



Departamento de Posgrados

Los estilos de liderazgo de los docentes de la Unidad Educativa Luisa de Jesús Cordero

Magister en Educación, mención Gestión y Liderazgo

Autor:

María Maritza Arichábala Torres

Directora:

Karina Huiracocha Tituvén

**Cuenca – Ecuador
2024**

DEDICATORIA

A mi mamá y a mi papá,
por enseñarme con su ejemplo que la
constancia siempre encuentra caminos,
por sus noches de desvelo y sus días
llenos de esfuerzo para que mis sueños se
hagan realidad. Por el amor incondicional que no
necesita palabras y la fe en mí que nunca titubeó,
incluso cuando yo misma dudé.
Este logro lleva en cada línea su fortaleza,
su paciencia y su infinita entrega.

AGRADECIMIENTOS

Este trabajo es el reflejo del apoyo y la inspiración de quienes han marcado mi vida, por lo que les expreso mi más sincero agradecimiento. A Dios, por darme la fuerza y la sabiduría necesarias en cada paso. A mi tutora, la PhD. Karina Huiracocha Tituvén, por su paciencia infinita, su guía precisa y su capacidad para motivarme a dar siempre lo mejor de mí. A todos mis docentes de la Universidad del Azuay, por compartir su conocimiento y su experiencia. A los docentes y directivos de la Unidad Educativa Luisa de Jesús Cordero, por su colaboración incondicional. A mis amigos, por su apoyo constante y motivación inquebrantable. A mis estudiantes, por recordarme cada día el valor de educar con el corazón. Y, especialmente, a mi mamá y mi papá, por su amor incondicional, sus sacrificios y sus enseñanzas. Este logro es más suyo que mío.

RESUMEN:

El liderazgo docente desempeña un papel fundamental en la transformación de la educación y el fortalecimiento del aprendizaje en los estudiantes. El objetivo de este estudio fue desarrollar una propuesta de intervención para fomentar los estilos de liderazgo en los docentes de la Unidad Educativa Luisa de Jesús Cordero. Se realizó bajo un paradigma sociocrítico con enfoque cualitativo, utilizando el método de investigación-acción, de nivel descriptivo y tipo no experimental. Los participantes fueron docentes de la institución, y se utilizaron como técnicas entrevistas semiestructuradas y observaciones áulicas para el diagnóstico y una encuesta de satisfacción posterior a la intervención. La propuesta fue implementada a través de la plataforma Genially, que facilitó actividades interactivas y reflexivas. Los resultados evidenciaron mejoras significativas en la autopercepción del liderazgo, resaltando la empatía y la motivación como características transformadoras. Se concluye que la intervención fue efectiva, logrando un liderazgo docente más reflexivo, adaptable y con un impacto positivo en la práctica docente.

Palabras clave: investigación-acción, Genially, liderazgo docente, transformacional

ABSTRACT:

Teacher leadership plays a key role in transforming education and enhancing student learning. The aim of this study was to develop an intervention proposal to promote leadership styles among teachers at the Unidad Educativa Luisa de Jesús Cordero. This study was conducted within a sociocritical paradigm with a qualitative approach, utilizing the action-research method, at a descriptive level, and non-experimental in nature. The participants were teachers from the institution, and semi-structured interviews and classroom observations were used for the diagnosis, along with a post-intervention satisfaction survey. The proposal was implemented using the Genially platform, which facilitated interactive and reflective activities. The results showed significant improvements in teachers' self-perception of leadership, highlighting empathy and motivation as transformative characteristics. In conclusion, the intervention was effective, leading to a more reflective and adaptable leadership in teaching, with a positive impact on teaching practice.

