



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Departamento de posgrados

Maestría en Educación, mención Gestión y Liderazgo

“EL LIDERAZGO DOCENTE EN EL NIVEL DE
BACHILLERATO DE LA UNIDAD EDUCATIVA
TÉCNICO SALESIANO DE LA CIUDAD DE CUENCA”

**Trabajo de titulación previo
a la obtención del título de:**
Magister en Educación Mención
Gestión y Liderazgo

Autor:
Abad Gavilanes Eduardo Josué

Director:
P. Soto Sarango Romel Virgilio, PhD.

**Cuenca – Ecuador
2025**

DEDICATORIA

*Quiero dedicar este trabajo a mis padres, los pilares de mi vida,
quienes siempre me han apoyado, motivado
y enseñado que con esfuerzo y trabajo los límites no existen.*

*A mis hermanas, cuñados y sobrinos, cuyo cariño
ha sido mi mayor alegría.*

*A Don Bosco y a María Auxiliadora,
que han iluminado mi camino*

y me han inspirado a compartir mi vocación de enseñanza con los jóvenes.

AGRADECIMIENTO

Gracias a Dios por guiarme y acompañarme en cada paso que doy.

A todos los maestros y maestras que han sido parte de mi proceso educativo.

Al Padre Romel Soto, quien con paciencia y sabiduría ha dirigido este trabajo.

A la familia Salesiana que me ha formado y apoyado.

A mis padres, hermanas, cuñados, sobrinos y amigos que han sido mi motivación.

Resumen

Bajo el panorama educativo actual, el liderazgo docente representa un componente crítico en la eficacia del proceso de enseñanza aprendizaje involucrando a todo el personal docente en la toma de decisiones para impulsar mejoras educativas. El objeto de estudio se torna particular en el bachillerato, donde no solo se busca transmitir conocimientos, sino también fomentar el desarrollo personal y orientar vocacionalmente a los estudiantes, con base a esta necesidad se propuso la presente investigación, que logró identificar las características del liderazgo docente en el nivel de bachillerato de la Unidad Educativa Técnico Salesiano de la ciudad de Cuenca. El liderazgo en la institución se definió como transformacional, caracterizado por su enfoque en el sistema preventivo salesiano. Se diseñó, implementó y evaluó un plan de acción para fortalecer el liderazgo docente en nuevos integrantes, consolidando un ambiente educativo positivo y alineado con la salesianidad.

Palabras clave: Amor, Liderazgo Docente, Razón, Religión, Salesiano, Sistema Preventivo, Transformacional.

Abstract

Under the current educational landscape, teacher leadership represents a critical component in the effectiveness of the teaching-learning process, involving all teaching staff in decision-making to promote educational improvements. The object of study becomes particular in high school, where the aim is not only to transmit knowledge, but also to promote personal development and vocationally guide students. Based on this need, this research was proposed, which identified the characteristics of teacher leadership. at the high school level of the Salesian Technical Educational Unit of the city of Cuenca. Leadership in the institution was defined as transformational, characterized by its focus on the Salesian preventive system. An action plan was designed, implemented and evaluated to strengthen teacher leadership in new members, consolidating a positive educational environment aligned with Salesianity.

Keywords: Love, Preventive System, Reason, Religion, Salesian, Teacher Leadership, Transformational.



Romel Soto, PhD
Director

Contenido

1. Introducción	6
2. Metodología	12
2.1. Diseño metodológico.....	12
2.2. Contexto y participantes	13
2.3. Técnicas e instrumentos	13
2.4. Procedimiento	14
3. Resultados	14
3.1. Fase de Diagnóstico	14
3.1.1. Categoría Definición de Liderazgo Docente.....	15
3.1.2. Categoría Tipos de Liderazgo.....	17
3.1.3. Categoría Impacto del Liderazgo Docente	18
3.1.4. Categoría Liderazgo Salesiano	20
3.2. Plan de Acción	22
3.2.1. Diseño del Plan de Acción.....	22
3.2.2. Implementación del Plan de Acción	23
3.2.3. Evaluación de la Plan de Acción	24
4. Discusión	26
5. Conclusiones	28
Referencias	29
Anexos	32

Tablas

Tabla 1.....	15
Tabla 2.....	35
Tabla 3.....	36
Tabla 4.....	37

Figuras

Figura 1.....	25
Figura 2.....	25
Figura 3.....	26

Anexos

Anexo 1.- Solicitud del desarrollo de la investigación en la institución.....	32
Anexo 2.- Consentimiento del uso de la información.....	33
Anexo 3.- Categorización de las preguntas.....	35
Anexo 4.- Codificación de participantes.....	36
Anexo 5.- Resultados del diagnóstico.....	37
Anexo 6.- Plan de acción.....	48

1. Introducción

En el entorno educativo actual, la falta de roles claros y la falta de una visión compartida resaltan la importancia del liderazgo docente como un componente esencial de la eficacia del proceso de enseñanza - aprendizaje. La temática abordada se torna particular e imprescindible en el contexto del bachillerato, donde no solo se busca transmitir conocimientos, sino también orientar vocacionalmente y fomentar el desarrollo personal de los estudiantes, siendo importante considerar que esto se realiza en un entorno caracterizado por el carisma salesiano. El liderazgo, entendido como la capacidad de influir, guiar y motivar a un grupo hacia objetivos compartidos, es un factor clave en cualquier organización, según lo señala Cifuentes-Medina et al. (2020).

En el ámbito educativo, su relevancia es aún mayor, ya que incide directamente en la calidad tanto de la enseñanza como del aprendizaje (Sánchez, 2015). Un líder educativo eficaz no solo se encarga de la gestión de recursos, sino que también inspira a docentes y estudiantes a mejorar de manera constante. Existen diferentes enfoques de liderazgo, como el transformacional, que impulsa la innovación (Ramírez, 2016); el servicial, que coloca el bienestar del equipo como prioridad (Sánchez, 2024); el democrático, que fomenta la participación activa; y el autocrático, adecuado para la toma de decisiones en situaciones de crisis (Robinson et al., 2014). Para esta investigación, se considerará de manera especial el liderazgo transformacional, dada su afinidad con el ambiente salesiano en el que se lleva a cabo el estudio, un entorno que promueve la innovación y el desarrollo integral.

Una vez comprendido el concepto general de liderazgo, resulta esencial examinar su función en el ámbito educativo para entender cómo el líder educativo contribuye a la creación de un entorno de aprendizaje eficaz y al mejoramiento continuo de la calidad educativa. Según Lussier y Achua (2010), el liderazgo en este contexto implica la capacidad de influir y guiar a docentes, estudiantes y otros miembros de la comunidad escolar hacia el logro de objetivos comunes. Destacan que los líderes educativos deben poseer características como la visión estratégica, la integridad y la habilidad para comunicarse de manera asertiva.

Estos autores destacan que un líder educativo transformacional no solo dirige, sino que inspira y motiva a su equipo, fomentando un ambiente de mejora continua. De forma complementaria, Weinstein y Muñoz (2017) enfatizan la importancia de la colaboración y el empoderamiento del personal educativo, permitiendo que cada miembro contribuya activamente al desarrollo escolar. Además, Fullan (2019) señala que un líder educativo debe ser capaz de gestionar el cambio, construir capacidades y liderar con propósito. Considerando la combinación de estas características, se crea un perfil de liderazgo que no solo administra, sino que transforma y eleva la calidad de la educación.

Entre las características que destacan en un líder educativo, la comunicación asertiva es clave para que los líderes puedan transmitir sus expectativas y estrategias de manera clara y respetuosa, lo que fomenta la cooperación y minimiza conflictos innecesarios (Lussier & Achua, 2010). Además, como señalan Weinstein y Muñoz (2018), la legitimidad de un líder se construye mediante la competencia, el respeto ganado y por sus decisiones acertadas, lo que consolida su influencia en el entorno educativo y genera confianza con otros docentes y estudiantes.

A su vez, la empatía juega un papel crucial en el liderazgo educativo. Montecinos (2016) subraya que los líderes que comprenden y responden a las necesidades emocionales de su equipo promueven un ambiente de trabajo solidario y comprometido. A esto se suma la polifuncionalidad, que permite a los líderes adaptarse a distintos roles y desafíos, desde la gestión administrativa hasta la motivación del desarrollo profesional del personal. La integración de estos elementos, como formación de líderes, comunicación asertiva, legitimidad, empatía y polifuncionalidad, son claves para fortalecer el liderazgo educativo y garantizar un entorno de aprendizaje dinámico, inclusivo y en constante evolución.

Formar líderes en el ámbito educativo es fundamental para el desarrollo de comunidades escolares efectivas y resilientes, luego de haber reflexionado la importancia del liderazgo en un contexto amplio y su impacto en la educación, es esencial enfocar la atención en el liderazgo docente, que juega un papel fundamental en el día a día en las aulas. Mientras que el liderazgo educativo aborda la gestión y dirección de instituciones,

el liderazgo docente se manifiesta en el trabajo directo con los estudiantes y en la capacidad de los docentes para influir en sus pares y en la cultura escolar. Este enfoque humanista y salesiano del liderazgo docente resalta el rol de los profesores no solo como instructores, sino como auténticos maestros capaces de influir positivamente en los integrantes de la comunidad educativa.

El liderazgo docente, clave para el bienestar emocional de los estudiantes, también se manifiesta de diferentes maneras en el ámbito educativo. En este contexto, los tipos de liderazgo docente han sido un tema recurrente en la literatura. Leithwood y Riehl (2004) proponen una distinción entre liderazgo distribuido y liderazgo transformacional. El liderazgo distribuido, de acuerdo con estos autores, se centra en la distribución de responsabilidades y la toma de decisiones entre todo el personal educativo.

Almirón et al. (2015) describen al liderazgo transformacional como aquel que inspira y motiva a los demás hacia la realización de objetivos compartidos. En el contexto del bachillerato, Hallinger y Heck (1996) argumentan que el liderazgo transformacional está relacionado con un mejor desempeño estudiantil y una cultura escolar positiva. Hattie (2012) argumenta que el liderazgo docente, tanto formal como informal, influye directamente en el progreso académico de los alumnos.

Complementando esta perspectiva, Lussier y Achua (2010) amplían el análisis al identificar otros tipos de liderazgo relevantes en el contexto educativo. Entre ellos se encuentran el liderazgo autocrático, caracterizado por la toma de decisiones centralizada, y el liderazgo carismático, que se basa en la influencia personal del líder. Además, destacan el liderazgo participativo, donde se promueve la inclusión de los miembros del equipo en la toma de decisiones, y el liderazgo democrático, que combina participación con decisiones compartidas.

El liderazgo transformacional sigue siendo clave, motivando a los equipos hacia metas elevadas, mientras que el liderazgo transaccional, enfocado en recompensas y castigos, también tiene un papel en la gestión efectiva. Weinstein y Muñoz (2018) subrayan que cada tipo de liderazgo tiene su lugar acorde a las necesidades del contexto educativo, ofreciendo a los líderes una variedad de estrategias para adaptarse y maximizar el impacto en el desarrollo y rendimiento escolar. Como se mencionó previamente, esta

investigación pondrá un énfasis especial en el liderazgo transformacional, debido a su afinidad con el carisma salesiano.

En el contexto del liderazgo docente, Fullan (2003), manifiesta la importancia de un liderazgo que involucre a todo el personal docente en la toma de decisiones para impulsar mejoras educativas; centrandose su perspectiva en el compromiso colectivo y la necesidad de una visión compartida para lograr cambios. En este sentido, Badillo y Arrollo (2007) destacan la conexión intrínseca entre el liderazgo docente y el bienestar emocional de los estudiantes, argumentando que un liderazgo efectivo no solo se centra en resultados académicos, sino también en la creación de un ambiente que fomente el desarrollo integral de los estudiantes. Este enfoque humanista del liderazgo docente resalta el rol de los profesores no solo como instructores, sino como auténticos maestros capaces de influir positivamente en los integrantes de la comunidad educativa.

El liderazgo docente no solo influye en el rendimiento académico, sino también en la estructura y cultura de la institución educativa. Contreras (2005) sugiere que un liderazgo efectivo en la educación se manifiesta en la construcción de una cultura escolar fuerte, que promueve la colaboración, la confianza y el aprendizaje continuo. Además, Sergiovanni (2005) argumenta que el liderazgo centrado en valores compartidos y en la creación de una visión colectiva fortalece la identidad y cohesión de la comunidad educativa, fomentando un ambiente propicio para el desarrollo integral de los estudiantes.

En esta misma línea, Fullan (2007) propone que el liderazgo educativo no se limita a los líderes formales, sino que se extiende a los profesores líderes dentro de las aulas. Este enfoque de liderazgo destaca la importancia de un líder que involucre a todo el personal docente en la toma de decisiones para impulsar mejoras educativas, centrandose su perspectiva en el compromiso colectivo y la necesidad de una visión compartida para lograr cambios.

Es importante considerar que la institución educativa en la que se realizará el estudio se acoge al carisma salesiano mediante un proyecto de formación integral orientado a Cristo, y de acuerdo a la pedagogía de Don Bosco, UETS (2022). La institución basa su ideal en el principio “Da mihi animas, cetera tolle” (Falagán, 2021) y la consigna “A ti te las confío” (Nicoletti, 2006), generando procesos de enseñanza –

aprendizaje en donde los docentes educan bajo los principios filosóficos y pedagógicos heredados de su fundador San Juan Bosco.

Los docentes asumen la responsabilidad de trabajar con la misma pasión que llevó a Don Bosco y a María Mazzarello a entregarse totalmente a los niños, adolescentes y jóvenes, y dentro de ellos a los pobres. La Unidad Educativa Técnico Salesiano busca garantizar una educación integral de la persona, conforme a la visión humana y cristiana de la vida (UETS, 2022).

Bajo esta premisa, debemos comprender el rol del docente en la educación salesiana. Para Don Bosco, tal como indica Farfán et al. (2019), el educador debe buscar transformar al sujeto desde fuera sin sustituir a la persona, “acompañando y asistiendo”, educando para la vida (Braidó, 2020). Considerando que el “educar para la vida” no se trata únicamente de capacitarlos para el ámbito laboral, sino también de recuperar la esencia humana y cristiana de la persona. Este principio se encuentra profundamente relacionado con el principio de Don Bosco, quien afirmaba que "la educación es cosa del corazón". Es por ello que el docente salesiano está llamado a ayudar a sus interlocutores a desarrollar sus capacidades físicas, emocionales e intelectuales, promoviendo su sentido ético, compromiso social y vocación, para que definan su proyecto de vida al servicio de la sociedad y la Iglesia (García, 2016).

El liderazgo salesiano, como señala Vecchi (1988), se caracteriza por un enfoque centrado en la juventud, la educación y la espiritualidad. Vecchi resalta que el líder salesiano debe ser guía y mentor, acompañando a los jóvenes en su proceso de desarrollo personal y espiritual, al tiempo que promueve valores fundamentales como la empatía, la paciencia y la dedicación. En la misma línea, Vojtáš (2018) subraya la importancia de que este liderazgo sea flexible y adaptable, capaz de enfrentar los desafíos contemporáneos sin perder de vista los principios fundacionales de la pedagogía salesiana. De igual manera, Garzón-Vera (2023) destaca la relevancia de la interculturalidad y el respeto por las tradiciones locales, como aspectos clave dentro del liderazgo educativo salesiano. Es importante recalcar que el liderazgo salesiano tendrá un papel fundamental en el proceso de investigación.

Luego de una revisión teórica, se plantea el análisis de investigaciones previas que

han sustentado este objeto de estudio. Bajo este contexto, Leiva y col. (2019), en Chile, buscó explorar la transición del rol del liderazgo pedagógico desde la supervisión hacia un enfoque de acompañamiento docente. Se aplicó una metodología exploratoria-descriptiva, basándose en un enfoque cualitativo y utilizando como instrumento una revisión bibliográfica detallada centrada en el cambio de paradigma en el liderazgo pedagógico y la aplicación de entrevistas semiestructuradas.

