo, a sabiendas que los docentes son también el pilar fundamental de la educación siendo necesario una capacitación y formación de docentes líderes en el aula, debido que manejan un grupo de seres humanos con diferentes necesidades que deben ser tomados en cuenta, como sus habilidades, destrezas y capacidades, donde como docente sea el forjador de líderes estudiantiles.

Los docentes al estar al frente de un grupo de estudiantes y padres de familia, ejecutan acciones de liderazgo todo el tiempo. Este liderazgo pedagógico no siempre está relacionado a las concepciones reales de liderazgo ya que, para muchos de ellos, como mencionaron en el diagnóstico de esta investigación, se acercan a su “concepto”. El liderazgo comprende un proceso complejo, como es el de tener la capacidad para organizar, influir y motivar a un equipo a realizar acciones en busca de cumplir un objetivo en común (Riascos y Becerril, 2021).

Entre las reflexiones de los docentes se identificaron la práctica de acciones de autoritarismo que ejercían en el aula, a través de la imposición de reglas y del conocimiento (Riascos y Becerril, 2021). Es decir, se mantiene una educación tradicional, donde el estudiante es un ente pasivo y el docente es el que sabe todo. Sin embargo, para

los docentes es importante capacitarse para guiar a los estudiantes que se encuentran a su cargo (Zurita, 2019).

En este aspecto, el docente líder pretende actuar como un ente conciliador, promoviendo un ambiente de paz (Zurita,2019) al prevenir conflictos que surgen a partir de la influencia externa de la sociedad. Este ambiente de paz permite que los estudiantes desarrollen actitudes de respeto y valores, como la tolerancia, debido a que en muchos de los casos en las aulas de clase el ambiente se genera tenso por las rencillas o diferencias que se dan en el aula. Es por eso necesario establecer normas y reglas claras como proponen los docentes dentro de las aulas para lograr solucionar conflictos de manera pacífica, mantener un ambiente armónico y permitir una participación activa de los estudiantes. La promoción de la convivencia armónica planteada desde esta perspectiva por los docentes, resalta su capacidad de liderazgo, al impulsar que los estudiantes y el mismo docente desarrollen capacidades sociales, morales y emocionales, que van más allá de los académicos e intelectuales (Sanz et al., 2021).

En este contexto, como lo manifiesta Chávez et al. (2022), el reto al que debe proyectarse el sistema educativo es una sensibilización al docente a ejercer el liderazgo en el aula de manera consciente y planificada. Así, lo demostró el presente estudio, en el cual los docentes fortalecieron sus concepciones sobre liderazgo y reflexionaron sobre sus acciones como líderes educativos. A partir de ello, encaminaron propuestas para mejorar los procesos de aprendizaje y pusieron en juego su capacidad de liderar.

Esta investigación, mediante el taller de sensibilización, se centró en concientizar a los docentes que el liderazgo que ejerza debe ser integral. De esta manera, se busca el bien común de todo el grupo, donde si un estudiante presenta dificultades el resto lo ayuda permitiendo la participación activa de todos.

Otro aspecto que surgió de los participantes, en su búsqueda de mejorar su liderazgo en el aula, fue el compromiso innovador (Zurita, 2019). Al mencionar que se encaminaron a una innovación didáctica a partir de la recepción de capacitaciones a través del MINEDUC, cuya finalidad fue la de superar sus estrategias de enseñanza tradicionales, y de emprender proyectos de aula y de áreas de estudio, que lo determinaron como debilidad al crear la matriz FODA. Sin embargo, al revisar esta plataforma del MINEDUC se puede visualizar la inexistencia de cursos para capacitar a docentes como líderes, más bien estos están dirigidos exclusivamente para directivos. Entonces, se puede deducir que, en el

contexto ecuatoriano, aún el papel de liderazgo educativo se atribuye principalmente al directivo (González-Fernández et al., 2020).