Keywords: action-research, Genially, teacher leadership, transformational



ÍNDICE

Índice de contenido

1.	INTRODUCCIÓN.....	1
2.	MATERIALES Y MÉTODOS.....	4
1.1.	Contexto, población y participantes	4
1.2.	Procedimiento	6
3.	RESULTADOS	8
3.1.	Categoría Liderazgo Personal.....	8
3.2.	Categoría Liderazgo Docente	9
3.3.	Categoría Estilos de Liderazgo	11
3.4.	Plan de intervención.....	11
3.4.1.	Objetivos	12
3.4.2.	Contenido de la plataforma	13
3.4.3.	Valoración de resultados.....	14
3.4.4.	Enlace de acceso:	14
4.	DISCUSIÓN.....	15
5.	CONCLUSIONES	16
6.	LIMITACIONES	17
7.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	18
8.	ANEXOS.....	21

Índice de tablas

Tabla 1 Características de los estilos de liderazgo: Transformacional, Transaccional y Correctivo Evitador.....	3
Tabla 2 Distribución de docentes por subnivel y cantidad voluntarios esperados	5
Tabla 3 Criterios de inclusión y exclusión	6
Tabla 4 Categorías de análisis.....	7
Tabla 5 Programa de intervención para el fortalecimiento de los estilos de liderazgo	13

Índice de Anexos

Anexo A. Solicitud de permiso institucional	21
Anexo B. Consentimiento informado	22
Anexo C. Guía de entrevista	22
Anexo D. Guía de observación áulica.....	22
Anexo E. Tabla de correspondencia entre instrumentos de recolección de información	22

1. INTRODUCCIÓN

En el ámbito educativo, el liderazgo docente ha emergido como un componente esencial que va más allá de la simple transmisión de conocimientos. Según Bernal e Ibarrola (2015), esto implica la creación de condiciones propicias en el grupo de alumnos que faciliten el aprendizaje; en este sentido, el profesor asume el rol de líder del aprendizaje de sus alumnos, a la vez que ejerce una influencia significativa en ellos. Asimismo, a lo largo del tiempo, diversas investigaciones han subrayado la importancia del papel del docente en el proceso educativo, puesto que, como indican Loja y Quito (2021), este no debería limitarse exclusivamente al desarrollo de contenidos, sino que debe contribuir al crecimiento en todos los ámbitos de los estudiantes, teniendo en cuenta sus ventajas y limitaciones. Además, Pedraja et al. (2009) concluyeron que existe una correlación significativa entre los estilos de liderazgo y los resultados generados.

Es así que, durante la práctica docente en el contexto de la Unidad Educativa Luisa de Jesús Cordero, ubicada en la ciudad de Cuenca, Ecuador, se ha observado la presencia de docentes con diversas características, cada uno empleando estrategias particulares, mismas que los distinguen de los demás miembros de la comunidad educativa. Dichas variaciones, los llevan a manifestar también diversidad en sus estilos de liderazgo docente, a la vez que suscitan interrogantes cruciales sobre su impacto en el entorno educativo y, en consecuencia, en el desarrollo académico y personal de los estudiantes. Por lo mismo, este estudio buscó comprender y enriquecer la dinámica educativa en la institución. A más de ello, la investigación no solo abordó desafíos generales en el ámbito educativo, sino que también proporcionó recomendaciones adaptadas a la realidad única de la institución. Es por esta razón que, el objetivo general de esta investigación se centró en desarrollar una propuesta de intervención para fomentar los estilos de liderazgo en los docentes de la Unidad Educativa Luisa de Jesús Cordero.

En concordancia con lo antes mencionado, en los siguientes párrafos se conceptualizará liderazgo, liderazgo docente y estilos de liderazgo. Como punto de partida se manifiesta que, el liderazgo trasciende la antigüedad, la posición jerárquica, y los títulos; no se encuentra limitado por atributos personales ni se reduce a la mera gestión. Para Kruse (2013), el liderazgo se revela como un proceso de influencia social, una habilidad que maximiza los esfuerzos colectivos hacia la consecución de metas, no se trata simplemente de tener personas bajo la responsabilidad, sino de guiar, inspirar y movilizar a otros hacia un objetivo común.