Entre los resultados, se puede mencionar que se identificó un cambio de paradigma en el liderazgo pedagógico, pasando de una función tradicional de supervisión a un enfoque colaborativo y de acompañamiento docente. Se destacó la importancia de un liderazgo pedagógico que promueva relaciones horizontales y de apoyo mutuo entre directivos y docentes, enfocado en el crecimiento profesional y la mejora continua. Además, se resalta una visión crítica sobre la evolución del liderazgo pedagógico y su cambio hacia un enfoque de acompañamiento docente, presentando reflexiones valiosas y recomendaciones para su implementación en el ámbito educativo.

Pérez (2019), en Quito, propone analizar la percepción de los docentes sobre el liderazgo en el bachillerato, mediante entrevistas. El autor utilizó una metodología exploratoria-descriptiva, basándose en un enfoque cualitativo, aplicando entrevistas como principal técnica de recolección de datos. Se utilizaron guiones que exploraban aspectos como estilos de liderazgo, interacción directivo-docente y su impacto en el desempeño profesional y estudiantil.

Entre los resultados y conclusiones obtenidas, destaca la relevancia del liderazgo transformacional en el bachillerato ecuatoriano, subrayando cómo el fomento de una cultura colaborativa y de apoyo puede influir positivamente en la calidad educativa y en el bienestar de la comunidad escolar. Además, menciona que, entre los estilos de liderazgo, los docentes destacaron la importancia de un liderazgo que fomente la comunicación abierta, la participación en la toma de decisiones y el apoyo constante, como elementos cruciales para mejorar el ambiente escolar y el rendimiento estudiantil.

Padilla (2023) en Cuenca, plantea caracterizar el liderazgo de los docentes de la Unidad Educativa Particular Santiago de Compostela. Aplicando una metodología investigación – acción – participativa con un enfoque cualitativo y bajo un nivel

descriptivo obtuvo información mediante entrevistas semiestructuradas que permitieron realizar el diagnóstico correspondiente. Concluye que las características individuales y personales están en relación directa con el estilo que utilizan los docentes; y se identifican con las características propias del estilo transformacional entre los valores que practican primordialmente son la responsabilidad, honestidad y compromiso; evalúan y corrigen con respeto; son proactivos en su perfeccionamiento personal y profesional. Además, indica que los docentes en su totalidad consideran importante crear contenidos para sus estudiantes, así como ser proactivo en su perfeccionamiento personal y profesional.

De acuerdo con la revisión teórica planteada, se sintetiza al liderazgo docente como la capacidad de guiar, inspirar y motivar a docentes y estudiantes hacia la mejora continua del entorno educativo. Para esta investigación, se considera el tipo de liderazgo transformacional, refleja los valores de acompañamiento y compromiso propios de la pedagogía salesiana. Este enfoque es clave en el bachillerato, donde los estudiantes requieren orientación vocacional como formación personal y académica. Este estudio se centrará específicamente en los docentes del bachillerato de la Unidad Educativa Técnico Salesiano como sujetos de análisis. Se busca Identificar las características del liderazgo docente en el nivel de bachillerato de la Unidad Educativa Técnico Salesiano de la ciudad de Cuenca.

2. Metodología

2.1. Diseño metodológico

La investigación se fundamentó en torno al paradigma hermenéutico crítico, que, conforme a lo planteado por Ricoeur (2008), se centra en la comprensión e interpretación de textos y experiencias que busquen desvelar significados profundos y complejos en la realidad humana. El estudio consideró un enfoque cualitativo, debido a que, según Creswell (1998), permite destacar la importancia de capturar la complejidad de las experiencias humanas, centrándose en la construcción de significados para explorar a fondo los temas estudiados.

Se consideró la aplicación de la metodología investigación – acción - participativa, que tiene como propósito transformar y mejorar las condiciones existentes mediante la

colaboración entre investigadores y participantes, permitiendo la aplicación de soluciones y la generación de conocimiento (Latorre, 2015). El nivel de investigación descriptivo, en el que argumenta Hernández (2014), que su importancia radica en la recolección, análisis y presentación de datos para describir fenómenos o situaciones específicas sin profundizar en la causalidad.

2.2. Contexto y participantes

La investigación se desarrolló en la Unidad Educativa Técnico Salesiano (UETS), institución fiscomisional situada en la ciudad de Cuenca, provincia del Azuay. La oferta educativa del bachillerato consta de las especialidades de Instalaciones, Equipos y Máquinas Eléctricas (IEME), Mecanizado y Construcciones Metálicas (MCM), Electromecánica Automotriz (EMA), Mecatrónica, Informática y Ciencias Experimentales. Los participantes de este estudio fueron 8 docentes del bachillerato de la Unidad Educativa Técnico Salesiano seleccionados por conveniencia bajo los siguientes criterios de inclusión y exclusión:

Criterios de inclusión:

- Docentes de la Unidad Educativa Técnico Salesiano.
- Docentes del bachillerato.
- Que tengan un mínimo tres años de permanencia en la institución.
- Que tengan formación académica de tercer nivel o superior.
- Quienes firmaron el consentimiento informado.

Criterios de exclusión:

- Docentes de otros de niveles de escolaridad.
- Que tengan menos de tres años de permanencia en la institución.
- Que no tengan una formación académica mínima de tercer nivel.
- Quienes no firmaron el consentimiento informado.

2.3. Técnicas e instrumentos

Se utilizó como técnica de recolección de datos las entrevistas semiestructuradas

acorde a las recomendaciones planteadas por Hernández (2014), las mismas que se refieren a diseñar preguntas abiertas que fomenten respuestas detalladas y enriquecedoras, manteniendo cierta flexibilidad en el instrumento para permitir la exploración de temas emergentes y realizar un plan piloto previo para ajustar y mejorar la calidad de las preguntas y la dinámica de la entrevista. Se contó con una guía para las entrevistas, que tienen como ventaja la posibilidad de adaptarse a los sujetos para motivar al interlocutor, aclarar términos, identificar ambigüedades y reducir formalismos (Díaz et al., 2018). Las entrevistas fueron realizadas de manera presencial en un tiempo aproximado de veinte minutos, con la debida autorización de los participantes se grabó la entrevista y posteriormente se digitalizó.

2.4. Procedimiento

En relación con el procedimiento, en primera instancia se tramitaron las autorizaciones para iniciar con el proceso investigativo, posteriormente en la fase de diagnóstico, una vez que los consentimientos se firmaron y el instrumento de diagnóstico se elaboró, se procedió a aplicar las entrevistas a cada uno de los participantes seleccionados. En una segunda fase, mediante categorías de análisis se procesaron los datos obtenidos en la fase de diagnóstico y con base a los resultados que se presentaron, se diseñó y desarrolló un plan de acción acorde a la realidad institucional y al marco teórico presentado. Presentada la propuesta, se implementó mientras se realizaba un monitoreo continuo y seguimiento de las actividades realizadas, a fin de valorar los resultados. Finalmente se procedió a la redacción del informe final donde se sintetizó los procesos desarrollados en el transcurso de la investigación.

3. Resultados

3.1. Fase de Diagnóstico

En este apartado se analizarán los resultados de las entrevistas aplicadas a los docentes del nivel de bachillerato de la Unidad Educativa Técnico Salesiano de la ciudad de Cuenca, tras haber finalizado la fase de diagnóstico. El análisis se desarrollará acorde con la categorización establecida, que organiza las respuestas bajo cuatro criterios: definición de liderazgo docente, tipos de liderazgo, impacto del liderazgo docente y

liderazgo salesiano. Asimismo, con el objetivo de organizar la información, se ha asignado a cada participante un código, desde D01 (participante 01) hasta D08 (participante 08).

Cada categoría será evaluada con base en los indicadores propuestos, lo que permitirá un análisis profundo y sistemático de las percepciones y prácticas de liderazgo docente en la institución. A continuación, se presenta el cuadro de categorización que guiará dicho análisis.

Tabla 1.

Sistema de categorización

CATEGORÍAS	INDICADOR
Definición de Liderazgo Docente	Menciona al menos tres elementos clave del liderazgo docente.
	Identifica al menos dos características esenciales del liderazgo.
Tipos de Liderazgo	Menciona al menos dos tipos de liderazgo educativo.
	Describe con claridad el estilo de liderazgo aplicado en su entorno.
Impacto del Liderazgo Docente	Señala al menos dos formas en las que el liderazgo influye en el rendimiento.
	Identifica al menos dos mejoras concretas en la cultura escolar.
Liderazgo Salesiano	Menciona al menos dos aspectos clave del liderazgo salesiano.
	Indica al menos un elemento del sistema preventivo salesiano aplicado en su liderazgo.

Nota: Adaptado de “El liderazgo docente en el nivel de bachillerato de la Unidad Educativa Técnico Salesiano de la ciudad de Cuenca”, por Eduardo Josué Abad Gavilanes, 2024.

3.1.1. Categoría Definición de Liderazgo Docente

En esta categoría, se buscó comprender cómo los participantes definen el liderazgo docente y qué elementos y características consideran esenciales para desempeñarlo efectivamente. El diagnóstico general reveló que los participantes coincidieron en que el liderazgo docente no se limita a la autoridad o al control, sino que se fundamenta en valores como la confianza, la empatía y la capacidad de inspirar a los estudiantes. La mayoría de los participantes resaltaron la importancia de ser un ejemplo y de fomentar un

ambiente colaborativo donde el docente actúe más como guía que como un jefe. Esto sugiere una visión de liderazgo horizontal y centrada en el bienestar del grupo.

Las respuestas de los participantes revelaron una amplia comprensión del liderazgo docente, resaltando elementos clave que van más allá de la autoridad tradicional en el aula. D05 (participante 05) señaló que el liderazgo docente se fundamenta en valores y en ser un ejemplo para los estudiantes, enfatizando que un líder no debe ser visto como un jefe, sino como alguien que "se encarga de velar para que todo el grupo [...] siga un mismo camino hacia la educación".

D02 lo definió como "la capacidad que tiene una persona para llevar adelante un grupo de chicos", sugiriendo una función de guía y apoyo. D03 describió el liderazgo como "la capacidad de influir dentro de un grupo de manera positiva para lograr un fin específico", enfatizando la influencia que el docente puede tener en el aprendizaje de sus estudiantes. D04 destacó que el liderazgo debe ser ejercido por una persona que inspire e invite a trabajar, subrayando la importancia de ser "alguien bastante conciliador, con valores como la paciencia".

D05 reforzó esta idea al mencionar que el líder debe "velar para que todo el grupo [...] siga un mismo camino hacia la educación". En contraste, D06 hizo una clara distinción entre un líder y un jefe, afirmando que "el líder es todo lo contrario; es aquella persona cuya mística y vocación son tan evidentes que su sola presencia convoca". Finalmente, D08 resaltó que un participante con capacidad de liderazgo es "aquel que impacta e influye en la vida de sus estudiantes a través de su pasión por la enseñanza".

Las características esenciales del liderazgo educativo, según los participantes entrevistados, se centran en la confianza, la empatía y la capacidad de escuchar. D01 destacó que "una de las características principales de un líder educativo es confiar en quienes están junto a él", señalando que el compromiso es fundamental al trabajar con personas. D02 resaltó que "la empatía es importantísima" y la capacidad de conciliación, lo que refleja la necesidad de una conexión emocional con los estudiantes.

D03 mencionó el refuerzo positivo como "una cercanía educativa" y señaló la importancia de reconocer los errores en el proceso educativo. D04 coincidió en que "la paciencia y el conocimiento son fundamentales" para un buen liderazgo, y estas

características deben ir acompañadas de valores salesianos. En este sentido, D05 enfatizó que "una de las características principales de un líder educativo es la confianza en quienes están junto a él", lo que refuerza la necesidad de un ambiente de apoyo.

D06 planteó que "el liderazgo se debe ejercer de una manera horizontal", donde el participante actúe como mediador del aprendizaje. Por último, D07 y D08 resaltaron la importancia de la comunicación efectiva y la habilidad de escuchar, así como la necesidad de ser un buen testimonio en el ámbito humano y cristiano, destacando que estas cualidades son indispensables para un líder en una Unidad Educativa Salesiana.

3.1.2. Categoría: Tipos de Liderazgo

En esta categoría, se buscó identificar y describir los distintos tipos de liderazgo educativo mencionados por los participantes, explorando sus perspectivas y la forma en que interpretan o implementan estos estilos en sus entornos. De manera general, se observó que los participantes reconocen tanto liderazgos orientados a valores y servicio, como estilos específicos como el liderazgo transformacional y el coaching. La mayoría asoció el liderazgo educativo no solo con la dirección académica, sino también con la guía moral y personal de los estudiantes, reflejando una tendencia hacia una visión del liderazgo empática e integradora, centrada en el bienestar y desarrollo integral de los estudiantes.

Los participantes mostraron una variedad de respuestas con respecto a los tipos de liderazgo. D01 y D05, por ejemplo, coincidieron en que el liderazgo puede fundamentarse en valores y en el servicio, lo que implica una función de guía que acompaña a los estudiantes en su proceso educativo. Según D01, "puede existir el líder que se encarga de trabajar con base a los valores, un liderazgo basado en el servicio". En una línea similar, D05 sugirió un enfoque de liderazgo que se fundamenta en la transformación, "un liderazgo que, con mi grupo de trabajo, se pregunte hacia dónde voy".

Por su parte, D02 y D04 mencionaron el liderazgo transformacional, destacando su función en la formación del estudiante para que este logre construir su propio aprendizaje y desarrolle habilidades que van más allá de los contenidos académicos. Como mencionó D04, el liderazgo transformacional "invita a los chicos no solo a que aprendan, sino a que [...] vayan formando su propio aprendizaje a su manera y a su ritmo". D04 también

mencionó el liderazgo coaching, que se basa en la idea de acompañar a los estudiantes de manera similar a un entrenador, promoviendo la autonomía y la capacidad de resolver problemas de manera independiente.

Otros participantes, como D03 y D07, mencionaron estilos específicos como el liderazgo salesiano y el liderazgo participativo, los cuales subrayan valores de cercanía, comunicación y colaboración con el grupo. Para D03, el liderazgo salesiano se basa en "la cercanía del patio y los valores cristianos [...] fundamentales para reforzarlos en los chicos en este tiempo tan complicado".

En cuanto al estilo de liderazgo que aplican en su entorno educativo, los participantes manifestaron que suelen inclinarse hacia un liderazgo servicial y transformacional. D01 y D05 enfatizaron la importancia de un liderazgo basado en el servicio, cuyo propósito es siempre el bien común, y se manifiesta en el acompañamiento constante a los estudiantes, reconociendo sus características y necesidades individuales. En palabras de D01, "como líder servicial tendría que estar todo el tiempo pendiente de todo el grupo con sus diferentes características virtudes y defectos". De igual manera, D05 subrayó que este tipo de liderazgo implica "buscar el bien común, el bien del estudiantado".

Por otro lado, D03 y D07 destacaron un liderazgo participativo y comunicativo; para ellos, la clave está en establecer un ambiente de confianza y escuchar las opiniones de los estudiantes antes de tomar decisiones. D07 señaló que su estilo de liderazgo "es abierto, es comunicativo" y afirmó que antes de tomar decisiones, "pido opiniones [...] tengo la escucha activa muy a disposición de todo el equipo para poder salir adelante". Este enfoque favorece la cercanía y fomenta una relación de aprendizaje colaborativo entre docentes y estudiantes, promoviendo un ambiente donde cada individuo sienta que su voz es valorada.

3.1.3. Categoría Impacto del Liderazgo Docente

En esta categoría, el análisis se centró en cómo los participantes describieron el impacto del liderazgo docente en el rendimiento académico y en la cultura escolar. Los docentes subrayaron que un liderazgo efectivo fomenta un ambiente positivo y de motivación, lo que incide en el rendimiento de los estudiantes y mejora el ambiente escolar

al promover una cultura basada en valores. Se destacaron tanto el desarrollo académico como la formación integral de los estudiantes, en consonancia con un enfoque de liderazgo empático y de compromiso con el crecimiento personal de los alumnos.