El compromiso innovador también se evidenció en el trabajo de un docente, quien mejoró el sistema de comunicación entre docentes y padres de familia mediante medios tecnológicos: convocatorias y comunicados. En este trabajo se mencionó haber involucrado a los docentes de toda la institución, y así surge un docente líder capaz de involucrar a colegas e incluso directivos en los procesos de mejorar la calidad educativa (Morocho y Baldeón, 2021). También, se lo puede caracterizar como un líder transformacional que, con sus conocimientos eficientes y efectivos, inspiró a sus compañeros a capacitarse en la elaboración y uso de este recurso, y generar pequeños cambios, pero significativos (Villa, 2019). Es así que los docentes son conscientes que son una influencia positiva o negativa según sean sus propósitos, donde sus características de líder mencionan que deben permitir enseñar con el ejemplo y corregir con respeto.

En conclusión, esta investigación concluye que las percepciones de los docentes que tienen sobre liderazgo se acercan a los diferentes autores, pero que, al no tener una visión clara sobre liderazgo docente, les limita la aplicación y se lo confunde con autoritarismo. En algunos casos las concepciones llegan a ser erradas, ambiguas e inadecuadas al momento del proceso de enseñanza–aprendizaje; pero al mismo tiempo, se busca el uso de estrategias innovadoras. Es decir, se puede percibir un compromiso por el cambio por parte de los docentes.

La propuesta implementada no solo busca resolver problemas académicos, sino también los comunicativos, emocionales y de convivencia escolar; es decir, la formación de los estudiantes de manera integral. Además, se logró marcar el inicio de una capacitación holística de los docentes, al fortalecer sus habilidades de liderazgo no solo en el ámbito profesional, sino también en el campo personal (Chávez et al, 2022).

## REFERENCIAS

- Balduzzi, E. (2015). Liderazgo educativo del profesor en el aula y la personalización educativa. *Revista Española de Pedagogía*, 15, 141-155
- Bernal, César A. (2010). Metodología de la Investigación. Tercera edición. Pearson Educación: Colombia.
- Fabelo, J. (1996). *Taller de sensibilización formativo*. México: Trillas.
- Cubas Castro, L. N. (2021). *Liderazgo transformacional y su influencia en el clima organizacional durante la pandemia Covid19 en un Hospital de Lima, 2021*, [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio digital institucional de la Universidad César Vallejo <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/70252>
- Cuesta, O., y Moreno Mosquera, E. (2021). El concepto de liderazgo en los espacios educativos: alcances y límites de un término elástico. *Sophia*, 17(1), e1010. DOI: <https://doi.org/10.18634/sophiaj.17v.1i.1010>
- Chávez, L. M., Castro, M. C., Urquiza, J. A., y Majo, H. R. (2022). Liderazgo pedagógico aplicado a la práctica docente en tiempos de crisis pandémica en Perú. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVIII, 5, 124-134.
- González-Fernández, R., Khampirat, B., López-Gómez, E., y Silfa, H-O. (2020). La evidencia del liderazgo pedagógico de directores, jefes de estudios y profesorado desde la perspectiva de las partes interesadas. *Estudios sobre Educación*, 39, 207-228. DOI: <https://doi.org/10.15581/004.39.207-228>
- Gutiérrez, D. (2009). El taller como estrategia didáctica. Razón y palabra, (66).
- Hernández, R. C. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill Education.
- Llorent-Bedmar, V., Cobano-Delgado, V., y Navarro-Granados, M. (2017). Liderazgo pedagógico y dirección escolar en contextos desfavorecidos. *Revista Española de Pedagogía*, LXXV (268), 541-564. DOI: <https://doi.org/10.22550/REP75-3-2017-04>
- Morocho, D. M., y Baldeón, M. P. (2021). El liderazgo educativo frente a la crisis sanitaria y su repercusión en el sistema organizacional del Colegio Augusto Mendoza Moreira. 593 *Digital Publisher CEIT*, 6(2), 5-24
- Sanz, R., López-Luján, E., y González-Bertolín, A. (2021). Propuesta de un modelo de liderazgo pedagógico para directores de centros concertados de Educación Primaria. Aplicación del análisis factorial confirmatorio. *Estudios sobre Educación*, 40, 173-193. <https://doi.org/10.15581/004.40.173-193>
- Vela-Quico, G. A., Cáceres-Coaquira, T. J., Vela-Quico, A. F., y Gamero-Torres, H. E. (2020). Liderazgo pedagógico en Arequipa-Perú: Competencias directivas. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVI(E-2), 376-400. <https://doi.org/10.31876/rcs.v26i0.34134>
- Ramos, H. M. (2020). Os desafios de educar a través da Zoom en contexto de pandemia: Investigando las experiencias y perspectivas dos docentes portugueses. *Praxis Educativa*, 15, 1-17. DOI: <https://doi.org/10.5212/PraxEduc.v.15.15805.091>
- Riascos-Hinestroza, L. E., & Becerril-Arostegui, I. (2021). Liderazgo educativo docente. Un modelo para su estudio, discusión y análisis. *Educación y Educadores*, 24(2), 243-264.