Igualmente, el liderazgo se configura como un proceso dinámico de influencia que involucra tanto al líder como a sus seguidores. Este proceso implica que el líder realice acciones que generen cambios significativos en los seguidores, afectando aspectos como su motivación, competencias y carácter; es así que, la esencia del liderazgo radica en la capacidad del líder para inducir transformaciones notables en aquellos que le siguen, a través de sus actos y decisiones (Vázquez et al., 2014).

Para comprender el liderazgo, es crucial destacar que un líder no solo ejerce poder, sino que su liderazgo surge de una dinámica establecida con sus seguidores, quienes lo reconocen. Para Hurtado (2019), a diferencia del poder, el liderazgo no se basa en estructuras formales, nombramientos o recursos, sino en la aceptación voluntaria del líder por parte del grupo. Mientras el poder puede imponerse contra la voluntad del grupo, el liderazgo se construye a través de la aceptación y el reconocimiento mutuo. Por lo mismo, la mayoría de los docentes ejerce liderazgo en una institución a su estilo y ritmo (Andrade, 2023).

Adicionalmente, se habla de un liderazgo como un ente transformador y que no se centra únicamente en la influencia en los colaboradores o la gestión como tal, sino que busca liderar de forma compartida, en donde todos los miembros tienen un rol fundamental; esto es posible debido a que se empoderan, conviven y comparten la misión, la visión, la cultura y el compromiso de la empresa en la que laboran (Salazar, 2006).

En relación con lo anterior, el liderazgo docente, según Jara et al. (2023), es una fuerza transformadora que configura el rendimiento estudiantil, no a través de acciones directas, sino mediante su influencia positiva en el entorno escolar y en las prácticas de los educadores. Este enfoque resalta la importancia de dar relevancia a la formación ciudadana, contribuyendo al desarrollo de la identidad y el sentido de pertenencia en los estudiantes, elementos que inciden significativamente en la adquisición de competencias ciudadanas. Además, Hernández y Romero (2020) aseguran que, los docentes que ejercen mayor liderazgo sobre sus estudiantes son aquellos que retroalimentan oportunamente todos los temas y adaptan sus metodologías a las necesidades de sus alumnos.

Asimismo, el liderazgo docente se destaca por impulsar la investigación y la reflexión crítica sobre la práctica educativa. El líder docente, consciente de su impacto en los estudiantes, promueve cambios significativos e investigaciones que enriquecen los procesos de enseñanza (González et al., 2019). En palabras de Bernal e Ibarrola (2015), es el proceso mediante el cual los profesores, ya sea de manera individual o colectiva, ejercen influencia sobre sus compañeros docentes, directores y otros miembros de la comunidad escolar para fomentar prácticas de enseñanza y aprendizaje con resultados significativos.

De manera complementaria, Balduzzi (2015) señala que, el liderazgo del profesorado a nivel de aula no solo estimula el aprendizaje de los estudiantes, sino que también incide en su desarrollo moral, promoviendo la formación de una comunidad de aprendizaje y contribuyendo a la consolidación del proyecto educativo institucional. A más de ello, estudios previos sobre el liderazgo docente han demostrado que el impacto sobre los estudiantes ha sido significativo tanto en lo académico como en lo emocional (Pedraja et al. 2019; Restrepo et al. 2022).

Existen diversos estilos de liderazgo que, aunque teóricamente son distintos, en la práctica se ven influenciados por factores dinámicos como la magnitud de las decisiones, el compromiso, la experiencia del líder, el respaldo y las habilidades de los colaboradores; además, las experiencias personales y la historia de vida del docente, así como su compromiso hacia metas y la actualización profesional, también juegan un papel importante

(Montañez et al., 2022; Pérez, 2023). De igual forma, hay una estrecha relación entre los estilos de liderazgo de los docentes y directivos y el rendimiento académico y conductual de los estudiantes (Restrepo et al., 2022). Por esta razón, en este apartado, se ha creado una tabla con sus principales características:

Tabla 1

Características de los estilos de liderazgo: Transformacional, Transaccional y Correctivo Evitador.