Los participantes concordaron en que un liderazgo docente adecuado repercute en el rendimiento académico de los estudiantes al motivarlos y atender sus necesidades individuales. D01 y D05, por ejemplo, afirmaron que un liderazgo comprometido y atento a la diversidad de los estudiantes permite que el docente reconozca las virtudes individuales y no los evalúe de manera uniforme, sino de acuerdo con sus características y aportes al grupo. Como mencionó D01, "el docente, como líder, al estar atento a las diferencias y a la diversidad de su estudiantado, puede reconocer las distintas virtudes de cada alumno".

En una línea similar, D02 y D03 resaltaron que un docente que inspira a los estudiantes logra que estos se sientan motivados y busquen no fallarle, lo cual promueve un mayor esfuerzo y rendimiento. Según D03, "un estudiante motivado por el profesor es un estudiante que va a dejar lo que sea para cumplirle a ese docente". Por otro lado, algunos docentes, como D04 y D07, subrayaron la importancia de que el liderazgo incluya una guía constante y mantenga el orden en el aula, ya que consideran que esto permite a los estudiantes sentirse acompañados y confiados en su proceso de aprendizaje. Para D07, un buen líder es quien "sabe leer el GPS en el barco", lo cual significa definir metas claras y transmitir seguridad a los estudiantes para que confíen en el proceso educativo.

Respecto a la cultura escolar, los participantes mencionaron que un liderazgo basado en valores contribuye a un ambiente de respeto y cortesía. D01 y D05 coincidieron en que un liderazgo fundamentado en valores y aplicado de manera constante en la vida diaria tiene un efecto positivo en la comunidad educativa, ya que los estudiantes adoptan comportamientos que promueven un entorno respetuoso y solidario.

D02 mencionó la familiaridad y cercanía como elementos que, en su experiencia en un contexto salesiano, resultan esenciales para que los estudiantes se sientan valorados y se esfuercen en su formación. Asimismo, D08 sugirió que un liderazgo salesiano debe trascender lo académico para incluir un enfoque espiritual, en el cual el docente ayude a

los estudiantes a desarrollar su ser interior, con valores y creencias sólidas: "se trata de ayudar a salvar el alma de cada estudiante".

3.1.4. Categoría Liderazgo Salesiano

En esta categoría se examinó cómo los docentes incorporan los elementos del sistema preventivo salesiano en su estilo de liderazgo, y las respuestas reflejaron una comprensión integral de la salesianidad en el proceso educativo. Los participantes coincidieron en que los pilares de la razón, la religión y el amor no solo son conceptos abstractos, sino principios activos que guían su interacción con los estudiantes. A través de su enfoque, los docentes buscan crear un ambiente donde el aprendizaje va más allá de la mera adquisición de conocimientos; se trata de formar personas íntegras y conscientes de su responsabilidad social y espiritual.

Por ejemplo, D01 mencionó que "la religión se enlaza con la parte espiritual de los estudiantes, llevándolos al conocimiento de Cristo y a entender que sus acciones tienen un propósito mayor". Además, D02 subrayó que "la razón es fundamental para que el docente tome decisiones empáticas, no solo racionales, poniendo a los estudiantes en el centro de cada decisión". Esta interconexión entre los elementos del sistema preventivo muestra cómo los docentes salesianos adoptaron un liderazgo que fomenta tanto el desarrollo académico como el crecimiento moral y espiritual de los estudiantes.

En este contexto, la influencia de la religión en el liderazgo docente se manifiesta claramente en la búsqueda de formar no solo buenos estudiantes, sino también buenos cristianos. Según D03, "el sistema preventivo es una corriente de vida que permite conocer a cada estudiante y sus contextos, lo cual es vital para guiarlos en un mundo que a menudo los distrae de su propósito espiritual y social". La idea de que el líder debe actuar como un "faro moral", que no solo imparte conocimiento técnico, sino que también inspira a los estudiantes a desarrollar un sentido de responsabilidad ante Dios y la sociedad, resonó en varias respuestas.

D06 enfatizó que "la empatía es crucial en nuestro liderazgo, creando un espacio seguro para los estudiantes", mientras que D07 agregó que "una comunicación efectiva nos permite conectar con los estudiantes, haciéndolos sentir apoyados en su desarrollo integral". Estas respuestas reflejaron cómo los principios del sistema preventivo,

especialmente la religión, no solo orientan el aprendizaje académico, sino también el crecimiento espiritual y emocional de los estudiantes.

Finalmente, el amor, como uno de los pilares del sistema preventivo, se reflejó en la práctica educativa de los docentes. D08 mencionó que “el amor se manifiesta en la escucha activa, el acompañamiento y la motivación a los estudiantes, siguiendo el estilo de Don Bosco”. Esta idea de amor va más allá de una simple emoción; se convierte en un principio activo que guía cada acción y decisión en el aula.

D04 resaltó que “ser un buen ejemplo y mostrar tolerancia y paciencia son esenciales para formar buenas personas, donde el amor en el liderazgo salesiano implica una responsabilidad compartida entre docente y estudiante”. Así, la combinación de razón, religión y amor en el liderazgo salesiano no solo transforma la dinámica del aula, sino que también crea un legado en el que los estudiantes se convierten en agentes de cambio en su comunidad, perpetuando los valores salesianos en su vida diaria.

Considerando las respuestas de los participantes, se puede resumir que el liderazgo docente en la Unidad Educativa Técnico Salesiano se fundamenta en un enfoque colaborativo y participativo, donde los líderes no imponen su autoridad, sino que actúan como guías y facilitadores del aprendizaje. Los participantes coincidieron en que la comunicación efectiva y la escucha activa son elementos esenciales que crean un ambiente de confianza y respeto, favoreciendo el desarrollo integral tanto de los docentes como de los estudiantes. Esta visión destacó el rol del liderazgo transformacional que, en palabras de los docentes, inspira a superarse e innovar en sus prácticas pedagógicas, estableciendo un entorno favorable para la mejora continua.

El liderazgo salesiano, como lo describieron los participantes, se manifiesta como un modelo transformacional con un fuerte carisma salesiano que prioriza el bienestar de la comunidad educativa. Los líderes salesianos no solo se enfocan en la gestión, sino que demuestran una genuina preocupación por el crecimiento personal y profesional de sus docentes y estudiantes. Según los testimonios, este estilo de liderazgo permite construir relaciones de confianza y colaboración, donde cada miembro se siente valorado y motivado para contribuir al cumplimiento de los objetivos institucionales, fortaleciendo así la misión educativa de la institución.

La influencia del sistema preventivo de Don Bosco, basado en la razón, la religión y el amor, es fundamental para comprender el liderazgo salesiano en este contexto. Los participantes resaltaron que este enfoque promueve un sentido de pertenencia y cohesión, generando un ambiente positivo donde todos se sienten parte activa del proceso educativo. La capacidad de los líderes para inspirar y unir al equipo, junto con la integración de valores y principios salesianos, contribuye a un liderazgo efectivo que impacta profundamente en el aprendizaje y desarrollo integral de estudiantes y docentes, consolidando la identidad y misión de la Unidad Educativa Técnico Salesiano.

3.2. Plan de Acción

3.2.1. Diseño del Plan de Acción

Acorde a los resultados obtenidos en la fase de diagnóstico, se identificó que el liderazgo docente en la Unidad Educativa Técnico Salesiano de Cuenca se encuentra consolidado en docentes con mayor antigüedad, presentado de esta manera oportunidades de mejora para el personal de nuevo ingreso. Con base en estos resultados, se ha planteado un análisis FODA de la fase de diagnóstico para diseñar un plan de acción que permita fortalecer el liderazgo educativo en la institución.

Fortalezas: Existencia de una identidad salesiana consolidada y comprensión del liderazgo educativo por parte de los docentes con mayor experiencia. La aplicación de valores salesianos en la interacción con estudiantes y en la práctica diaria.

Oportunidades: Espacio para crear programas formativos en liderazgo salesiano dirigidos a nuevos docentes. La institución cuenta con un modelo pedagógico sólido, lo cual facilita la transmisión de valores y habilidades de liderazgo a quienes se incorporan recientemente.

Debilidades: Necesidad de una mayor integración de los nuevos docentes en el modelo salesiano de liderazgo. Algunos de estos docentes requieren apoyo para comprender y aplicar de forma efectiva los principios de liderazgo salesiano.

Amenazas: La falta de capacitación específica en liderazgo educativo salesiano para nuevos docentes podría generar una desconexión entre sus prácticas y los principios de la institución, afectando así la continuidad de la identidad salesiana en todos los niveles.

Posterior a la elaboración del plan de acción presentado en el *Anexo 06* y de su respectiva aprobación por parte de las autoridades de la Unidad Educativa Técnico Salesiano, se procedió a la selección del personal docente que formaría parte de los participantes del taller. El criterio de inclusión que se consideró fueron los docentes que laboren en la institución menos de tres años, contando con un total de 21 participantes: 15 del campus Yanuncay y 6 del campus Carlos Crespi – María Auxiliadora. El plan de acción se denominó “Liderazgo docente y empoderamiento salesiano”, se implementó a través de dos talleres presenciales de noventa y sesenta minutos respectivamente, complementando con un proceso de formación autónoma con material didáctico que se brindó a los participantes.

3.2.2. Implementación del Plan de Acción

El primer taller se centró en realizar una introducción al liderazgo docente y sus enfoques, en donde tenía como objetivo facilitar una comprensión profunda sobre el concepto de liderazgo, en especial el liderazgo docente, destacando los tipos de liderazgo que fortalecen el rol docente en el contexto educativo salesiano. En una segunda parte, se ejecutó una actividad práctica en donde los participantes, en grupos pequeños, analizaron escenarios donde aplican los distintos tipos de liderazgo, discutiendo las ventajas y aplicaciones en su rol específico.

En el segundo taller se desarrolló el tema de “salesianidad en la práctica del liderazgo educativo”, en donde el objetivo principal fue profundizar en los principios del liderazgo salesiano, explorando cómo los valores de razón, religión y amor se integran en el liderazgo educativo. En una primera parte se realizó un recordatorio de los conceptos del primer taller y una autoevaluación sobre cómo integrar los valores salesianos el estilo de liderazgo de cada participante, compartiendo en grupo cómo esto impacta su rol en la institución. Finalmente se elaboró una evaluación de los talleres.

Posterior al desarrollo de los talleres, se proporcionó a los participantes material didáctico complementario enfocado en el liderazgo docente, abarcando temas como sus definiciones, tipos, características esenciales y un énfasis particular en el liderazgo salesiano. Este último incluyó una reflexión sobre la figura de Don Bosco como líder, destacando su ejemplo en la práctica de la razón, la religión y el amor. El material, compuesto por diapositivas explicativas y artículos especializados, fue enviado por correo electrónico a los participantes, con el propósito de fortalecer los aprendizajes adquiridos en los talleres y promover un proceso autónomo de formación.

3.2.3. Evaluación de la Plan de Acción

Para evaluar el plan de acción de manera íntegra, se realizó un cuestionario compuesto por nueve preguntas, aplicado a trece docentes que fueron parte del proyecto. Este instrumento se diseñó para valorar el aprendizaje adquirido durante los talleres y en concordancia con los objetivos específicos expresados en el *Anexo 06*.

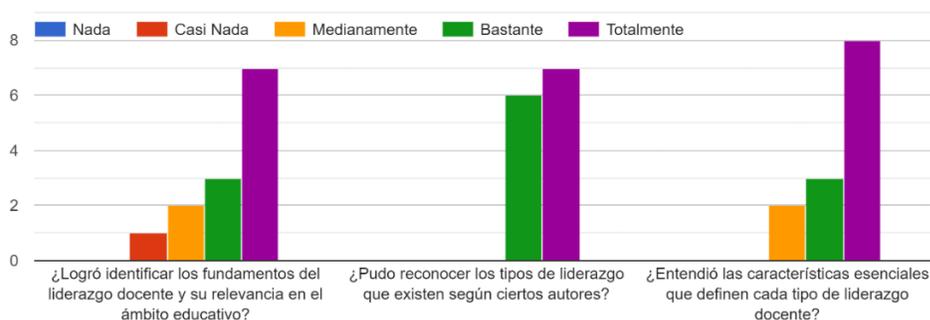
Objetivos específicos del plan de acción:

- Identificar los fundamentos del liderazgo docente, incluyendo sus tipos y características, para comprender su relevancia en el ámbito educativo.
- Profundizar en los principios del liderazgo salesiano, analizando la integración de los valores de razón, religión y amor en la práctica educativa.
- Promover la reflexión y el compromiso personal de los docentes hacia el fortalecimiento de su rol como líderes educativos, en coherencia con los valores y principios salesianos.

En la *Figura 1* evidencia un cumplimiento destacado del primer objetivo específico del taller. En la primera pregunta, el 61.5% de los docentes identificó plenamente los fundamentos del liderazgo docente, aunque un 38.5% mostró niveles intermedios o bajos, señalando posibles áreas de refuerzo. En la segunda, el 76.9% reconoció totalmente los tipos de liderazgo, lo que refleja una adecuada comprensión de los conceptos, mientras que un 23.1% alcanzó un nivel intermedio. Finalmente, el 84.6% entendió completamente las características esenciales de cada tipo de liderazgo, consolidando el aprendizaje práctico y teórico.

Figura 1

Comprensión de fundamentos del liderazgo docente, tipos y características

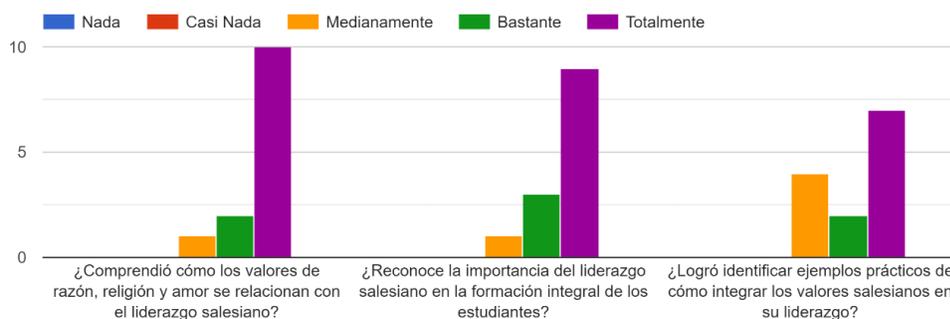


Nota: Adaptado de “El liderazgo docente en el nivel de bachillerato de la Unidad Educativa Técnico Salesiano de la ciudad de Cuenca”, por Eduardo Josué Abad Gavilanes, 2024.

La *Figura 2* indica un cumplimiento favorable del objetivo de profundizar en los principios del liderazgo salesiano. En la primera pregunta, el 76.9% comprendió completamente cómo los valores de razón, religión y amor se relacionan con el liderazgo salesiano, el 15.4% lo hizo bastante y el 7.7% medianamente. La segunda pregunta muestra que el 69.2% reconoce la importancia de este liderazgo en la formación de los estudiantes, seguido del 23.1% con un alto grado y el 7.7% con comprensión intermedia. En la tercera pregunta, el 53.8% identificó ejemplos prácticos plenamente, mientras que un 30.8% tuvo menor dominio práctico.

Figura 2

Principios del liderazgo salesiano, integración de los valores de razón, religión y amor en la práctica educativa.