- Serrano-Elizalde, K., Jaramillo-Ramos, M., y Prieto-López, Y. (2022). El liderazgo transformacional y su incidencia en la gestión educativa de la escuela Héroes del Cenepa. *593 Digital Publisher CEIT*, 7(1-1), 258-273. <https://doi.org/10.33386/593dp.2022.1-1.1008>
- Tocora, S. P. y García, I. (2018). La importancia de la escuela, el profesor y el trabajo educativo en la atención a la deserción escolar. *Varona*. Recuperado de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1992-82382018000300024&lng=e&nrm=iso&tlng=e](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1992-82382018000300024&lng=e&nrm=iso&tlng=e).
- Vélez, O. I., Beltrán, J. A., López, J. A., y Arias, F. J. (2019). Asociatividad empresarial y liderazgo ambidiestro como generadores de innovación. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXV (2), 51-72.
- Villa Góngora, M. T. (2019). Liderazgo pedagógico del director y su relación con la calidad de los resultados de la Evaluación Censal de Estudiantes (ECE) de la UGEL 09, Huaura–Lima provincias, 2018.
- Zurita, V. A., Fernández Lara, A. I., y Pachar Puga, M. del C. (2019). El liderazgo educativo y el desempeño docente: un estudio etnometodológico de la realidad ecuatoriana. *Ciencia Digital*, 3(1), 257-271. <https://doi.org/10.33262/cienciadigital.v3i1.287>

## ANEXOS

### Anexo 1 Consentimiento informado

Estimado/a docente:

Usted ha sido invitado-a a participar en una investigación que tiene como objetivo Identificar las concepciones de liderazgo que tienen los docentes de la Unidad Educativa Ciudad de Cuenca.

Solicito su apoyo a través de una entrevista, la misma que es voluntaria y anónima. La persona responsable de este proyecto es Claudia Maritza Vele Salto estudiante de la Maestría en Educación, mención Gestión y Liderazgo de la Universidad del Azuay, (teléfono: 0993488763, email: cveleme3@es.uazuay.edu.ec).

Para los participantes, este estudio no presenta ningún riesgo en términos de su integridad, ni tampoco implica beneficios inmediatos; los resultados pretenden contribuir a la transformación de la educación a nivel institucional.

La entrevista será audio-grabada previa autorización del entrevistado y transcrita posteriormente. Se preservará la confidencialidad de su identidad y se usará la información con propósitos académicos, codificándola y manteniéndola en archivos seguros, a la cuál tendrán acceso solo la investigadora. La entrevista demorará entre 20 y 25 minutos.

Los resultados del estudio serán usados para generar nuevo conocimiento en el campo de la educación y serán empleados en un trabajo de titulación de la Maestría antes señalada; se velará por mantener la estricta confidencialidad y privacidad de los participantes.

Su firma significa que está de acuerdo en participar en esta investigación y que la entrevista sea grabada.

#### Consentimiento Informado

Yo, \_\_\_\_\_ (nombres y apellidos), estoy de acuerdo en participar en el Proyecto de Investigación **SENSIBILIZACIÓN SOBRE LIDERAZGO A LOS DOCENTES DE LA UNIDAD EDUCATIVA “CIUDAD DE CUENCA**. El propósito y naturaleza del estudio han sido descritos previamente. Comprendo lo que se me solicita y también sé que puedo hacer las consultas que estime pertinentes.