Características de los Estilos de Liderazgo Educativo		
Liderazgo Educativo Transformacional (LET)	Liderazgo Educativo Transaccional (LES)	Liderazgo Educativo Correctivo Evitador (LECE)
Genera procesos de transformación social.	Los docentes buscan acuerdos con los estudiantes, estableciendo reglas claras y acciones de mejora.	El docente mantiene distancia en los asuntos y problemas de los estudiantes, con conocimiento limitado sobre ellos.
Tiene habilidades para encauzar a los estudiantes hacia el desarrollo de sus potencialidades y habilidades.	Definen normas de convivencia para mantener un entorno organizado en el aula.	Interviene en problemas personales o familiares solo en situaciones extremas o cuando la circunstancia lo demanda.
Estimula el aprendizaje y establece desafíos pedagógicos complejos.	Implementan recompensas para motivar el cumplimiento de tareas y comportamientos positivos.	No establece normas claras de disciplina o convivencia en el aula.
Es fuente de inspiración para los estudiantes, quienes lo imitan y quieren ser como él.	Adaptan su enfoque según las necesidades, debilidades y fortalezas individuales de los estudiantes.	Realiza un seguimiento ocasional del desempeño estudiantil, impulsado por factores externos.
Es éticamente integral y poderoso: guiando sus acciones por principios sólidos y posee un poder de influencia significativo.	Aplican recompensas directamente relacionadas con el comportamiento y rendimiento estudiantil.	La actuación docente puede ser coherente con el contexto de los estudiantes y el modelo educativo en ciertas ocasiones
Mejora la participación de estudiantes, padres de familia y cuidadores, al sentirse influenciados, motivados e incluidos en las metas institucionales.	La efectividad de este enfoque se ajusta a las necesidades del contexto, las condiciones escolares y la realidad estudiantil.	
Promueve el autoliderazgo en los estudiantes.		

Nota. Elaboración a partir de Durán y Castañeda (2015); Mendoza y Ortiz (2006); Riascos y Becerril (2021)

En correspondencia a lo expuesto, la literatura ha demostrado que el ejercicio profesional de docentes en el nivel de Unidades Educativas se enmarca dentro del estilo de

liderazgo transformacional en su mayoría, esto debido a sus características y resultados (Herrán y Carrera 2018; Pedraja et al., 2019). Sin embargo, se destaca que, cuando un docente adopta las características de un estilo de liderazgo, no significa que descarte los demás; es decir, no se convierte en un líder con un estilo puro, sino que exhibirá varias características, aunque con predominio de una de ellas (Reyes et al., 2017). Al mismo tiempo, muy aparte de su estilo, todo líder debe ser visionario, pragmático, promotor de la investigación, estudiante constante, aventurero y poseer una actitud humilde y compasiva (Macías et al., 2018).

En síntesis, el liderazgo docente es esencial en la educación, ya que va más allá de la enseñanza para crear un ambiente propicio para el aprendizaje y el desarrollo de los estudiantes. La investigación sobre los estilos de liderazgo docente es crucial para comprender su impacto en el entorno educativo y en el rendimiento estudiantil, lo que permite desarrollar intervenciones específicas adaptadas a las necesidades de cada institución.

2. MATERIALES Y MÉTODOS

Para este estudio, se adoptó el paradigma sociocrítico con el propósito de profundizar en el análisis más allá de las capas superficiales. Alvarado y García (2008) señalan que, este va mucho más allá de la simple descripción de fenómenos; busca la autonomía racional y liberadora de los individuos, fomentando su capacitación para participar activamente y transformar la sociedad. Su integración no solo aseguró un análisis detallado, sino que también estimuló la participación activa de los docentes, contribuyendo así a una comprensión más profunda y transformadora de los estilos de liderazgo docente. Paralelamente, se empleó un enfoque cualitativo, mismo que, según Hernández (2014), busca describir, comprender e interpretar los fenómenos a través de las percepciones y significados producidos por las experiencias de los participantes. Este se integró con el paradigma sociocrítico para explorar la riqueza y diversidad de perspectivas relacionadas con la temática abordada.