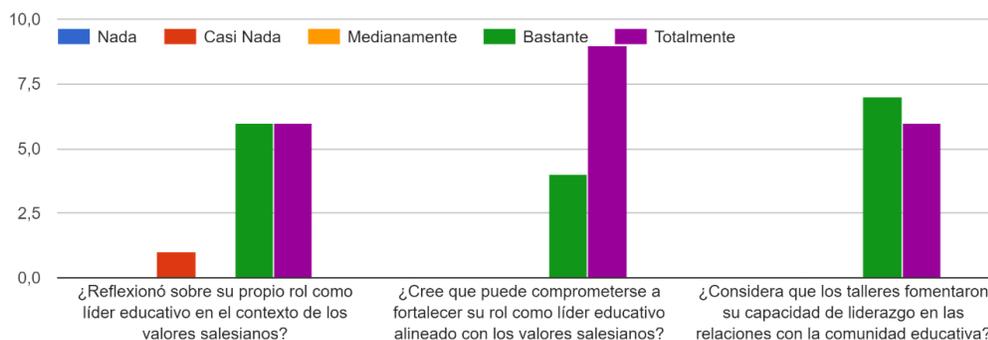
Nota: Adaptado de “El liderazgo docente en el nivel de bachillerato de la Unidad

Educativa Técnico Salesiano de la ciudad de Cuenca”, por Eduardo Josué Abad Gavilanes, 2024.

De igual manera, como se aprecia en la *Figura 3*, se identifican avances significativos en el objetivo de promover la reflexión y el compromiso docente hacia el fortalecimiento de su rol como líderes educativos alineados con los valores salesianos. En la primera pregunta, el 46.2% indicó haber reflexionado completamente sobre su rol, mientras que el 53.8% lo hizo en gran medida. En cuanto al compromiso para fortalecer su liderazgo, el 69.2% expresó un compromiso total y el 30.8% uno considerable. Por último, el 46.2% reconoció plenamente que los talleres fomentaron su capacidad de liderazgo en la comunidad educativa, el 46.2% lo evaluó positivamente y solo el 7.7% indicó un impacto limitado.

Figura 3

Compromiso personal de los docentes en su rol de líderes educativos.



Nota: Adaptado de “El liderazgo docente en el nivel de bachillerato de la Unidad Educativa Técnico Salesiano de la ciudad de Cuenca”, por Eduardo Josué Abad Gavilanes, 2024.

4. Discusión

El diagnóstico inicial destacó que los docentes con más de tres años en la institución ejercen un liderazgo transformacional basado en los principios del carisma salesiano. Según Vojtáš (2018), este tipo de liderazgo integra razón, religión y amor, logrando un impacto significativo en la formación integral de los estudiantes. Los docentes experimentados demostraron una comprensión profunda de estos principios, lo cual refleja

la influencia de su formación continua en salesianidad y su integración en los valores institucionales.

Considerando los resultados obtenidos en la fase de diagnóstico, se consideró la oportunidad de formación en salesianidad para fortalecer su liderazgo a docentes. De acuerdo con Fullan (2007), el liderazgo educativo requiere una conexión con los valores fundamentales de la institución, especialmente para nuevos integrantes. Por ello, se propuso una intervención centrada en el carisma salesiano, reconociendo que esta formación potenciaría su capacidad para alinearse con los principios del sistema preventivo de Don Bosco y desempeñar un liderazgo transformacional o cualquier tipo de liderazgo con el que se sientan identificados.

La propuesta de intervención consistió en talleres enfocados en el sistema preventivo y en la aplicación del liderazgo transformacional desde una perspectiva salesiana. Lussier y Achua (2010) señalan que el liderazgo transformacional fomenta la motivación y el compromiso, características esenciales en una institución salesiana. Los talleres permitieron que los docentes nuevos comprendieran mejor cómo integrar los valores de razón, religión y amor en su práctica educativa, favoreciendo así su desarrollo como líderes en el contexto institucional.

Comparando los resultados iniciales y los obtenidos tras la intervención, se evidenció una evolución en los docentes nuevos, quienes comenzaron a integrar los principios salesianos en su liderazgo. Vojtáš (2018) sostiene que el liderazgo salesiano inspira a través de la razón, religión y amor, lo que concuerda con los avances observados. Sin embargo, discrepo parcialmente con Fullan (2007), quien plantea que el cambio educativo es un proceso progresivo, pues los resultados sugieren que, con una formación adecuada, ciertos docentes pueden adoptar rápidamente estos principios en su práctica.

La intervención también fortaleció la identidad institucional, permitiendo que docentes de diferentes trayectorias compartieran una visión educativa común. Fullan (2007) afirma que un liderazgo contextualizado genera pertenencia, lo cual se reflejó en los resultados. Concuerdo con Lussier y Achua (2010) en que el liderazgo transformacional no se impone, ya que si bien la intervención facilitó su desarrollo,

algunos docentes mostraron mayor dificultad en apropiarse del carisma salesiano, lo que indica la necesidad de estrategias más personalizadas.

Si bien la formación en salesianidad resultó clave para fortalecer el liderazgo docente, su impacto depende de la disposición individual y del entorno institucional. Vojtáš (2018) destaca que el liderazgo salesiano es inspirador por naturaleza, pero discrepo en que su impacto sea automático. Los resultados sugieren que su efectividad varía según la experiencia del docente. Por ello, además de la capacitación formal, es fundamental implementar mentorías para garantizar una aplicación más consistente de estos principios en la práctica pedagógica.

5. Conclusiones

El estudio identificó que el liderazgo docente en el nivel de bachillerato de la Unidad Educativa Técnico Salesiano se caracteriza por un enfoque transformacional, centrado en la mejora continua y el bienestar integral de los estudiantes. Este liderazgo está influenciado por los principios del carisma salesiano, que promueven una educación basada en la razón, la religión y el amor.

A partir de los resultados obtenidos en la fase diagnóstica, se observó que los docentes con más de tres años de experiencia tienen una comprensión sólida de la salesianidad en su práctica educativa. Sin embargo, los docentes con menos de tres años no han tenido la misma oportunidad de formación en estos valores, lo que generó la necesidad de una intervención específica para ellos.

El plan de acción diseñado se centró en capacitar a los docentes nuevos en los principios del liderazgo salesiano, brindándoles herramientas y estrategias para integrar estos valores en su práctica pedagógica. La implementación de este plan permitió que los docentes mostraran una mayor comprensión y aplicación de los principios salesianos en su liderazgo.

La intervención resultó exitosa al fortalecer el liderazgo transformacional en los docentes nuevos, alineándolo con los valores salesianos fundamentales. Esto se estima que contribuya a mejorar la calidad educativa y la relación docente-estudiante dentro de la institución. Se sugiere continuar con estos programas de formación para todos los docentes, garantizando el cumplimiento de la misión educativa.

Referencias

- Almirón Arévalo, V., /Tikhomirova, A., Trejo Toriz, A. C., & García Ramírez, J. M. (2015). Liderazgo transaccional vs Liderazgo transformacional.
- Badillo, J. M. R., & Arroyo, J. C. (2007). La importancia de la gestión y el liderazgo escolar en las instituciones de Educación Media Superior Tecnológica (CETIS y CBTIS) del estado de Tlaxcala. 6.
- Braido, P. (2020). Breve historia del Sistema Preventivo. Abya Yala.
- Cifuentes-Medina, J. E., González-Pulido, J. W., & González-Pulido, A. (2020). Efectos del liderazgo escolar en el aprendizaje. *Panorama*, 14(26).
- Contreras, T. S. (2016). Liderazgo pedagógico, liderazgo docente y su papel en la mejora de la escuela: Una aproximación teórica. *Propósitos y Representaciones*, 4(2).
<https://doi.org/10.20511/pyr2016.v4n2.123>
- Creswell, J. W. (1998) *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Traditions*. Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc.
- Díaz, C. (2018). Investigación cualitativa y análisis de contenido temático. Orientación intelectual de revista *Universum*. *Revista general de información y documentación*, 28(1), 119-142. <http://dx.doi.org/10.5209/RGID.60813>
- Falagán, L. F. L. (2021). Da mihi ánimas, cétera tolle. In *Forum*. com (No. 182, pp. 85-85).
- Farfán, P. M., Olmos, M., Zabala, P., Vojtáš, P., Fernández, P., Chávez Villanueva, P., ... & Kojima, P. (2019). Carisma salesiano y educación superior.
- Fullan, M. (2007). *Leading in a culture of change*. John Wiley & Sons.
- Fullan, M. (2019). Liderar los aprendizajes: acciones concretas en pos de la mejora escolar. *Revista Eletrônica de Educação*, 13(1), 58-65.

- García Mourelo, S. (2016). El corazón del educador salesiano. Perfil y cuidado.
- Garzón-Vera, B., Grenni Montiel, H., Sánchez Tapia, S. G., Solórzano Marchant, P., Rodríguez, N., Loyola Illescas, E., ... & Huanca Mayta, A. C. (2023). Experiencias de Educación Superior Salesiana en América Latina. Análisis sociohistórico/contextual.
- Hallinger, P., & Heck, R. (1996). Reassessing the Principal's Role in School Effectiveness: A Review of Empirical Research, 1980-1995. *Educational Administration Quarterly*, 32(1), 5-44. <https://doi.org/10.1177/0013161X96032001002>
- Hattie, J. (2012). Visible learning for teachers: Maximizing impact on learning. Routledge.
- Hernández R., y Fernandez-Collado, C. (2014). Metodología de la investigación (P. Baptista Lucio, Ed.; Sexta edición). *McGraw-Hill Education*.
- Latorre A. (2015). La investigación-acción: conocer y cambiar la práctica educativa. *Colofón, S.A. de C.V.*
- Leiva-Guerrero, M., y Vásquez, C. (2019). Liderazgo pedagógico: De la supervisión al acompañamiento docente. *Calidad en la Educación*, 51, 225-251. <https://doi.org/10.31619/caledu.n51.635>
- Leithwood, K., & Riehl, C. (2004). What we know about successful leadership. *Practising Administrator*, 26(4).
- Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2010). Leadership: Theory, application, & skill development (4th ed). *South-Western Cengage Learning*.
- Montecinos, C. (2016). BUENAS PRÁCTICAS DE LIDERAZGO PEDAGÓGICO.
- Nicoletti, M. A. (2006). La Congregación salesiana y su historia.
- Padilla, D. (2023). El liderazgo docente en la Unidad educativa particular “Santiago de Compostela. *Universidad del Azuay*.
- Pérez, J. (2019). Prácticas de liderazgo docente en instituciones educativas de bachillerato en

Ecuador. *Universidad Central del Ecuador*.

Ramirez Corbera, P. (2016). Liderazgo transformacional y desempeño docente en la Escuela de Educación Superior Técnico Profesional de la Policía Nacional del Perú-Lima (EESTP-PNP).

Ricoeur, P. (2008). *Hermenéutica y acción. De la hermenéutica del texto a la hermenéutica de la acción*. Prometeo Libros Editorial.

Robinson, V. M., Lloyd, C. A., & Rowe, K. J. (2014). El impacto del liderazgo en los resultados de los estudiantes: Un análisis de los efectos diferenciales de los tipos de liderazgo. *REICE: Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 12(4), 13-40.

Sánchez, A. V. (2015). Importancia e impacto del liderazgo educativo. *Padres y Maestros/Journal of Parents and Teachers*, (361), 6-11.

Sanchez, A. V., & Fuentes, E. P. (2024). Liderazgo de Servicio: Un liderazgo Altruista y Transformador. *Revista de Educación y Derecho*, (30).

Sergiovanni, T. (2005). *Leadership: What's in it for Schools?*. Routledge.

Unidad Educativa Técnico Salesiano “UETS”. (2022). Proyecto Educativo Institucional PEI. *Recuperado de: <https://uets.edu.ec/repositorio/>*.

Vecchi J., y Maioli, E. (1988). El animador salesiano en el grupo juvenil (Vector 10). *Editorial CCS / MADRID*.

Vojtáš, M. (2018). The art of Salesian encounter, accompaniment and discernment.

Weinstein, J., & Muñoz, G. (2017). *Mejoramiento y liderazgo en la escuela. Once miradas*.

Weinstein, J., & Muñoz, G. (2018). *Cómo cultivar el liderazgo educativo: trece miradas*

Anexos

Anexo 1.- Solicitud del desarrollo de la investigación en la institución.

22-10-2024
Ximene R
14-25

Cuenca, 22 de octubre de 2024

Estimada Lic. Carmen Amelia Delgado Torres, Mgt.,
Vicerrectora General,
Unidad Educativa Técnico Salesiano.

De mis consideraciones,

Con el debido respeto y consideración, me dirijo a usted, soy Eduardo Josué Abad Gavilanes, identificado con el documento de identidad 0105727051. Actualmente curso la Maestría en Educación, Mención Gestión y Liderazgo, en la Universidad del Azuay, y desempeño funciones como docente en la Unidad Educativa Técnico Salesiano.

Estoy llevando a cabo una investigación titulada "El liderazgo docente en el nivel de bachillerato de la Unidad Educativa Técnico Salesiano de la ciudad de Cuenca", como parte de mi tesis de grado. En este contexto, solicito respetuosamente su autorización para realizar entrevistas a un grupo de aproximadamente 8 docentes del nivel de bachillerato con el fin de identificar las características de liderazgo que predominan entre ellos.

Confío en que este estudio proporcionará valiosas perspectivas sobre el liderazgo docente, alineadas con los principios educativos de la institución, y contribuirá a fortalecer el entorno académico. Agradezco de antemano su atención y quedo a la espera de su respuesta, estando a su disposición para cualquier información adicional que requiera.

Atentamente,



Eduardo Josué Abad Gavilanes
Maestrante.

Autorizado




Anexo 2.- Consentimiento del uso de la información.

Cuenca, 17 de octubre de 2024

Estimado/a

NOMBRE DEL ENTREVISTADO

Ciudad

Me dirijo a usted para invitarle a participar en una investigación titulada “EL LIDERAZGO DOCENTE EN EL NIVEL DE BACHILLERATO DE LA UNIDAD EDUCATIVA TÉCNICO SALESIANO DE LA CIUDAD DE CUENCA”. Esta investigación tiene como objetivo identificar las características del liderazgo docente en el nivel de bachillerato de la Unidad Educativa Técnico Salesiano de la ciudad de Cuenca.

Confidencialidad y Uso de los Datos

Con el debido respeto, le garantizo que la información compartida será manejada de manera estrictamente confidencial. Sus aportes serán procesados de forma anónima y los datos obtenidos se emplearán únicamente para propósitos académicos e investigativos. En ningún caso se revelará información que permita su identificación personal.

Participación Voluntaria y Veracidad de las Respuestas

Su colaboración en este estudio es absolutamente voluntaria. Apreciamos profundamente la sinceridad y objetividad en sus respuestas, pues su perspectiva es esencial para el desarrollo y éxito de esta investigación.

Autorización para el Uso de Datos

Al firmar este documento, usted otorga su consentimiento al investigador para emplear los datos proporcionados en este estudio, asegurando en todo momento el anonimato y la confidencialidad de la información.

Descripción

Se llevará a cabo una entrevista semiestructurada con preguntas enfocadas en el liderazgo docente, según el horario previamente establecido.

Agradezco profundamente su participación en esta investigación. Su valiosa contribución será clave para profundizar nuestra comprensión sobre el liderazgo docente y su influencia en el ambiente educativo.

Atentamente,

EDUARDO JOSUÉ ABAD GAVILANES

Investigador.

ACEPTACIÓN EN LA INVESTIGACIÓN

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: _____

CI:

Fecha:

Anexo 3.- Categorización de las preguntas.

Tabla 2

Categorización de las preguntas

Categoría	Subcategoría	Indicador	Preguntas
Liderazgo docente Capacidad de guiar, inspirar y motivar a docentes y estudiantes hacia la mejora continua del entorno educativo.	Definición de Liderazgo Docente	Menciona al menos tres elementos clave del liderazgo docente	¿Cómo definiría usted el liderazgo docente?
		Identifica al menos dos características esenciales del liderazgo	¿Qué características considera esenciales en un líder educativo?
	Tipos de Liderazgo	Menciona al menos dos tipos de liderazgo educativo.	¿Puede mencionar los tipos de liderazgo educativo que conozca?
		Describe con claridad el estilo de liderazgo aplicado en su entorno	Describe el tipo de liderazgo que usted aplica en su entorno educativo.
	Impacto del Liderazgo Docente	Señala al menos dos formas en las que el liderazgo influye en el rendimiento.	¿Cómo influye el liderazgo docente en el rendimiento académico de los estudiantes?
		Identifica al menos dos mejoras concretas en la cultura escolar.	¿De qué manera el liderazgo docente puede mejorar la cultura escolar?
	Liderazgo Salesiano	Menciona al menos dos aspectos clave del liderazgo salesiano.	¿Qué aspectos del liderazgo salesiano considera más relevantes en su práctica docente?
		Indica al menos un elemento del sistema preventivo salesiano aplicado en su liderazgo.	¿Cómo incorpora los elementos del sistema preventivo salesiano en su estilo de liderazgo?