Firma del participante: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_/agosto de 2022

## **Anexo 2. Entrevista a los docentes de la unidad educativa “Ciudad de Cuenca”**

**Objetivo general: Identificar las concepciones de liderazgo que tienen los docentes de la Unidad Educativa Ciudad de Cuenca.**

**Sexo:**

**Edad:**

**Años de trabajo en la institución:**

1. ¿Considera usted que es lo mismo liderar que ser autoritario? ¿Porqué?
2. ¿Qué es para usted el Liderazgo?
3. ¿Cuál cree que son las características de un buen líder?
4. ¿Cree que los docentes necesitan liderazgo para dirigir a un grupo de estudiantes? ¿Porque?
5. ¿Cómo cree usted que se puede aplicar el liderazgo en el aula con los estudiantes?
6. ¿Qué actividades realizaría con los representantes para guiar su trabajo en el proceso de aprendizaje de sus representados?
7. ¿Cómo influye el liderazgo en el desempeño académico de los estudiantes?
8. ¿Enumere una de las acciones implementadas por usted en el aula que considere que son parte del liderazgo?

### Anexo 3 Solicitud para realizar la intervención



MAESTRIA EN EDUCACIÓN, MENCIÓN GESTIÓN Y LIDERAZGO

Cuenca, 26 de septiembre del 2022

Mgs.

Ana Minchala Naranjo

RECTORA DE LA UNIDAD EDUCATIVA "CIUDAD DE CUENCA"

De mi consideración:

Mediante la presente reciba un cordial saludo deseándole éxito en las funciones, de parte de Claudia Maritza Vele Salto con CI. 0103870309 estudiante de la maestría en Educación, mención gestión y liderazgo de la Universidad del Azuay, el motivo de la misma es para solicitar de la manera más comedida la autorización respectiva para realizar el proyecto de investigación: **"SENSIBILIZACIÓN SOBRE LIDERAZGO A LOS DOCENTES DE LA UNIDAD EDUCATIVA "CIUDAD DE CUENCA"**, la misma se encuentra aprobada por parte de la institución superior. En donde se aplicará 12 entrevistas a diferentes docentes de la jornada matutina, en donde se adjunta el proyecto completo a ser realizado en la institución y la aprobación del proyecto de investigación.

Por la favorable acogida que dé a la presente quedo agradecida.



Atentamente

Claudia Vele S.

Ci. 0103870309

*Recibido  
26/09/2022*

Doctor Xavier Esquivel León, Secretario Abogado del Departamento de Posgrados de la Universidad del Azuay,

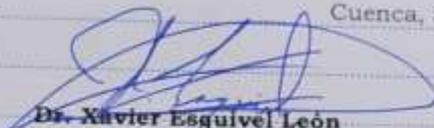
**CERTIFICA:**

Que la Universidad del Azuay, se encuentra ofertando la Maestría en Educación, mención en Gestión y Liderazgo. Il promoción, aprobada de acuerdo a **RPC-SO-13-No.356-2021**. Esta Maestría inició en el mes de marzo de 2022 y culminará en el mes de marzo de 2023.

Que la **Lcda. Vele Salto Claudia Maritza**, con cédula de identidad N°. **0103870309**, se encuentra **matriculada** en la Maestría en Educación, mención en Gestión y Liderazgo.

Conforme consta en los registros la **Lcda. Vele Salto Claudia Maritza**, ha presentado su diseño de trabajo de titulación denominado: **Sensibilización sobre liderazgo a los docentes de la Unidad Educativa "Ciudad de Cuenca"**, mismo que fue aprobado con fecha 10 de junio de 2022, por parte del tribunal.

Cuenca, 5 de agosto de 2022

  
**Dr. Xavier Esquivel León**  
Secretario Abogado  
Departamento de Posgrados



**UNIVERSIDAD  
DEL AZUAY**

SECRETARIA DE POSGRADOS

Derecho No. **000180201**  
/mapq

Edición Autorizada  
20.000 ejemplares N°  
1.010.501-1.030.501

**1023244**



Firma de responsabilidad

Claudia Vele Salto

Estudiante

MARIA  
TERESA  
ARTEAGA  
AUQUILLA

Firmado  
digitalmente por  
MARIA TERESA  
ARTEAGA  
AUQUILLA  
Fecha: 2022.12.01  
11:56:45 -05'00'