El método seleccionado fue la investigación-acción, mismo que, implica la participación activa de los docentes como actores del proceso investigativo. Con su aplicación no solo se busca comprender la realidad, sino que se aspira generar cambios positivos mediante la reflexión y acción conjunta (Ñaupas et al., 2014). Esta aproximación permitió que los docentes sean objetos de estudio, a la vez que son protagonistas de la transformación en sus propias realidades y constructores de sus proyectos de vida. El nivel fue descriptivo, buscando proporcionar un análisis detallado de la situación estudiada. El cual, de acuerdo con Ramírez y Zwerg-Villegas (2012), tiene como objetivo principal recopilar datos e información y organizarla de forma útil y comprensible para facilitar su entendimiento. Asimismo, el proyecto fue de tipo no experimental, ya que no se manipularon variables de manera controlada; es decir, se buscaba observar y comprender la realidad en su entorno natural, sin intervenciones predefinidas.

1.1. Contexto, población y participantes

El proyecto se llevará a cabo en la Unidad Educativa Luisa de Jesús Cordero, situada en el centro histórico de Cuenca en las calles Sucre 6-23 y Hermano Miguel, en ella se ofrece

educación desde Inicial II hasta tercero de Bachillerato. La institución se distingue por mantener las características arquitectónicas propias del centro histórico, lo que le confiere un ambiente único. A pesar de esto, las instalaciones han sido actualizadas para incorporar elementos modernos, creando un equilibrio entre la tradición y la contemporaneidad. Las entrevistas detalladas en la metodología fueron aplicadas a los docentes, sin embargo, debido a la cantidad amplia, los participantes fueron aquellos que voluntariamente accedieron a proporcionar la información necesaria para llevar a cabo este proyecto; es por ello que, en la siguiente tabla muestra la distribución de los docentes por subnivel y la cantidad de entrevistados que se obtuvo de cada uno.

Tabla 2

Distribución de docentes por subnivel y cantidad voluntarios esperados

Año de básica	Número de docentes	Subniveles	Número de docentes por subnivel	Número de entrevistas realizadas
Inicial II	2	Preparatoria	5	1
1ro	3			
2do	2			
3ro	2	Básica Elemental	7	1
4to	3			
5to	2	Básica Media	7	1
6to	2			
7mo	3			
8vo	3	Básica Superior	10	2
9no	3			
10mo	4			
1ro BGU	5	Bachillerato	15	3
2do BGU	5			
3ro BGU	5			
Total	44		44	8

A pesar de que la selección de los docentes fue de forma voluntaria, se tuvieron en cuenta algunos criterios de inclusión y exclusión previo a solicitar su consentimiento, mismos que se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 3*Criterios de inclusión y exclusión*

Criterios de inclusión	Criterios de exclusión
Docentes con un contrato de trabajo vigente en la Unidad Educativa (UE).	Docentes que laboran como reemplazos por periodos largos.
Mínimo de tiempo laborando en la institución de un año.	Personal que no está directamente involucrado en la educación de los estudiantes.
Experiencia como docente de mínimo tres años.	Experiencia docente inferior a tres años.

1.2. Procedimiento

Para la ejecución del proyecto, se siguió un procedimiento sistemático que garantizó su efectividad. Por lo mismo, se dividieron las acciones en tres fases que respondieron a los objetivos específicos de la investigación. Cada una fue diseñada para abordar aspectos clave del proyecto y alcanzar metas específicas, por lo mismo, su progreso permitió una comprensión más profunda del tema en cuestión y facilitó el logro de las metas establecidas.

Fase 1: Diagnóstico del panorama actual de los estilos de liderazgo adoptados por los docentes en la Unidad Educativa Luisa de Jesús Cordero.