Nota: Adaptado de “El liderazgo docente en el nivel de bachillerato de la Unidad Educativa Técnico Salesiano de la ciudad de Cuenca”, por Eduardo Josué Abad Gavilanes, 2024.

Anexo 4.- Codificación de participantes.

Tabla 3

Codificación de participantes.

LISTADO DE PARTICIPANTES				
	Iniciales	Formación	Años en la institución	Materia
D01	F.J.O.O.	Cuarto nivel	10	Electrónica
D02	R.S.C	Tercer nivel	26	Física
D03	J.L.V.V.	Cuarto nivel	13	Biología
D04	F.E.P.P.	Cuarto nivel	8	Robótica
D05	J.R.C.G.	Cuarto nivel	30	Religión
D06	L.V.C.C.	Cuarto nivel	32	Lengua
D07	D.I.B.P.	Cuarto nivel	9	Automotriz
D08	M.F.J.H.	Tercer nivel	4	Religión

Nota: Adaptado de “El liderazgo docente en el nivel de bachillerato de la Unidad Educativa Técnico Salesiano de la ciudad de Cuenca”, por Eduardo Josué Abad Gavilanes, 2024.

Anexo 5.- Resultados del diagnóstico

Tabla 4

Resultados de la fase de diagnóstico.

Entrevista a docentes	P1 I1: definición del liderazgo docente	P2 I2: características del liderazgo	P3 I3: tipos de liderazgo	P4 I4: descripción de su liderazgo	P5 I5: influencia del liderazgo	P6 I6: impacto en la cultura escolar.	P7 I7: aspectos del líder salesiano.	P8 I8: incorporación del sistema preventivo.
D01	El liderazgo docente hoy en día se enmarca dentro de muchas pautas, especialmente dentro de los valores que es uno de los pilares fundamentales para un líder, sobre todo ser ejemplo. Para quienes están junto a él, en este caso los estudiantes, el perfil de un líder docente, va más allá de ser reconocido como el jefe de ser reconocido como el que manda dentro del aula, sino más bien como aquel que se encarga de velar por porque todo el estudiantado siga un mismo camino hacia la educación, hacia la formación o la adquisición de conocimientos.	Una de las características principales de un líder educativo es confiar en quienes están junto a él, debería ser algo fundamental saber que el grupo es capaz. Luego de eso el compromiso en saber que es una tarea trascendental que transforma vidas porque estamos trabajando con personas, por tanto, no debe ser algo que se lo tome a la ligera. El siempre tener la voluntad de hacer las cosas, la innovación, imaginación para aferrarse a poder transformar la educación según los cambios que van habiendo de generación tras generación.	No he investigado, no he escuchado sobre diferenciación entre liderazgos, pero lo que podría intuir es que puede existir el líder el que se encarga de trabajar con base a los valores, un liderazgo basado en el servicio o un liderazgo que se fundamenta en la transformación, es decir con mi grupo de trabajo hacia dónde voy.	El tipo de liderazgo docente que debe haber, es un liderazgo servicial, puesto que es un trabajo que se realiza sin buscar recibir algo a cambio, buscando el bien común del estudiantado. Como líder servicial tendría que estar todo el tiempo pendiente de todo el grupo con sus diferentes características virtudes y defectos.	Seguro que tiene un impacto positivo, sobre todo, cuando el liderazgo es adecuado. De igual manera, dado que el líder está comprometido con llevar adelante al grupo con el que trabaja, esto repercute positivamente en el rendimiento académico. El docente, como líder, al estar atento a las diferencias y a la diversidad de su estudiantado, puede reconocer las distintas virtudes de cada alumno y no medirlos ni evaluarlos de la misma manera. Sabe bien que cada quien aporta de forma diferente al ambiente del curso y al grupo con el que se trabaja.	Habíamos mencionado el liderazgo en valores, y a nivel comunitario es muy importante reconocer que un buen líder es capaz de transformar vidas. Si hablamos de liderazgo basado en valores, un buen líder va a tener un impacto positivo en la comunidad y en la cultura escolar. Los jóvenes verán en su docente un ejemplo de cortesía, respeto y trato igualitario hacia todos. Estos valores se adhieren naturalmente a las personas cuando están inmersas en un entorno que promueve el respeto y los valores de manera continua y diaria.	Sobre todo, priorizar la vida del joven es uno de nuestros pilares como educadores salesianos. Saber que el proyecto de vida, que la vida del estudiante, es lo más valioso que tenemos en nuestras manos. Entonces, como líder, es importante tener presente que trabajamos con seres humanos, con vidas, lo cual es un aspecto muy importante. Esto nos permite verlos como seres humanos, tratarlos con respeto, tratarlos siempre con estima, saber que tienen sentimientos. De hecho, esto nos ayuda a mejorar nuestras características de liderazgo y a recordar que no somos jefes ni profesores	Bueno, uno de los pilares a los cuales me aferro, a pesar de que los tres son muy importantes, es la religión. La religión está enlazada con la parte espiritual de los estudiantes. Como líder, siempre busco maneras de guiarlos hacia el conocimiento de Cristo, mostrando a Cristo como un ejemplo de vida. Hoy en día, la parte espiritual de nuestros jóvenes está en decadencia; piensan que todas las cosas que realizan quedan ahí y no trascienden o no tienen impacto a futuro. Entonces, apoyándonos en este pilar de la religión, se pretende hacerles entender que vivimos en un mundo en el que somos seres sociales, y que todo lo que hacemos tiene repercusiones. No podemos actuar

						que se imponen ante el estudiante, sino más bien que, como comunidad, trabajamos todos por igual.	esperando que nada pase más adelante, sino más bien generar un sentido de responsabilidad, sabiendo que estamos actuando frente a un Dios que todo lo ve. Por otro lado, la razón es importante. Al ser también un colegio técnico, acá ayudamos a los chicos a entender que la parte académica y el conocimiento son fundamentales. No están aquí solo para graduarse y obtener un título de bachilleres, sino que la adquisición de conocimientos tiene un propósito. Primero, el crecimiento personal; y segundo, saber que con los conocimientos que adquieren, se están formando no solo para ser profesionales, sino para servir a la sociedad en el futuro.	
D02	Pues yo lo definiría como la capacidad que tiene una persona para llevar adelante un grupo de chicos, en este caso, si estamos hablando de docencia.	En primer lugar, yo pienso que la empatía es importantísima. Después de eso, saber conciliar con la gente y tener la capacidad de llegar a acuerdos.	Bueno, la verdad no conozco mucho, pero entiendo que es algo que uno intuitivamente hace. He oído hablar del liderazgo transformacional, tal vez algún tipo que sea grupal. La verdad no tengo conocimiento de nombres específicos	Bueno, yo procuro primero generar un ambiente familiar en los jóvenes que en este caso tratar de que ellos sientan que se encuentran en un lugar de confianza para que pues así podamos desarrollar y sacar el mejor potencial de	Pues yo considero que el liderazgo de un docente en el aula es importantísimo, porque cuando un muchacho entra en la propuesta que un docente quiere, muchas veces se siente inspirado a no fallarle. Igualmente,	Yo creo que ganaría mucho. Tenemos la suerte de ser salesianos en los cuales trabajamos con mucha familiaridad, pero si hablamos a nivel general. Yo pienso que la familiaridad no es un punto que toman en cuenta en otras instituciones.	Bueno, como estamos hablando todo el tiempo, creo que la familiaridad, como Don Bosco siempre nos ha dicho, es clave porque estamos aquí para los jóvenes. A nivel salesiano, la familiaridad, esa palabrita al oído, en primera	La razón, la religión y el amor son los tres famosos pilares de la educación salesiana. La razón siempre tratamos de utilizarla para hacer empatía con el muchacho, para que las decisiones no sean solo cerebrales o momentáneas. Tratamos de que se den



	de este tipo de preguntas.	ellos yo creo que la familiaridad que sienten los chicos del momento de llegar a un aula es un factor que que reduce muchas barreras y eso permite para el docente llegar a poder enseñar lo que necesita y también aprender porque uno termina aprendiendo de los jóvenes muchas veces.	un docente no quiere fallarle al estudiante. En esa unión se genera una gran ventaja, porque creo que el muchacho trata de sacar lo mejor del docente y el docente trata de sacar lo mejor del estudiante.	Yo pienso que el muchacho que se siente querido que se siente amado, cambia de actitud completamente e en el aula. Yo pienso que si pudiéramos de alguna manera ser un foco para otras instituciones, sería la familiaridad. Eso nos ayudaría muchísimo en cuanto a liderazgo educativo, liderazgo, salesiano	instancia genera un llamado de atención al muchacho, y a veces solo es necesaria esa palabra al oído. En la mayoría de los casos, pienso que ese sería un factor muy importante en el aspecto salesiano.	cuenta de por qué tomamos las decisiones que se hacen. En cuanto al amor, ya hemos hablado de la familia en muchas ocasiones durante esta entrevista. En relación a la religión, hay que hacer notar a los chicos que, lejos de ser solo estudiantes técnicos, debemos formarnos como buenos cristianos, para que podamos orar a Dios con nuestro trabajo cada día.		
D03	La capacidad de influir dentro de un grupo de manera positiva para lograr un fin específico.	El refuerzo positivo es una cercanía educativa, tanto con docentes como con estudiantes, en todo el ámbito educativo. No olvidemos el aspecto educativo en general, que incluye las características de la parte salesiana, como saber que somos cristianos y reconocer los errores y fallas que podemos tener durante un proceso, ya que eso es básico.	Podríamos hablar del liderazgo salesiano como tal, enfocado en el carisma de Don Bosco y en todo el sistema preventivo que nos dejó como legado. La cercanía del patio y los valores cristianos son fundamental es para reforzarlos en los chicos en este tiempo tan complicado.	En mi entorno educativo, al no ser de Ecuador, ha sido un cambio cultural. Gracias a Dios, he podido implementar , sobre todo, la cercanía. A través de esta cercanía con los chicos y con los docentes, se pueden lograr metas específicas sin represión y sin malos tratos. En la medida en que uno se pone en el lugar del otro y establece un "tú a tú", se pueden entender algunas fallas que se pueden tener como grupo. Igualmente, cada estudiante	De manera total, un chico motivado es un chico que te da. Así sea la materia que sea, un estudiante motivado por el profesor es un estudiante que va a dejar lo que sea para cumplirle a ese docente. En la medida en que reprimimos, castigamos o gritamos, no es exigencia; es empatía y motivación.	Lo que pasa es que ahí entramos en muchísimos ámbitos. Si estamos enfocados en el colegio, hay una parte que los chicos deberían mantener esa parte salesiana que quizás está tras bastidores, pero que tiene que estar de frente con los muchachos. Ese soy salesiano. Hoy soy salesiano siempre, pero ¿hasta qué punto uno puede influir para que eso ocurra en la vida de los muchachos? Muchas gracias, liderazgo salesiano.	Varios aspectos son importantes. Creo que la cercanía y la vivencia cristiana, como familia, son fundamental es. Debemos mantener esa espiritualidad y siempre estar alegres con los muchachos. Ellos, al final, necesitan que el colegio sea un espacio donde puedan escapar de tantas realidades que enfrentan. Como decía Don Bosco, debemos ser una oportunidad para el joven, no solo en términos económicos, sino también para abordar otras carencias que se ven	El sistema operativo es amplio, porque es toda una corriente de vida. El sistema preventivo de Don Bosco lo aplico en la medida en que puedo, conociendo a cada estudiante, sus diversas características y su entorno. Creo que es importante llamar a los chicos para que no se pierdan en este mundo, que les ofrece tantas facilidades para caer en vicios. Realmente, hay que buscar la manera en que ellos puedan desarrollarse y conseguir habilidades, así como creer en Dios y no perder la fe, reconociendo



				tiene una realidad específica en su casa que a veces obviamos, y los docentes también tienen realidades específicas en sus hogares que a menudo ignoramos. En la medida en que uno sea más cercano, se puede lograr que todo fluya, gracias al impacto del liderazgo docente.			en los estudiantes. Actualmente, hay mucha ansiedad y soledad; en fin, hay cualquier cantidad de cosas.	que Dios siempre está allí para todos.
D04	El liderazgo docente, a ver, debe ser una persona, un profesional que primero tenga valores morales, valores salesianos y valores católicos, para poder trabajar en un colegio salesiano. Después, debe ser una persona que te invita a trabajar, no te impone. Debe ser alguien bastante conciliador, con valores como la paciencia, que invite a trabajar, que inspire a los chicos. Yo creo que eso es lo que hace más falta hoy en día: alguien que te inspire, que te guíe,	Bueno, debe ser la paciencia, debe ser el conocimiento que es fundamental, porque uno no puede venir inventarse las cosas la planificación el poder ver un poquito más allá sobre las cosas en cuanto a los chicos pues la empatía la paciencia son características que cualquier ser humano que trabaje en la docencia debe tener y aquí en la parte Salesiana pues características católicas salesianas como la empatía que les guíen a los chicos tipos de liderazgo.	A ver, bueno, hay varios tipos de liderazgo. Por ejemplo, el liderazgo tipo coaching, que estaba leyendo hace poco, es como un entrenador, como si fuera un deporte. Otro liderazgo podría ser el transformacional, que invita a los chicos no solo a que aprendan, sino a que, con los conocimientos que tienen, vayan formando su propio aprendizaje a su manera y a su ritmo.	Yo creo que el liderazgo sería transformacional, utilizar las características de cada uno de los chicos, que ellos poseen implícitamente desde su hogar, desde su formación, desde su nacimiento, para que aprendan a resolver problemas. Los módulos que yo imparto son bastante técnicos, simplemente tienen un orden de un problema y ellos pueden resolverlo como lo consideran correcto. Hay muchas formas de resolverlo. Hay que tener paciencia, porque algunos lo resuelven de manera más sencilla y otros de manera más compleja, pero lo	Es fundamental porque ellos siempre requieren una guía, alguien que les ayude, alguien que esté pendiente de ellos. Tal vez no podemos ser los mejores, pero nos esforzamos muchísimo para poder llegar a todos y cada uno de ellos. Como te dije, todos son diferentes, todos actúan y reaccionan de manera distinta. No por ello podemos trabajar de la misma forma con cada uno, pero al menos dedicarles un tiempo extra para preguntar cómo están y cómo les está yendo. Yo creo que guía que	Creo que ya respondí la pregunta anterior. Es fundamental porque deben ser chicos que no solo resuelvan problemas o cumplan con el cronograma, sino también que sean educados, buenos ciudadanos y, sobre todo, buenas personas. Un buen líder, creo yo, puede formar buenas personas.	A ver, yo creo que el acompañamiento y la palabra al oído son dos cosas fundamentales. Felicitar en público y corregir en privado también es clave. No ganamos nada humillando a un chico, pero hay que tratar siempre de mantener el orden. Creo que la palabrita al oído es lo fundamental. El sistema preventivo de Don Bosco es esencial para indicarles lo que podría suceder si hacen algo malo, y cuando ocurre algo negativo, es importante mantenernos firmes en nuestras decisiones. A veces, por cariño, omitimos algunos pasos o les perdonamos,	La razón es fundamental. El técnico siempre se ha caracterizado porque nuestros chicos salen muy bien preparados. En cuanto a la calidad educativa, son excelentes. Las universidades siempre están tras ellos por lo buenos y competentes que son. Creo que es una parte esencial. Los docentes también debemos estar bien capacitados para enseñar correctamente a nuestros estudiantes. En cuanto al amor, es el valor añadido que aporta nuestra institución. No solo son buenos estudiantes, sino también buenas personas, y uno forma buenas personas siendo uno mismo un buen ejemplo,