Firma de responsabilidad

Mgs. Maria Teresa Arteaga

Directora

#### Anexo 4. Taller de liderazgo docente

<b>Taller de liderazgo docente</b>
UNIDAD EDUCATIVA “CIUDAD DE CUENCA”
<b>Nivel educativo:</b> Docentes de nivel Inicial, Preparatoria y Básica Media <b>Tipo de institución:</b> Pública
<b>Unidad temática: Liderazgo docente</b> <b>Tema general:</b> Sensibilización sobre liderazgo a los docentes de la Unidad Educativa “Ciudad de Cuenca”.
<b>Duración del taller y número de sesiones previstas:</b> 6 sesiones, cada sesión de 1 hora.
<b>Facilitador:</b> Lic. Claudia Vele
<b>Introducción:</b> Mediante talleres, los actuales miembros de la Unidad educativa “Ciudad de Cuenca” podrán tener una idea general sobre liderazgo y adquirir estrategias para mejorar los procesos educativos dentro de las aulas de clases, esto les motivará no solo a descubrir lo que es liderazgo, sino también a ser sujetos de cambio. Es decir, asumir el reto de que si se quiere el desarrollo y el crecimiento de nuestros estudiantes será a través de cambios, que solo con esfuerzo, dedicación, pasión y conocimiento se puede llegar a hacer grandes cosas y dejar huella.
<b>Fundamentación teórica y metodológica:</b> La propuesta del taller de Sensibilización sobre liderazgo a los docentes de la Unidad Educativa “Ciudad de Cuenca”, en el aula es el resultado de la conjugación de varias teorías teóricas y bases conceptuales que se han interrelacionado y han aportado conceptos para construir estrategias propias del taller. Las estrategias se han diseñado con la finalidad de lograr el objetivo general de investigación, con base a argumentos científicos y teóricos sobre liderazgo (Navarro, 2022), liderazgo educativo (Moreno y Mosquera ,2021) y liderazgo docente (Cubas, 2021) que se aplicarán con los docentes de la Unidad Educativa “Ciudad de Cuenca”, en busca de sensibilizar acerca de liderazgo. Por otra parte, se aborda al taller como estrategia didáctica para la fase de intervención en el proceso de investigación. De acuerdo a lo expuesto por Luna (2012) al taller se le puede considerar como una práctica educativa que se centra en la realización de actividades específicas basadas en la experiencia, la investigación, el análisis y la aplicación en la práctica de los contenidos teóricos; así constituyendo una situación de aprendizaje asociado al desarrollo de habilidades y

competencias. De esta manera, el taller planteado en el proceso de esta investigación busca desarrollar competencias y habilidades de liderazgo en los docentes participantes.

**Logro del taller:**

El docente, como parte de la estructura de una organización educativa, toma conciencia de la necesidad de fortalecer su liderazgo en el aula, basándose en sus competencias personales y profesionales. Así también, es consciente del impacto de sus acciones de liderazgo en el éxito o fracaso en la formación educativa de sus estudiantes. De esta manera, el docente como líder en el aula, desarrolla estrategias de resolución de problemas basado en su experiencia personal, los conocimientos de liderazgo adquiridos y sus competencias profesionales.

**OBJETIVOS:**

**General**

Sensibilizar sobre liderazgo a los docentes de la Unidad Educativa “Ciudad de Cuenca” y adquirir estrategias de liderazgo en la institución, mediante el desarrollo de sus competencias de liderazgo que permita innovar y mejorar los procesos educativos de la institución.

**Específicos**

- Analizar las características del liderazgo educativo y transformacional mediante la reflexión de sus características para aplicarlos de manera adecuada en los procesos educativos.
- Sensibilizar sobre liderazgo y desarrollar competencias personales y profesionales de los docentes a través de la interiorización de estrategias de liderazgo para aplicarlos en el aula.
- Proponer acciones de liderazgo en el aula mediante el planteamiento de problemas y soluciones identificadas en el aula para mejorar los procesos educativos.

**Contenidos:**

- LIDERAZGO
- EL LIDERAZGO EDUCATIVO
- LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL
- PERFIL DEL DOCENTE COMO LIDER EN EL AULA

- ESTRATEGIAS DE LIDERAZGO DOCENTE EN EL AULA

### Desarrollo del taller

- **Objetivo:** Analizar las características del liderazgo educativo y transformacional mediante la reflexión de sus características para aplicarlos de manera adecuada en los procesos educativos.