En primer lugar, se procedió a identificar el panorama actual de los estilos de liderazgo de los docentes de la Unidad Educativa Luisa de Jesús Cordero. Se inició solicitando el consentimiento de la rectora de la institución para comenzar con la investigación, seguidamente se presentó la propuesta a los actores, para posteriormente elaborar y aplicar los instrumentos, en este caso, las observaciones áulicas y las entrevistas semiestructuradas, mismas que fueron transcritas para el respectivo análisis de la información obtenida.

Complementariamente, es importante destacar que, la entrevista semiestructurada estuvo respaldada por una guía de preguntas basada en las categorías de análisis (Tabla 4). Esta combinación permitió explorar en profundidad las experiencias y perspectivas de los participantes, brindando una estructura que facilitará la comparación y el análisis sistemático de las respuestas. Según Hernández (2014), este tipo de técnica se concibe como una interacción conversacional cara a cara, donde el conocimiento se construye mediante la colaboración entre el entrevistador y el entrevistado, promoviendo el procesamiento y elaboración de respuestas.

De igual forma, para la observación áulica se creó una guía que recopiló información sobre los estilos de liderazgo docente, enfocándose en categorías generadas. Según Rodríguez (2009), las guías de observación permiten sistematizar los datos obtenidos en el

aula, facilitando un análisis más estructurado y objetivo. La observación fue no participativa, lo que permitió captar interacciones genuinas entre docentes y estudiantes (Angulo, 2015).

Como se manifestó, se recurrió a la generación de categorías de análisis. Según lo revelado por Romero (2005), consiste en la clasificación a partir de la organización y codificación clara de términos o expresiones para evitar confusiones en la interpretación de los resultados. En este sentido, para este proyecto se realizó de la siguiente manera.

Tabla 4

Categorías de análisis

Categoría	Subcategoría	Indicadores
Estilos de Liderazgo de los docentes	Liderazgo personal	El liderazgo trasciende la antigüedad, la posición jerárquica, y los títulos. Como un proceso dinámico de influencia. Liderazgo: reconocimiento Ente transformador
	El liderazgo docente	Fuerza transformadora Impulsa la investigación y la reflexión crítica sobre la práctica educativa. Influencia e impacto (positiva o negativa)
	Estilos de liderazgo	Transformacional (LET)
		Transaccional (LES)
	Correctivo Evitador (LECE)	

Fase 2: Construcción e implementación de un plan de acción integral por medio de estrategias para fortalecer y mejorar los estilos de liderazgo docente en la institución.

La segunda fase correspondió a la construcción y ejecución de un plan de acción integral para los docentes, basado en los hallazgos del diagnóstico. Para su desarrollo, se implementaron diversas actividades orientadas al fortalecimiento de los estilos de liderazgo. Para el proceso de formación mediante el método de investigación acción, se creó una página interactiva en Genially, con la finalidad de que los docentes conozcan, analicen y se identifiquen con los estilos de liderazgo. En dicha página, se incluyeron videos explicativos, ejemplos prácticos, actividades cortas y pautas sobre cómo ejercer un liderazgo efectivo en el aula. Al finalizar, se colocó una encuesta para recoger la experiencia y satisfacción de los docentes, lo que permitió ajustar y mejorar el material según sus comentarios.

Fase 3: Interpretación y valoración de los resultados obtenidos tras la implementación del plan de acción.

En esta fase, se realizó la interpretación y valoración de los resultados que se obtuvieron tras su implementación y a su vez, se redactó el informe final de la investigación. Para esto, se utilizó la triangulación de datos, misma que consiste en el análisis de la información de cada instrumento de forma individual para después compararla y validarla con la teoría consultada (Charres et al., 2018). Adicionalmente, se destaca que esta técnica permite contrastar diversas teorías, fuentes, participantes, perspectivas, métodos y enfoques, por lo mismo, brinda mayor profundidad al momento del análisis de la información (Pérez, 2022; Sánchez et al., 2021).