	no el típico profesor que tiene su planificación y los demás son robots, simplemente y ya está. Si no están bien, hay que entender que no todos son iguales, que hay que acompañarlos, a unos un poco más, a otros un poco menos. Incluso, el tipo de liderazgo que se aplica es diferente. Tal vez, a nivel de curso, deba ser un poco más fuerte para que se cumplan las órdenes, pero con algunos hay que ser más carismático, tener más paciencia, y estar abierto a que resuelven los problemas de manera diferente. Hay que estar dispuesto a aceptar que no todos deben resolver los problemas de la misma manera.	importante es que lo resuelvan. También hay que inspirarles a que las soluciones que encuentran son válidas, porque a veces ven a sus compañeros y se sienten mal por haberlo hecho con más pasos o de manera más compleja, pero todos trabajamos y pensamos de manera diferente.	siempre necesitan es fundamental, y también desde un punto de vista de orden. Tal vez hay que ayudarles, pero también es esencial mantener el orden y la educación en el aula.	pero lamentablemente, a largo plazo, eso trae más consecuencias negativas que positivas.	enseñándoles que la tolerancia y la paciencia son fundamentales en el aula. Al mismo tiempo, el amor es también educar, es mostrarles que no pueden hacer cualquier cosa, que deben respetar el orden en el aula y ser educados, ser buenas personas, sobre todo. Y la religión es la guía fundamental para todo. Lo que más nos hace falta en este mundo son buenas personas, y la religión es la mejor manera de orientarles para que lo sean.			
D05	Ante todo, creo que el liderazgo docente hoy en día se enmarca dentro de muchas pautas, especialmente en los	Bueno, primero que nada, creo que una de las características principales de un líder educativo es la confianza en quienes están junto a él. Debería ser	Bueno, la verdad no he investigado sobre la diferenciación entre liderazgos, pero lo que podría intuir es que	Bueno, yo considero que el tipo de liderazgo docente que predomina aquí es un liderazgo servicial, puesto que es un trabajo	Bueno, seguro que tiene un impacto positivo, sobre todo siempre y cuando el liderazgo, a su vez, sea positivo. Ya que el líder	Bueno, dentro de los tipos de liderazgo, habíamos mencionado el liderazgo en valores. A nivel comunitario, es muy importante	Bueno, sobre todo, priorizar la vida del joven no es uno de nuestros pilares como educadores salesianos. Saber que el	Uno de los pilares a los cuales me aferro, a pesar de que los tres son muy importantes, es la religión, enlazada con la parte espiritual de los



valores, que son uno de los pilares fundamentales para un líder. Sobre todo, ser ejemplo para quienes están junto a él, en este caso, los estudiantes o nuestros destinatarios. El perfil de un líder docente va más allá de ser reconocido como el jefe o quien manda en el aula. Más bien, el líder docente es quien se encarga de velar para que todo el grupo, en este caso, el estudiantado, siga un mismo camino hacia la educación, la formación y la adquisición de conocimientos.	algo fundamental saber que el grupo, que el estudiantado, es un grupo capaz, diverso y, sobre todo, que prevalezca esta confianza. Luego de eso, el compromiso es esencial; saber que es una tarea trascendental que transforma vidas, ya que estamos trabajando con personas, y no debe tomarse a la ligera. Además, otra de las características principales podría ser siempre tener esta voluntad de innovación y imaginación para poder transformar la educación según los cambios que se producen de generación en generación.	pueden existir el líder que se encarga de trabajar en base a los valores, tal vez un liderazgo basado en los valores, un liderazgo basado en el servicio, o un liderazgo que se fundamenta en la transformación, es decir, un liderazgo que, con mi grupo de trabajo, se pregunte hacia dónde voy.	que se realiza sin buscar recibir algo a cambio, siempre más bien buscando el bien común, el bien del estudiantado. Como había dicho anteriormente, e, en su diversidad, debemos considerar lo que cada uno puede aportar. Pensar en rutinas o en un solo camino para la consecución de los conocimientos no sería del todo lógico. Por lo tanto, como líder, un líder servicial debe estar todo el tiempo pendiente de todo el grupo, con sus diferentes características, virtudes y defectos.	está comprometido con el grupo y se esfuerza por llevarlo adelante, esto repercute positivamente en su rendimiento académico. El docente, como líder, al estar pendiente de las diferencias y la diversidad de su estudiantado, puede reconocer sus diferentes virtudes y no medirlos o evaluarlos a todos de la misma manera. Sabe bien que cada quien aporta de manera diferente al ambiente del curso y al grupo con el que trabaja.	reconocer que un buen líder es capaz de transformar vidas. Si hablamos de un liderazgo basado o fundamentado en los valores, un buen líder evidentemente tendrá un impacto positivo a nivel comunitario y en la cultura escolar, puesto que los jóvenes verán reflejado en su docente el ejemplo de saber saludar, de respetar a todos y de tratar a todos por igual. Estos son valores que se adhieren a la persona cuando está involucrada en este marco o en estas vivencias continuas y diarias de respeto y valores en el liderazgo salesiano.	proyecto de vida y la vida del estudiante son lo más valioso que tenemos en nuestras manos es fundamental. Como líderes, debemos tener presente que trabajamos con seres humanos, con vidas, lo cual es un aspecto muy importante. Esto nos permite verlos como seres humanos, y tratarlos con respeto y estima, reconociendo o que tienen sentimientos. De hecho, nos ayuda a mejorar nuestras características de liderazgo al recordar que no somos jefes ni docentes que se imponen ante el estudiante, sino que, como comunidad, trabajamos todos por igual.	estudiantes. Permitirles o guiarlos hacia el conocimiento con Cristo como líder, siempre buscando maneras de que vean a Cristo como un ejemplo de vida. La parte espiritual hoy en día, especialmente en nuestros jóvenes, está en decadencia; piensan que todas las cosas que realizan quedan ahí y no trascienden ni tienen impacto a futuro. Entonces, lo que se pretende apoyándonos en este pilar de la religión es hacerles entender a los chicos que vivimos en un mundo donde somos seres sociales, que todo lo que hacemos tiene repercusiones y que no podemos actuar esperando que nada pase, sino más bien generar un sentido de responsabilidad, sabiendo que estamos actuando todo el tiempo frente a un Dios que todo lo ve. Por otro lado, la razón es importante. Al ser un colegio técnico, aquí ayudamos a los chicos a entender que la parte académica y los conocimientos son esenciales. No están solo
--	---	--	---	---	---	--	--

								para graduarse y obtener un título de bachillerato, sino que la adquisición de conocimientos tiene un fondo y una razón de ser: primero, el crecimiento personal; segundo, saber que con todos los conocimientos que están adquiriendo se están formando no solo para ser profesionales, sino para poder servir a la sociedad en el futuro.
D06	Definitivamente hay que diferenciar entre la persona que se considera o actúa como líder y aquella que lleva adelante, nada más, algún proyecto, que podría ser tranquilamente confundido con un mercenario. Digo esto porque el mercenario es aquel que cobra por algo, por lo tanto no tiene vocación, no tiene mística, no tiene empatía, no es capaz de sugerir ni de convocar. El líder es todo lo contrario; es aquella persona cuya mística y	Dentro de la rama educativa, el liderazgo se debe ejercer de una manera horizontal, a pesar de que implícitamente se entienda que hay una jerarquía vertical. Esto quiere decir que el estudiante debe saber que hay un coordinador con determinadas características y competencias que le permiten ejercer, digámoslo así, autoridad. Sin embargo, en el plano del ejercicio pedagógico, el líder educativo debe ser aquel que coordine, facilite y actúe como mediador entre la reflexión sobre los conocimientos previos y el conocimiento nuevo.	Yo creo que si se podría hablar de tipos de liderazgo, aunque no quisiera referirme a subdivisiones; pienso que definitivamente el liderazgo es uno, que se comparte precisamente en el aula. Podríamos hablar de un liderazgo pedagógico o de un liderazgo para formar grupos que se especialicen en el manejo de equipos, pero, en fin, su definición es la de un líder general. El líder debe tener una mentalidad holística, no solo en términos de suficiencia en sus conocimientos que, de hecho, debe tener para promover su tarea pedagógica sino también en la	Bueno, hay dos cosas que yo siempre trato de mantener: el que despierta es aquel que motiva. Dentro de esta característica, creo que un líder debe estar claro que hay varias formas de llegar y varias formas de motivar al chico, al alumno, al estudiante, al hijo. Hablando vocacionalmente, hay una motivación que es extrínseca y una motivación que es intrínseca. ¿Cuál de las dos está bien? Ambas. ¿Cómo se maneja? Vamos a suponer la extrínseca: "Chicos, vamos a trabajar este trabajo. Si	Es un poco la respuesta a la pregunta anterior. Si notas que hay un profesor que los chicos no perciben como líder, que no lo consideran un líder, obviamente vas a ganar un desinterés por lo que estás trabajando, y esto es muy visible. También hay ejemplos abundantes: compañeros o compañeras que, en determinados momentos, quizás no tienen un buen estado de ánimo y no se muestran como líderes. Pero Hay muchachos que dicen: "Uy, me tocó con este o con	Creo que, definitivamente, el líder se forja en las necesidades y en las debilidades; el verdadero líder se nota precisamente en los momentos de conflicto. Ahí es donde salta a la vista. Pienso que, si tengo la disposición de ser un líder y en algún momento me siento mal, puedo notar en el aula ese espacio donde me reconecto, donde me enciendo de nuevo y soy capaz de desarrollar un montón de cosas con pasión. Esto es muy importante. Si un estudiante ve eso en su líder, probablemente e tendrá la esperanza de que lo que está compartiendo, lo que está posibilitando el líder en términos de conocimiento, no es solo	Nosotros estamos aquí precisamente para preocuparnos por el prójimo, ya que es más importante, quizás, lo que podamos entregar que lo que recibimos. Este es un mensaje evangélico de profundidad. Es decir, lo que doy no solo me hace feliz a mí, sino que también le hace más feliz al otro, y la felicidad del otro me produce a mí felicidad. Eso es un mensaje evangélico y también un precepto filosófico. Recordemos a Aristóteles en su famosa afirmación, donde se posibilita la felicidad del ser cuando se busca la felicidad del otro. Precisamente	Bueno, hablar de la amorevoleza como un proyecto de vida es importante. Creo que nosotros, los docentes, debemos entender que el amor, la religión y la razón son pilares fundamentales en un sistema que debe ser comprendido como tal. Hablar de sistema implica reconocer que tiene toda una rigurosidad científica detrás de esa palabra, porque si no fuese así, diríamos que el sistema preventivo, nuestro salesiano, caería en cualquier otra categoría de buena intención nada más, y creo que no es así. Para los inicios y los primeros pasos del sistema



<p>vocación son tan evidentes que su sola presencia convoca. Es decir, el líder no es un jefe; el líder no es aquella persona que simplemente está sentada para ordenar o para decir qué hay que hacer. Se implica de manera no solo superficial, sino que se compromete a hacer algo. Por lo tanto, hay una diferencia muy clara: un líder definitivamente no es un jefe, y un jefe definitivamente no es un líder.</p>	<p>Definitivamente, el liderazgo pedagógico se gesta en la capacidad que tenga la persona para afrontar este noble empeño y esta noble misión de despertar el interés, para que los chicos no estén sentados nada más como receptáculos de conocimiento, sino que propongan, reflexionen, analicen, visualicen y sean personas positivas dentro de la sociedad.</p>	<p>empatía y las relaciones. La capacidad de caer bien al alumno es fundamental para que este pueda atenderse y entenderse. Yo creo que el liderazgo es uno solo. El líder es aquel que ejerce un aura, que expande una energía tan positiva en el aula que se siente su sola presencia y se le sigue. Recordemos a grandes líderes que han existido en el mundo; la historia nos habla de millones de ellos. Desde los que llevamos algunos años en el ejercicio profesional, recordamos ese liderazgo de aquellas personas que queremos con cariño, cuya sola presencia era suficiente para que entendamos lo que queremos transmitir. En cuanto a la vocación, el liderazgo digno de imitar es el de Don Bosco. Hago un paréntesis especial aquí, ya que el liderazgo de Don Bosco ha sido un concepto muy manoseado. Quizás los que somos Salesianos tenemos a</p>	<p>ustedes lo hacen bien, van a merecer un punto extra en su calificación final de aporte en su sumativa". Es decir, si hago un buen trabajo, tengo una bonificación en puntos adicional, lo que me supone un beneficio como alumno; eso es lo externo, lo que se nota. En cambio, lo intrínseco es aquella palmadita, aquella frase: "Lo has hecho bien, eres muy inteligente. Tú eres capaz". La sorpresa se presenta cuando encontramos un muchacho que no muestra algún trabajo. En mi caso concreto, con una de las candidatas que está en el Consejo Estudiantil, muy temerosa me llama y me dice: "Lucho, quiero compartir un poema que escribí contigo; no se lo muestro a nadie". Leo el título y, ¡guau!, me sorprendí porque es exactamente el mismo título de un poema que escribí en mi primer libro. Se lo mostré a la chica y</p>	<p>esta profe, ¡qué pereza!", y hay otros que dicen: "¡Qué chévere! ¿Por qué no está con nosotros otra vez?", o que le dicen de manera directa: "Con usted se notaba la vocación".</p>	<p>algo que hace como propio, sino que actúa como un puente que lo conecta desde la ignorancia o el desconocimiento hasta el conocimiento. Esto se notará en el interés por esa clase.</p>	<p>e por ahí, la parte del liderazgo salesiano no tiene que ver con aquel líder que se sienta a calificar, ni con aquel líder, entre comillas, que se sienta a verificar que todo lo que está en su planificación se ha cumplido. Muchas veces tendré que saltarme la planificación o no tomarla en cuenta, pero siempre con argumentos y justificación es clara. Definitivamente, el mensaje evangélico es lo prioritario: preocuparme por el otro. El momento en que me doy cuenta de que soy simplemente un puente entre el conocimiento y el estudiante, eso podría cambiar la preocupación sobre las malas notas, por ejemplo. No es que no deban existir, de hecho, en la normalidad pueden existir, más las metas son importantes. Pero en teoría, si así fuese, no debería haber un impacto negativo en la evaluación. Todo lo que es conocimiento o debe tener</p>	<p>preventivo, quizás fue así, el caminar bajo la inspiración divina. Sin embargo, quienes estamos trabajando en el legado que nos dejó Don Bosco estamos en la obligación de reconocer esto como un método educativo tan importante como otros que existen. El sistema preventivo tiene su razón de ser; hay una fundamentación científica en ella. Por ejemplo, aspectos tan relevantes para nosotros los docentes, que si no los conocemos, estamos en pañales, como aplicar la neurodidáctica en nuestras clases. La neurodidáctica tiene un vínculo especial evangélico, y el amor implica hacerlo con la pasión que genera la preocupación por el otro, que es mi estudiante, que es mi padre de familia, porque formamos una comunidad educativa. La empatía también debe generarse entre nosotros, como colegas. Es triste ver y sentir, y esto nos ha pasado, que durante tantos años hemos entendido esta parte, pero quizás</p>
--	---	--	--	--	--	---	--