**Duración:** 2 sesiones

**Duración de cada sesión:** 60 minutos

TEMARIO	Momentos de aprendizaje	Procedimiento	Recursos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo</li> <li>• Liderazgo educativo</li> <li>• Liderazgo transformacional</li> <li>• Liderazgo en equipo</li> </ul>	<i>PRESENTACIÓN</i>	-Saludo -Presentación del tema -Dinámica de Bienvenida: La liga ( <b>anexo 1</b> )	TICs Ligas
	<i>DESARROLLO</i>	Desarrollo del tema: Observación de un video corto "Un crimen llamado educación" -Análisis de una infografía sobre liderazgo.  -Análisis del video interactivo sobre liderazgo educativo y transformacional.  -Exposición grupal sobre las principales características de los tipos de liderazgo y liderazgo en equipo.	TICs Papelotes Marcadores

		-Presentación de conclusiones generales.	
	<i>CIERRE</i>	-Despedida y retroalimentación sobre cómo se sintieron durante las sesiones. - Conversatorio sobre la satisfacción del taller al culminar la sesión.	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Objetivo:</b> Desarrollar competencias personales y profesionales de los docentes a través de la interiorización de estrategias de liderazgo para aplicarlos en el aula.</li> </ul>			
<b>Duración:</b> 2 sesiones <b>Duración de cada sesión:</b> 60 minutos			
<b>TEMARIO</b>	<b>Momentos de aprendizaje</b>	<b>Procedimiento</b>	<b>Recursos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Perfil de docente como líder en el aula</b></li> </ul>	<i>PRESENTACIÓN</i>	-Saludo -Presentación del tema -Dinámica de Bienvenida:  Mi torre ( <b>anexo 2</b> )	TICs
	<i>DESARROLLO</i>	Desarrollo del tema: -Ejecución de un autodiagnóstico de las capacidades como líder docente ( <b>Dibujarse en el centro de una hoja, y</b>	TICs  Papelotes  Marcadores

		<p>a lado izquierdo anotar sus habilidades de líder y a lado derecho sus debilidades).</p> <p>-Análisis de un video interactivo del perfil del docente como líder en al aula.</p> <p>- Análisis de las debilidades más significativas que los docentes de la institución presentan para ejecutar un buen liderazgo en el aula y planteamiento de soluciones (Trabajo grupal).</p> <p>-Exposición del trabajo grupal</p> <p>-Síntesis y reflexión final.</p>	
	<p><i>CIERRE</i></p>	<p>-Planteamiento de alternativas para convertir las debilidades de cada docente en habilidades.</p> <p>-Despedida y retroalimentación sobre cómo se</p>	<p>-Materiales utilizados por los participantes</p>

		<p>sintieron durante las sesiones.</p> <p>- Conversatorio sobre la satisfacción del taller al culminar la sesión</p>	
<p><b>Objetivo:</b> Proponer acciones de liderazgo en el aula mediante el planteamiento de problemas y soluciones identificadas en el aula para mejorar los procesos educativos.</p>			
<p><b>Duración:</b> 2 sesiones</p> <p><b>Duración de cada sesión:</b> 60 minutos</p>			
<b>TEMARIO</b>	<b>Momentos de aprendizaje</b>	<b>Procedimiento</b>	<b>Recursos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Estrategias de Liderazgo docente en el aula</b></li> </ul>	<i>PRESENTACIÓN</i>	<p>-Saludo</p> <p>-Presentación del tema</p> <p>-Dinámica de Bienvenida:</p>	TICs
	<i>DESARROLLO</i>	<p>Desarrollo del tema: Búsqueda del tesoro <b>(Anexo 3)</b></p> <p>-Análisis de una infografía sobre estrategias de liderazgo docente en el aula.</p> <p>-Observación de un video sobre características de un buen líder.</p> <p>-Elaboración del FODA del aula sobre</p>	<p>TICs</p> <p>Papelotes</p> <p>Marcadores</p>

		<p>los procesos de aprendizaje.</p> <p>-Planteamiento de un plan de acción que permita liderar mejoras de aprendizaje dentro del aula. Tener presente el trabajo con todos los actores educativos.</p> <p>-Exposición de las propuestas a los participantes del taller</p> <p>-Síntesis y reflexión final.</p>	
	<i>CIERRE</i>	<p>-Planteamiento de una propuesta de liderazgo dentro del aula.</p> <p>-Despedida y retroalimentación sobre cómo se sintieron durante las sesiones.</p> <p>- Encuesta de satisfacción</p>	
<b>Anexos</b>			
<b>Dinámicas:</b>			
<b>ANEXO 1</b>			