3. RESULTADOS

En este apartado se exponen los resultados obtenidos a partir de las entrevistas y las observaciones áulicas. Con el fin de sistematizar la información, se ha asignado un código a cada participante, desde D01 hasta D08. En los siguientes subapartados se presentan las distintas subcategorías de análisis, cuyas interpretaciones abordan de manera simultánea los hallazgos de las dos técnicas utilizadas, y se organiza la información recabada de manera estructurada para facilitar su comprensión. Esta metodología permite un análisis más preciso de las percepciones y experiencias sobre el liderazgo personal y docente, así como de los estilos de liderazgo identificados en el entorno educativo.

3.1. Categoría Liderazgo Personal

En esta sección, se aborda el concepto de liderazgo personal y las características que los participantes atribuyen a un líder. Durante las entrevistas, se destacó que el liderazgo personal se fundamenta en la capacidad de una persona para guiar, influir y transformar tanto su propia vida como la de quienes la rodean. Según D01, un líder no impone su autoridad, sino que "sabe guiar, sabe comunicarse" y, sobre todo, es empático: "Un líder debe saber guiar, [...] no tomar el liderazgo como una figura de autoridad".

Para el D02, un líder no es solo quien toma decisiones, sino quien "acompaña y se preocupa por los demás", escuchando y comprendiendo las necesidades del grupo. En contraste, durante las observaciones áulicas, se evidenció que, aunque algunos docentes utilizan el diálogo como herramienta principal para guiar a sus estudiantes, en ciertos casos la comunicación no fue siempre clara o efectiva, lo que dificultó incentivar la investigación y la motivación para el aprendizaje. Aunque las estudiantes participan activamente levantando la mano, la interacción sigue siendo guiada principalmente por el docente, limitando así la posibilidad de un liderazgo compartido dentro del aula.

Los entrevistados coincidieron en que el liderazgo no es exclusivo de ciertas personas, sino que todos pueden desarrollarlo. D03 mencionó que un líder es "una persona que transforma" y que el liderazgo personal implica asumir compromisos y tomar decisiones responsables para el bien común: "El líder debe tener esa capacidad de tomar decisiones". Para D04, el liderazgo surge de tener objetivos claros y convicciones firmes, agregando que "todos podemos ser líderes" si adoptamos actitudes de disciplina y justicia.

Sin embargo, las observaciones áulicas revelaron que, en varios casos, aunque los docentes intentan motivar a los estudiantes a participar activamente, la toma de decisiones sigue dependiendo mayormente del docente. A pesar de que algunos maestros promueven dinámicas como pasar un globo para estimular la participación, el liderazgo autónomo no siempre se fomenta equitativamente. Los participantes también señalaron que el liderazgo efectivo requiere claridad en los objetivos, inteligencia emocional y una actitud de apoyo continuo hacia los demás.

D05 destacó la importancia de la resiliencia, señalando que un líder debe ser capaz de "tomar decisiones a pesar de que afecten a algunos", siempre con el fin de beneficiar al grupo en general. Por otro lado, D06 subrayó que un buen líder debe predicar con el ejemplo, siendo responsable y respetuoso, y ofreciendo a los demás la libertad de aprender y elegir lo correcto: "Todas las personas podemos ser líderes, un líder debe tener responsabilidad, honestidad y empatía".

En las observaciones, se notó que varios docentes adoptan el liderazgo a través del ejemplo, como en el caso de D04, quien involucró a sus estudiantes en la limpieza del aula, predicando con el ejemplo y reforzando la importancia del liderazgo práctico. Sin embargo, también se observó que la gestión de conflictos en el aula, aunque se realiza en un ambiente positivo, no siempre fomenta la independencia de las estudiantes para resolver problemas por sí mismas.