<p>Don Bosco siempre presente, pero me pregunto si muchos de nosotros estamos realmente en la capacidad de entender lo que este hombre llamado Juan Bosco hizo. En aspectos esenciales como la evaluación, que es una mera nota, no garantiza que tengamos una suficiencia en la adquisición de conocimientos, destrezas o competencias. Una calificación no es suficiente para rotular a un chico como si realmente ha alcanzado o no un nivel de suficiencia. Este tema es muy subjetivo. Lo que sí es objetivo y real es que nos preocupamos por aquel que tiene más dificultades para aprender, por el que aprende de manera más lenta o no va al ritmo de los demás. No debemos considerar a un chico con necesidades educativas específicas como una carga, ni pensar que el trabajo extra que requiere es oneroso. Si</p>	<p>ella se asombró. "Dios, ¿cómo es posible que nos conectemos con una misma temática?", se preguntó. Eso fue muy significativo; ella quería exteriorizar todo lo que sentía a través de su poesía. Esa sorpresa, ese "lo hiciste bien", es lo intrínseco, que no tiene un valor evidente, físico o visible, pero que realmente cala en el alma de los jóvenes. Eso se aplica en todo nivel. Por lo tanto, si hay algún líder que es capaz solamente de dar recompensas externas por su trabajo, no es líder. Si hay un líder que únicamente felicita y dice "has hecho bien", pero no reconoce de manera externa, tampoco es un líder. Ambas cosas deben ir de la mano. Creo que definitivamente, el momento en que las personas que hacemos educación entendamos esto, podremos seguir adelante de muy buena manera. Los jóvenes necesitan lo exterior; la</p>	<p>un proceso de ida y vuelta, no puede haber uno sin el otro. Esto también nos obliga a los docentes a tener claro que no solo tenemos que posibilitar el conocimiento o a través de actividades, sino también generar en ese proceso empatía. En el Evangelio se diría amor, y el amor no es más que la buena intención cargada de sabiduría. Ese es el amor evangélico.</p>	<p>no todos la hemos podido atender. El respeto no se gana porque seas gritón o porque tengas un cargo que, además, es temporal. Si en ese criterio prima, es una pobreza de carácter. Esto también se refleja, y es lamentable. La empatía tiene que ser muy grande. El saludo, el abrazo, son gestos importantes; aunque ahora, por las leyes, estamos complicados, y nos hemos visto restringidos en ese aspecto. Son los nuevos tiempos, y hay que entenderlo, pero entre colegas siempre debe existir amabilidad y disposición de ayuda. No sé si esto va decayendo; habría que hacer una radiografía de lo que está pasando en las instituciones salesianas para ver si esto se mantiene, si está vivo y qué ha pasado, y qué se puede hacer. Obviamente, los pilares fundamentales del sistema preventivo se aplican en toda la comunidad educativa y en todos sus miembros, no solo entre el docente y sus estudiantes, o entre el estudiante y su tutor o</p>
--	--	--	--



			consideramos que esto es una carga, definitivamente no estamos hablando de un líder, sino de un mercenario de la educación. El mercenario es quien cobra por hacer un trabajo que no le gusta.	nota puede ser la evidencia positiva, que diga: "Por tu trabajo, eres acreedor a esto", pero también lo otro: "Eres valioso, eres único, eres una persona muy inteligente". Tú puedes. ¡Qué bien que lo hiciste! Estas son cosas que deben ir de la mano, y creo que un líder está en la obligación de llevar adelante este enfoque. He venido haciéndolo desde que recuerdo.			animador, sino también entre padres de familia, y entre colegas que forman una comunidad educativa	
D07	Es fundamental que el liderazgo docente fomente una comunicación efectiva entre profesores y estudiantes. Esto no solo ayuda a alcanzar objetivos académicos, sino que también crea un ambiente inclusivo donde los estudiantes se sienten valorados y motivados para participar en su aprendizaje. ¿Cómo considera que se podría fortalecer esa comunicación en su entorno educativo?	El líder educativo debe ser, ante todo, comunicativo. Tiene que ser claro en lo que expresa y definir objetivos y metas antes de iniciar un año lectivo, un aporte o un proyecto. Además, debe practicar la escucha activa, tanto con los profesores como con los estudiantes, para ejecutar los proyectos de manera más efectiva.	El liderazgo participativo, un liderazgo punitivo, un liderazgo abierto en el que se deja que también el resto de la gente pueda tomar sus decisiones; se les da la flexibilidad para que hagan sus opiniones también. Hablemos de los liderazgos cerrados, que en cambio no dejan a nadie hacer nada más, sino que solo se haga lo que al líder le parece.	El liderazgo es abierto, es comunicativo, más bien muy comunicativo. Antes de tomar una decisión o ejecutar un proyecto, pido opiniones. Escucha activa muy a disposición de todo el equipo para poder salir adelante. De igual manera, antes de tomar una decisión respecto a un proyecto escolar, tengo que conversar con los chicos; no pidiéndoles autorización, pero sí pidiendo opiniones para ver cuáles son las necesidades de ellos.	Completamente, porque el líder es el que maniobra el barco. El líder es el que sabe leer el GPS en el barco; si el barco o el avión no funciona, este GPS no sabe a dónde va. Entonces, si queremos tener éxito en los estudiantes, el líder tiene que especificar el objetivo, definir la meta y transmitir esa seguridad a los estudiantes para que ellos confíen en el proceso y en el proyecto.	Bueno, el liderazgo puede mejorar la cultura escolar definiendo metas; para mí, las metas son lo más importante que existe. También es fundamental ser comunicativos, pero comunicativos verdaderos, no comunicativos para tapar cosas momentáneamente, sino ser transparentes en las decisiones y transparentes en las opiniones.	Bueno, primero, ser una casa que acoge, un patio que evangeliza. La casa que acoge es lo primordial que he aprendido en el transcurso de que soy salesiano: la escucha activa, poniendo a los jóvenes como actores. Creo que nuestro currículo oculto, más que nada, es el sistema preventivo de Don Bosco, el estar con los muchachos.	Con la comunicación, siendo ejemplo para los muchachos y saliendo al encuentro, no se generan aulas de clase donde se formen robots. En mi caso, que soy técnico, creo un taller abierto en el que los muchachos se sienten bien, como en su casa, donde pueden expresar sus sentimientos. A la vez, también puedo introducir las tecnologías para que ellos aprendan. El beneficio que hemos tenido es que los muchachos están contentos y felices; se sienten en casa y, además, tienen la seguridad de que alguien está

								respaldando su principal palabrita: lo hicieron.
D08	Un docente con capacidad de liderazgo es aquel que impacta e influye en la vida de sus estudiantes a través de su pasión por la enseñanza y su ejemplo. Inspira en quienes lo observan y escuchan el deseo de trascender.	Considero que la habilidad de escuchar y ser un buen testimonio en el ámbito humano y cristiano son características indispensables de un líder en una Unidad Educativa Salesiana.	Liderazgo educativo, político, social y pastoral.	El liderazgo pastoral tiene como objetivo acercar a los niños y adolescentes a Dios, ofreciendo diversos espacios y experiencias de reflexión al estilo salesiano.	El liderazgo docente es fundamental en el ámbito educativo, ya que implica un buen desempeño que genera resultados positivos en los estudiantes. Cuando este liderazgo es deficiente, el impacto en la vida educativa de los alumnos se ve comprometido.	El liderazgo docente puede mejorarse a través de una preparación constante y un conocimiento profundo de la realidad de los estudiantes que se encuentran en el aula. En un ambiente salesiano, es esencial que cada docente entienda que su misión principal va más allá de la educación: se trata de ayudar a salvar el alma de cada estudiante. Para ello, es vital transmitir a Jesús, sus enseñanzas, su verdad y su amor. Cada docente que aspire a un liderazgo educativo salesiano pleno debe experimentar un encuentro personal con el amor de Dios y mantener ese vínculo de forma constante. Esta conexión será la fuente de inspiración para las mejores acciones que se pueden llevar a cabo en favor de los estudiantes.	En mi labor como docente en una institución salesiana, considero que la característica más importante es el deseo ferviente de compartir el evangelio y el amor de Dios, es decir, el celo apostólico.	Al igual que otros docentes con liderazgo salesiano, he aplicado los elementos del Sistema Preventivo en todo momento. Esto implica ofrecer argumentos razonables y científicos sobre la fe y la religión, siempre respaldados por el testimonio. Esto es aún más relevante en espacios dedicados a la evangelización, donde el amor se manifiesta al escuchar, acompañar, motivar y educar siendo fiel al estilo de Don Bosco, siempre deseando lo mejor para cada estudiante y valorando el alma sagrada que cada uno posee, la cual es infinitamente amada por Dios.

Nota: Adaptado de “El liderazgo docente en el nivel de bachillerato de la Unidad Educativa Técnico Salesiano de la ciudad de Cuenca”, por Eduardo Josué Abad Gavilanes, 2024.

Anexo 6.- Plan de acción.

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Maestría en educación, mención gestión y liderazgo



**UNIVERSIDAD
DEL AZUAY**

Trabajo de titulación

**“EL LIDERAZGO DOCENTE EN EL NIVEL DE BACHILLERATO DE
LA UNIDAD EDUCATIVA TÉCNICO SALESIANO DE LA CIUDAD
DE CUENCA”**

Proyecto de Intervención

**“LIDERAZGO DOCENTE Y EMPODERAMIENTO
SALESIANO”**

Año lectivo 2024 – 2025

1.- Propuesta Pedagógica Salesiana

La propuesta pedagógica de la UETS cuyo objetivo es la formación integral de los educandos desde el Sistema Preventivo, plasma sus intenciones en la Misión, Visión, Valores, Principios y Políticas como se detalla:

1.1.- Misión

Somos una Institución Salesiana que educa evangelizando y evangeliza educando a niños, adolescentes y jóvenes, con excelencia humana, científica, tecnológica y cultural, mediante un proyecto de formación integral orientado a Cristo, y de acuerdo a la pedagogía de Don Bosco, formamos buenos cristianos y honrados ciudadanos, actores sociales responsables con visión crítica de la realidad, para que contribuyan en la construcción de una sociedad más humana, UETS (2022).

1.2.- Visión

La Unidad Educativa Técnico Salesiano al 2027 será protagonista en procesos de innovación: educativo-pastoral, científica, tecnológica, deportiva y cultural, que fomenta la investigación y la creatividad formando a estudiantes de diversos sectores sociales desde el carisma salesiano, para que sean actores de su propia formación y aporten propositivamente a la transformación social, UETS (2022).

1.3.- Ideario

El ideario es el eje dinamizador de la Comunidad Educativa de la UETS con el propósito de asumir las responsabilidades que respondan al Carisma Salesiano y el logro de procesos que impulsen la formación de la persona humana de manera holística.

Está cimentado en los siguientes valores, principios y políticas: Verdad, libertad, amabilidad, solidaridad, honestidad, respeto, justicia y equidad, responsabilidad, autenticidad, puntualidad, lealtad, reciprocidad, tolerancia, honradez, trabajo, gratitud, UETS (2022).

1.4.- Principios

Centralidad de la persona. El centro de la Comunidad Educativa Pastoral Salesiana es la persona, como sujeto único e irrepetible con obligaciones y derechos, abierto a los demás, al mundo y a Dios. Siendo los niños adolescentes y jóvenes sujetos de su propia educación, se han de apropiarse del proceso de

maduración en la fe, de los procesos de aprendizaje y de todas las actividades orientadas a su formación integral, UETS (2022).

Educación en la fe para sintetizar en la vida la fe y la cultura, aceptando la fe como el valor central de la persona. Una fe crítica, vivencial y comprometida que estimula y profundiza el proceso de humanización según el modelo de Jesucristo, UETS (2022).

Formación al amor y la sexualidad fundamentada en la dignidad de la persona y creando las condiciones favorables para que la niñez, la adolescencia y la juventud alcancen su realización integral viviendo el amor y la sexualidad con respeto y responsabilidad desde su naturaleza sexuada, UETS (2022).

Opción por los pobres, preferentemente por los niños, adolescentes y jóvenes que tienen menos oportunidades, que viven en situaciones de vulnerabilidad. Nuestros centros escolares salesianos son preferentemente populares, por naturaleza interclasistas, se aplica el principio de la equidad social, UETS (2022).

Ciudadanía, como proceso formativo que se desarrolla desde la vida cotidiana y en todos los ambientes, ejerciendo obligaciones y derechos orientados hacia el bien común. La formación ciudadana implica formación de la conciencia moral, lectura crítica de la realidad sociopolítica y la construcción de estructuras de solidaridad, UETS (2022).

Inclusión, porque la educación entendida como vocación al crecimiento humano, así como proceso de liberación, es un derecho para todos; ningún tipo de discriminación justifica la exclusión. La preferencia por los más necesitados y la justicia son valores que provocan la construcción de estructuras solidarias, UETS (2022).

Interculturalidad, entendida como actitud de apertura crítica y comprometida con la diversidad cultural. La interculturalidad exige: reconocimiento positivo del otro y aportes recíprocos con identidad; no es un hecho dado, es vocación y tarea de todos, UETS (2022).

Corresponsabilidad. Es la responsabilidad mancomunada, que es esencial en la

asidua construcción de la Comunidad Educativa Pastoral Salesiana. Cada uno de los actores sociales es necesario y su intervención responsable contribuye al logro de objetivos comunes. Se potencia cuando está regida por el cultivo de una mentalidad proyectual, UETS (2022).

Libertad y responsabilidad, porque no se trata únicamente de la posibilidad de elegir entre dos o más alternativas, sino de proponer el criterio fundamental para que la persona sea realmente libre. Dicho criterio lo encontramos en la verdad y en el bien. Cuando la persona actúa en el bien y en la verdad es una persona realmente libre. Se hace responsable en cuanto reivindica sus propios actos y consecuencias. La libertad es don y a la vez, tarea, UETS (2022).

1.5.- Políticas

- Formación en valores a la luz del Evangelio que lleve a la madurez en la fe.
- Comunicación oportuna y de manera efectiva en forma permanente.
- Capacitación permanente a los miembros de la Comunidad Educativa Pastoral (CEP).
- Evaluación continua en búsqueda de la calidad.
- Actualización constante de las Tecnologías de la Información y Comunicación.
- Desarrollar procesos de Investigación Desarrollo e Innovación (I+D+i).
- Participación de todos los miembros de la CEP en el proceso formativo.
- Fortalecimiento y vivencia del Sistema Preventivo Salesiano.
- Cuidado de la calidad y calidez.
- Mejoramiento continuo de la infraestructura y equipamiento tecnológico.
- Fortalecer la actividad asociativa como medio de la vivencia de valores y el desarrollo de las capacidades individuales y colectivas de los estudiantes.
- Fortalecimiento de las relaciones con el entorno.
- Preservación del medio ambiente.
- Prevención de riesgos, salud y seguridad laboral.

2.- Objetivos

2.1.- Objetivo general

Fortalecer el liderazgo y el empoderamiento salesiano entre los docentes de nuevo ingreso de la Unidad Educativa Técnico Salesiano, promoviendo una comprensión profunda de los principios de la salesianidad aplicados al ejercicio de su liderazgo educativo.

2.2.- Objetivos específicos

- Identificar los fundamentos del liderazgo docente, incluyendo sus tipos y características, para comprender su relevancia en el ámbito educativo.
- Profundizar en los principios del liderazgo salesiano, analizando la integración de los valores de razón, religión y amor en la práctica educativa.
- Promover la reflexión y el compromiso personal de los docentes hacia el fortalecimiento de su rol como líderes educativos, en coherencia con los valores y principios salesianos.

3.- Antecedentes

Con base en la investigación realizada sobre el liderazgo docente en la Unidad Educativa Técnico Salesiano de Cuenca, en la cual se obtuvieron resultados que reflejan un liderazgo consolidado en docentes con mayor antigüedad, se identificaron áreas de oportunidad en el personal de reciente incorporación. La institución, con una rica tradición salesiana, integra los valores de razón, religión y amor en su pedagogía, promoviendo un liderazgo docente que va más allá de la enseñanza académica al fomentar el acompañamiento y la formación integral de los estudiantes bajo el modelo educativo salesiano. Este enfoque resalta la importancia de un liderazgo educativo alineado con los principios de Don Bosco, donde el líder no se dedica exclusivamente a dirigir, sino que también orienta y es modelo de vida para la comunidad.