#### Dinámica: La liga

- **Objetivo:** Relajar a los participantes.
- **Tiempo necesario:** alrededor de 10 minutos.
- **Tamaño del grupo:** grupal de 6 personas
- **Lugar:** sala o aula amplia en la que cada grupo pueda trabajar.
- **Materiales necesarios:** ligas.
- **Pasos a seguir:**
  1. Se divide a los participantes en 5 grupos.
  2. Se entrega una liga a cada uno (elástico)
- Se les da las indicaciones (tendrán que pasar la liga por todas las piernas de los participantes el equipo que termine primero gana )
- **Discusión:** cada participante verbaliza como se sintió jugando y recordando cuando eran niños.

---

## Anexo 2

#### Dinámica: Mi torre

- **Objetivo:** Encontrar al líder, observar la metodología de trabajo de cada participante en grupo.
- **Tiempo necesario:** alrededor de media hora.
- **Tamaño del grupo:** grupal
- **Lugar:** sala o aula amplia en la que cada grupo pueda trabajar.
- **Materiales necesarios:** palitos de brochetas y marmelos.
- **Pasos a seguir:**
  1. Se divide a los participantes en 5 grupos.
  2. Se entrega 3 palitos de brochetas y 6 marmelos a cada grupo
  3. Se les da las indicaciones (tendrán que armar una torre utilizando tan solo los palitos y los marmelos , esta actividad se hará sin hablar en 10 minutos ) la torre más alta será la ganadora
- **Discusión:** Cada equipo reconoce al líder o líderes de grupo, que falto para que sea más sencillo el proceso de armado de torre, como hubiera sido más sencillo realizarlo.

---

## Anexo 3

**Dinámica: Búsqueda del tesoro**

1. **Objetivo:** El desarrollo de la capacidad de resolución de conflictos.
2. **Tiempo necesario:** alrededor de media hora.
3. **Tamaño del grupo:** grupal de 10 personas
4. **Lugar:** sala o aula amplia en la que cada grupo pueda trabajar.
5. **Materiales necesarios:** hojas de colores, plumones.
6. **Pasos a seguir:**
  - a. Se divide a los participantes en 2 grupos.
  - b. Uno de los grupos serán los buscadores y el otro grupo serán los que proponen
  - c. El segundo grupo deberán idear la manera de esconder una caja que la moderadora les entregará (dentro de la caja habrá frases motivadoras para su día a día), dejando pistas por todo el salón.
  - d. El primer grupo deberá encontrar la caja.