El análisis FODA realizado con los resultados obtenidos permite visualizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del liderazgo educativo en la institución:

Fortalezas: Existencia de una identidad salesiana consolidada y comprensión del liderazgo educativo por parte de los docentes con mayor experiencia. La aplicación de valores salesianos en la interacción con estudiantes y en la práctica diaria es destacada.

Oportunidades: Espacio para crear programas formativos en liderazgo salesiano dirigidos a nuevos docentes. La institución cuenta con un modelo pedagógico sólido, lo cual facilita la transmisión de valores y habilidades de liderazgo a quienes se incorporan recientemente.

Debilidades: Necesidad de una mayor integración de los nuevos docentes en el modelo salesiano de liderazgo. Algunos de estos docentes requieren apoyo para comprender y aplicar de forma efectiva los principios de liderazgo salesiano en su labor diaria.

Amenazas: La falta de capacitación específica en liderazgo educativo salesiano para nuevos docentes podría generar una desconexión entre sus prácticas y los principios de la institución, afectando así la continuidad de la identidad salesiana en todos los niveles.

El proyecto surge en respuesta a estas áreas de oportunidad, con el fin de fortalecer el liderazgo educativo en docentes con menos de tres años en la institución. A través del taller "Liderazgo docente y empoderamiento salesiano", se pretende brindar herramientas que les permitan integrar estos valores en su ejercicio profesional, promoviendo su empoderamiento y garantizando la continuidad de la identidad salesiana en todos los niveles de la institución.

4.- Marco teórico

El liderazgo, entendido como la capacidad de influir, guiar y motivar a un grupo hacia objetivos compartidos, es un factor clave en cualquier organización, según lo señala (Cifuentes-Medina et al., 2020). En el ámbito educativo, su relevancia es aún mayor, debido a que incide directamente en la calidad tanto de la enseñanza como del aprendizaje (Sánchez, 2015). Un líder educativo eficaz no solo se encarga de la gestión de recursos, sino que también inspira a docentes y estudiantes a mejorar de manera constante. Existen

diferentes enfoques de liderazgo, como el transformacional, que impulsa la innovación (Ramírez, 2016); el servicial, que coloca el bienestar del equipo como prioridad (Sánchez, 2024); el democrático, que fomenta la participación activa; y el autocrático, adecuado para la toma de decisiones en situaciones de crisis (Robinson et al., 2014). Para esta investigación, se considerará de manera especial el liderazgo transformacional, dada su afinidad con el ambiente salesiano en el que se lleva a cabo el estudio, un entorno que promueve la innovación y el desarrollo integral.

Una vez comprendido el concepto general de liderazgo, resulta esencial examinar su función en el ámbito educativo para entender cómo el líder educativo contribuye a la creación de un entorno de aprendizaje eficaz y al mejoramiento continuo de la calidad educativa. El liderazgo en este contexto implica la capacidad de influir y guiar a docentes, estudiantes y otros miembros de la comunidad escolar hacia el logro de objetivos comunes. Lussier y Achua (2010), destacan que los líderes educativos deben poseer características como la visión estratégica, la integridad y la habilidad para comunicarse de manera asertiva. Estos autores destacan que un líder educativo transformacional, no se dedica únicamente a la dirección, sino que inspira y motiva a su equipo, fomentando un ambiente de mejora continua. De forma complementaria, Weinstein y Muñoz (2017), enfatizan la importancia de la colaboración y el empoderamiento del personal educativo, permitiendo que cada miembro contribuya activamente al desarrollo escolar. Además, Fullan (2019), señala que un líder educativo debe ser capaz de gestionar el cambio, construir capacidades y liderar con propósito. Considerando la combinación de estas características se crea un perfil de liderazgo que transforma y eleva la calidad de la educación.

Entre las características que destacan en un líder educativo: la comunicación asertiva es clave para que los líderes puedan transmitir sus expectativas y estrategias de manera clara y respetuosa, lo que fomenta la cooperación y minimiza conflictos innecesarios (Lussier & Achua, 2010). Además, como señalan Weinstein y Muñoz (2018), la legitimidad de un líder se construye mediante la competencia, el respeto ganado y por sus decisiones acertadas, lo que consolida su influencia en el entorno educativo y genera confianza con otros docentes y estudiantes. A su vez, la empatía juega un papel crucial en el liderazgo educativo. Montecinos (2016) subraya que los líderes que comprenden y

responden a las necesidades emocionales de su equipo promueven un ambiente de trabajo solidario y comprometido. A esto se suma la polifuncionalidad, que permite a los líderes adaptarse a distintos roles y desafíos, desde la gestión administrativa hasta la motivación del desarrollo profesional del personal. La integración de estos elementos como: formación de líderes, comunicación asertiva, legitimidad, empatía y polifuncionalidad son claves para fortalecer el liderazgo educativo y garantizar un entorno de aprendizaje dinámico, inclusivo y en constante evolución.

Formar líderes en el ámbito educativo es fundamental para el desarrollo de comunidades escolares efectivas y resilientes, luego de haber reflexionado la importancia del liderazgo en un contexto amplio y su impacto en la educación, es esencial enfocar la atención en el liderazgo docente, que juega un papel fundamental en el día a día de las aulas. Mientras que el liderazgo educativo aborda la gestión y dirección de instituciones, el liderazgo docente se manifiesta en el trabajo directo con los estudiantes y en la influencia que tiene con los miembros de la comunidad educativa. Este enfoque humanista y salesiano del liderazgo docente resalta el rol de los profesores como auténticos maestros capaces de influir positivamente en los integrantes de la comunidad educativa.

5.- Participantes

La Unidad Educativa Técnico Salesiano cuenta con tres campus, en donde funcionan los niveles de educación de básica elemental, básica media, básica superior y bachillerato. Los participantes de este taller serán los docentes de los campus Yanuncay, María Auxiliadora y Carlos Crespi con menos de tres años de permanencia en la institución. La selección de este grupo responde a los resultados de la investigación realizada, la cual mostró que los docentes con más de tres años de experiencia en la institución poseen un entendimiento sólido tanto del liderazgo docente como de los valores salesianos que rigen su labor educativa.

Este criterio se establece considerando que los docentes con mayor tiempo de permanencia en la institución han tenido más oportunidades para participar en procesos de preparación y formación relacionados con liderazgo y salesianidad, lo que les permite fortalecer y aplicar estos principios en su labor educativa. Por otro lado, para los docentes de nuevo ingreso, este taller representa una oportunidad valiosa para iniciarse en la

práctica de los temas mencionados, alineándose con la propuesta de la institución educativa.

6.- Metodología

El proyecto “Liderazgo docente y empoderamiento salesiano” se implementará a través de dos talleres presenciales de noventa y sesenta minutos respectivamente, complementando con un proceso de formación autónoma con material didáctico que se brindará a los participantes. Los talleres estarán dirigidos a docentes con menos de tres años de permanencia en la institución, provenientes del campus Yanuncay, Carlos Crespi y María Auxiliadora, con el objetivo de fortalecer su comprensión y práctica del liderazgo educativo salesiano. Los talleres serán desarrollados por el investigador y se realizarán en dos espacios distintos, debido a que la planta docente se encuentra distribuida entre los campus Yanuncay y Carlos Crespi - María Auxiliadora, lo que permite atender de manera integral las necesidades educativas de la institución en ambas sedes.

Tabla 1

Planificación de los talleres

Taller 1: “Introducción al liderazgo docente y sus enfoques”	
Objetivo: Facilitar una comprensión profunda sobre el concepto de liderazgo, en especial el liderazgo docente, destacando los tipos de liderazgo que fortalecen el rol docente en el contexto educativo.	
Apertura (15 min):	El expositor presenta los objetivos del taller, resaltando la importancia del liderazgo en el ámbito educativo salesiano y su impacto en la comunidad educativa.
Charla teórica (30 min):	Exposición sobre los fundamentos del liderazgo docente y los tipos de liderazgo (transformacional, transaccional, colaborativo, entre otros), con énfasis en su aplicación en un entorno educativo salesiano. Se presentarán las características clave de cada estilo y cómo estos estilos pueden responder a desafíos en la institución.
Actividad práctica (30 min):	Los participantes, en grupos pequeños, analizarán escenarios donde aplican los distintos tipos de liderazgo, discutiendo las ventajas y aplicaciones en su rol específico. El expositor facilitará la discusión y guiará a los grupos en la identificación de estrategias prácticas.
Cierre (15 min):	Resumen de los puntos clave y espacio para preguntas. Se anticiparán los contenidos del segundo taller, enfocado en el liderazgo desde el enfoque salesiano.
Taller 2: “Salesianidad en la práctica del liderazgo educativo”	
Objetivo: Profundizar en los principios del liderazgo salesiano, explorando cómo los valores de razón, religión y amor se integran en el liderazgo educativo.	

Apertura (10 min):	Breve recordatorio de los conceptos del primer taller y presentación de los objetivos del segundo taller, enfocados en la salesianidad aplicada al liderazgo.
Segmento teórico - práctico (30 min):	Los participantes realizarán una autoevaluación sobre cómo integrar los valores salesianos en su liderazgo, compartiendo en grupo cómo esto impacta su rol en la institución. El expositor guiará esta reflexión, ayudando a los docentes a definir metas personales para fortalecer su liderazgo salesiano.
Cierre (20 min):	Evaluación de los talleres a través de una encuesta en Google Forms, donde los participantes podrán expresar sus opiniones sobre los contenidos y el impacto de la capacitación en su desarrollo.

Nota: Adaptado de “El liderazgo docente en el nivel de bachillerato de la Unidad Educativa Técnico Salesiano de la ciudad de Cuenca”, por Eduardo Josué Abad Gavilanes, 2024.

7.- Cronograma

El cronograma de ejecución del proyecto "Liderazgo docente y empoderamiento salesiano," en el cual se realizarán dos talleres para los docentes de los diferentes campus de la Unidad Educativa Técnico Salesiano de Cuenca. Cada taller tiene una duración de noventa y sesenta minutos respectivamente, distribuidos en las siguientes fechas, horarios y espacios asignados:

CAMPUS CARLOS CRESPI - MARÍA AUXILIADORA

Lugar: Capilla

Taller 01: Martes 19 de noviembre, 14:00 - 15:30

Taller 02: Miércoles 20 de noviembre, 14:30 - 15:30

CAMPUS YANUNCAY

Lugar: Auditorio Virgilio Barbessi

Taller 01: Miércoles 20 de noviembre, 10:30 - 12:00

Taller 02: Jueves 21 de noviembre, 11:00 - 12:00

8.- Evaluación del taller

Uno de los aspectos fundamentales de la metodología de investigación-acción es evidenciar cómo los participantes progresan en su comprensión y aplicación de los temas

tratados. Este enfoque permite medir el impacto directo de la intervención en la percepción y desempeño de los docentes en el ámbito de liderazgo, evaluando tanto su evolución individual como la relevancia práctica de los conocimientos adquiridos. Para ello, se propone una rúbrica que permita a los participantes evaluar el desempeño del investigador y la eficacia de los talleres. La evaluación se realizará con la ayuda de la herramienta tecnológica Google Forms, la cual permitirá al investigador identificar áreas de mejora y posibles temas de profundización para futuros talleres.

Tabla 2

Rúbrica de evaluación

Indicador	1 – Muy bajo	2.- Bajo	3.- Aceptable	4.- Bueno	5.- Excelente
Claridad de los temas tratados	No comprendió los temas tratados.	Poca claridad; temas confusos.	Algo claros, pero con algunas dudas.	Claros y entendibles en su mayoría.	Totalmente claros y bien explicados.
Relevancia y aplicabilidad del contenido	No tiene relación con mi práctica.	Relación muy limitada con la práctica.	Aplicable en algunas situaciones.	Mayormente aplicable y relevante.	Altamente aplicable y relevante a mi rol.
Interacción y participación del investigador	No se fomentó la participación.	Escasa interacción y dinamismo.	Moderada, pero puede mejorar.	Promovió una buena interacción.	Excelente interacción y motivación para participar.
Organización del tiempo y actividades	El tiempo no fue manejado adecuadamente.	Tiempo insuficiente o excesivo en varias actividades.	Aceptable, pero con algunas desorganizaciones.	Bien organizado, con tiempos casi ideales.	Perfecto uso y distribución del tiempo.
Retroalimentación y seguimiento	No hubo retroalimentación ni seguimiento.	Seguimiento limitado y poca retroalimentación.	Retroalimentación aceptable, pero mejorable.	Buena retroalimentación y seguimiento.	Excelente y completa retroalimentación con seguimiento continuo.
Evolución de mi comprensión sobre liderazgo	No percibí evolución en mi comprensión.	Evolución mínima, con poca utilidad.	Alguna evolución en mi comprensión.	Buena evolución y entendimiento.	Mi comprensión y aplicación han mejorado significativamente.

Nota: Adaptado de “El liderazgo docente en el nivel de bachillerato de la Unidad Educativa Técnico Salesiano de la ciudad de Cuenca”, por Eduardo Josué Abad Gavilanes, 2024.

9.- Financiamiento y logística

El financiamiento de este proyecto será asumido en su totalidad por el investigador, quien cubrirá los gastos necesarios para la ejecución de los talleres, incluyendo materiales didácticos y recursos audiovisuales. Sin embargo, se solicita a la institución que facilite el uso de los espacios designados en los diferentes campus, así como los equipos de amplificación de sonido de los auditorios y salas de reuniones. Esta colaboración permitirá optimizar la logística del evento y asegurar un entorno adecuado para el desarrollo de los talleres, beneficiando a los participantes en el proceso de aprendizaje y fortalecimiento del liderazgo docente y salesiano.

Referencias

- Díaz, C. (2018). Investigación cualitativa y análisis de contenido temático. Orientación intelectual de revista Universum. *Revista general de información y documentación*, 28(1), 119-142. <http://dx.doi.org/10.5209/RGID.60813>
- Fullan, M. (2019). Liderar los aprendizajes: acciones concretas en pos de la mejora escolar. *Revista Eletrônica de Educação*, 13(1), 58-65.
- Hallinger, P., & Heck, R. (1996). Reassessing the Principal's Role in School Effectiveness: A Review of Empirical Research, 1980-1995. *Educational Administration Quarterly*, 32(1), 5-44. <https://doi.org/10.1177/0013161X96032001002>
- Leiva-Guerrero, M., y Vásquez, C. (2019). Liderazgo pedagógico: De la supervisión al acompañamiento docente. *Calidad en la Educación*, 51, 225-251. <https://doi.org/10.31619/caledu.n51.635>
- Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2010). Leadership: Theory, application, & skill development (4th ed). *South-Western Cengage Learning*.
- Montecinos, C. (2016). BUENAS PRÁCTICAS DE LIDERAZGO PEDAGÓGICO.
- Ramirez Corbera, P. (2016). Liderazgo transformacional y desempeño docente en la Escuela

de Educación Superior Técnico Profesional de la Policía Nacional del Perú-Lima (EESTP-PNP).

Robinson, V. M., Lloyd, C. A., & Rowe, K. J. (2014). El impacto del liderazgo en los resultados de los estudiantes: Un análisis de los efectos diferenciales de los tipos de liderazgo. *REICE: Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 12(4), 13-40.

Sánchez, A. V. (2015). Importancia e impacto del liderazgo educativo. *Padres y Maestros/Journal of Parents and Teachers*, (361), 6-11.

Sanchez, A. V., & Fuentes, E. P. (2024). Liderazgo de Servicio: Un liderazgo Altruista y Transformador. *Revista de Educación y Derecho*, (30).

Unidad Educativa Técnico Salesiano “UETS”. (2022). Proyecto Educativo Institucional PEI.

Recuperado de: <https://uets.edu.ec/repositorio/>.

Weinstein, J., & Muñoz, G. (2017). Mejoramiento y liderazgo en la escuela. *Once miradas*.

Weinstein, J., & Muñoz, G. (2018). *Cómo cultivar el liderazgo educativo: trece miradas*.