**Discusión:** cada grupo deberá verbalizar como llegaron a realizar la tarea encomendada con pocos elementos.

## Anexo 5 Aplicación del taller de Sensibilización

- Sesión 1 -2 Liderazgo

Liderazgo educativo

Liderazgo transformacional

Liderazgo en equipo

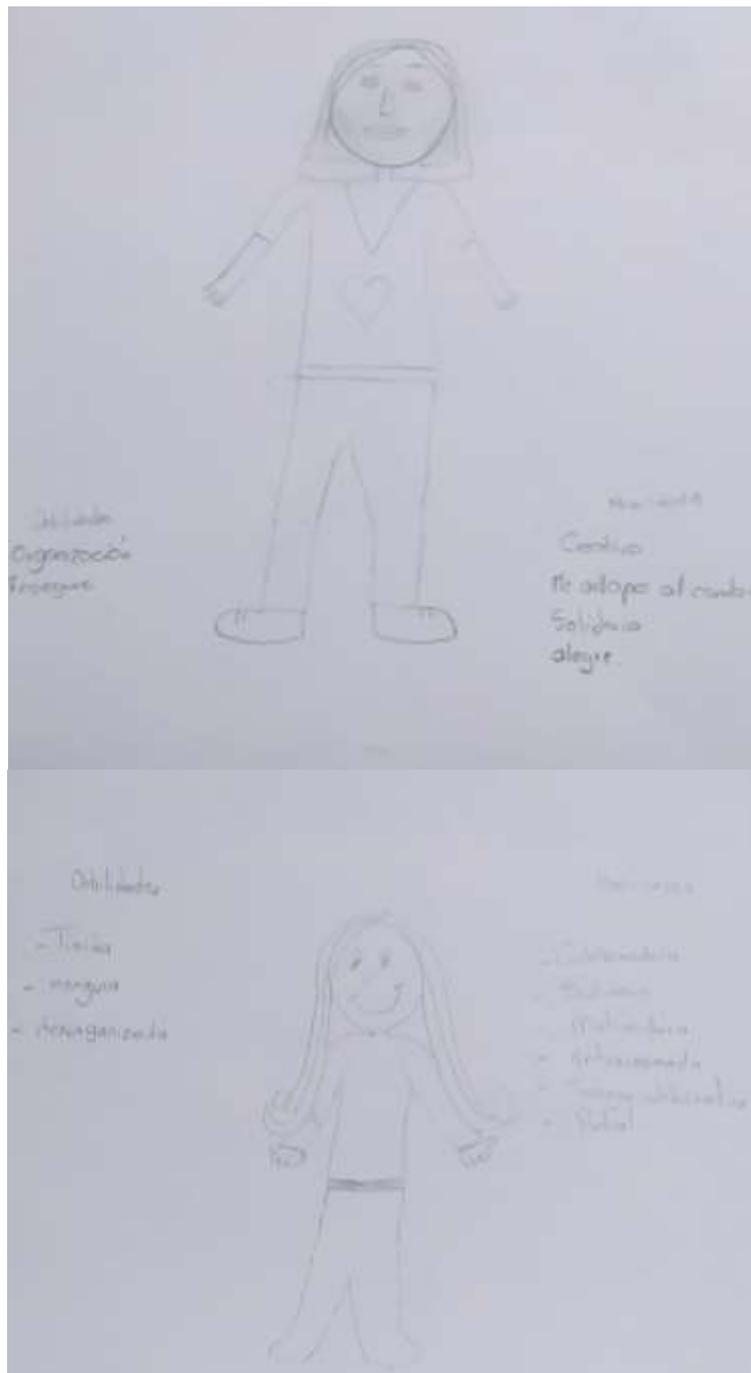


### Sesión 3- 4

#### Perfil de docente como líder en el aula



## DIBUJAR FORTALEZAS Y DEBILIDADES COMO LIDER



## Sesión 5-5

### Estrategias de Liderazgo docente en el aula Elaboracion de FODA



## Anexo 6

### Entrevista Final

# ENCUESTA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN: SENSIBILIZACIÓN SOBRE LIDERAZGO A LOS DOCENTES DE LA UNIDAD EDUCATIVA “CIUDAD DE CUENCA”.

Durante los días 15, 16 de diciembre y 21 de febrero se llevó a cabo el taller de *Sensibilización sobre Liderazgo a los docentes de la Unidad Educativa Ciudad de Cuenca*, en el marco de la investigación para la tesis de maestría en Educación, mención Gestión y Liderazgo de la Universidad del Azuay. Con el propósito de evaluar el impacto de dicho Taller se realiza esta encuesta, cuyos resultados son de importancia para el desarrollo de la investigación. Es preciso señalar que las respuestas serán tratadas de forma anónima, con responsabilidad y transparencia de la información.

**Luego de haber participado en el taller de *Sensibilización sobre liderazgo docente*, responda con total libertad las siguientes preguntas:**

1. ¿Cuál es la diferencia entre liderazgo y autoritarismo?

---

2. ¿Cuáles son las características de un buen líder?

---

3. ¿Qué estrategias de liderazgo aprendidas en el Taller aplicará en su labor docente con los estudiantes?

---

---

---

---

---

4. ¿Qué estrategias de liderazgo aprendidas en el Taller aplicará en su labor docente con padres de familia?

---

---

---

---

---

5. Comente sobre una o varias de las estrategias de liderazgo que haya implementado en su labor docente; de ser posible, coloque un ejemplo.

---

---

---

6. Si respondió la pregunta 5, explique: ¿Cómo la aplicación de las estrategias de liderazgo implementadas influyó en el desempeño académico de los estudiantes?

---

---

7. De las estrategias de liderazgo aprendidas en el Taller enumere tres en orden de importancia, que usted considera que todo docente debe conocer.

---

---

---

---

---