Asimismo, se enfatizó que el liderazgo personal no se limita al ámbito laboral, sino que se extiende a todas las facetas de la vida. D07 señaló que las habilidades de liderazgo se aplican tanto en el hogar como en el trabajo, mientras que D08 mencionó que el liderazgo personal también implica desarrollo espiritual, madurez e inteligencia emocional: "El liderazgo personal es cuando una persona llega a desarrollarse de manera personal y espiritual en cada uno de los aspectos de su vida".

Las observaciones áulicas reflejaron que los docentes buscan integrar ejemplos cotidianos para que los estudiantes comprendan conceptos más abstractos, como el caso de D08, quien utilizó una dinámica que simulaba el viento para explicar la energía eólica. Sin embargo, también se evidenció que el control del aula, en algunos casos, depende de dinámicas como "la chispa" para gestionar el comportamiento, lo que sugiere una dependencia en mecanismos externos más que en el desarrollo del liderazgo personal de los propios estudiantes.

3.2. Categoría Liderazgo Docente

En cuanto al liderazgo docente, los participantes señalaron que este debe fundamentarse en el ejemplo que el profesor ofrece tanto dentro como fuera del aula. Un buen líder docente es responsable, puntual, honesto y solidario, pero, sobre todo, es empático y sabe adaptarse a las diferentes personalidades y necesidades de sus estudiantes. Según D01, un líder docente es "ese docente que pone un punto de equilibrio entre las decisiones personales, académicas y de responsabilidad", manteniendo un balance entre las autoridades, padres de familia, estudiantes y compañeros.

Las observaciones áulicas revelaron que varios docentes intentan mantener ese equilibrio a través de un enfoque empático y participativo. Por ejemplo, maestros como D04 predicaban con el ejemplo al involucrar a sus estudiantes en actividades como la limpieza del aula, fomentando así un ambiente de trabajo en equipo. No obstante, en otros casos, el liderazgo no fue siempre consistente, ya que no se promovió plenamente la motivación para la investigación y el aprendizaje autónomo en todas las clases.

La empatía fue considerada una característica crucial, ya que permite al docente ponerse en el lugar de sus estudiantes, comprender sus emociones y actuar en consecuencia. Según los participantes, un líder debe ser capaz de "ponerse en el lugar de las estudiantes, porque cada estudiante es un mundo diferente, es una personalidad diferente". De esta forma, un líder docente no solo guía, sino que también acompaña a sus estudiantes en su proceso de aprendizaje, respetando sus diferencias y ofreciendo el apoyo necesario.

Las observaciones áulicas confirmaron que la mayoría de los docentes mostraron empatía hacia sus estudiantes, especialmente en situaciones donde las niñas requerían apoyo emocional o físico. Un ejemplo claro fue el caso de D02, quien ayudó a una alumna que se cayó de la silla, mostrando cuidado al aplicarle una crema en el brazo lastimado. Este tipo de acciones refuerzan la idea de que los docentes son líderes que no solo se preocupan por el rendimiento académico, sino también por el bienestar emocional de sus estudiantes.

Además, los participantes resaltaron la capacidad de escucha como una habilidad esencial para el líder docente. Uno de ellos afirmó que "lo primero que nosotros tenemos que tener es oído para poder escuchar a todas las personas que son protagonistas en este rol educativo", lo que permite identificar problemas y necesidades tanto en el aula como en la comunidad educativa. También se destacó la capacidad de negociar y tomar decisiones en beneficio del grupo, manteniendo un equilibrio entre la exigencia y la comprensión.

Durante las observaciones, se constató que algunos docentes aplican esta capacidad de escucha de manera efectiva, alentando a las estudiantes a participar en clase y expresar sus ideas. Sin embargo, en algunos casos, la participación fue más estructurada y dependiente de la organización del aula, como en el caso de D03, donde las estudiantes debían seguir un orden específico para hablar, lo que a veces limitaba la espontaneidad y la libre expresión.

Adicionalmente, los participantes indicaron que un buen líder docente debe ser asertivo y mantener una conexión con sus estudiantes, generando confianza y un ambiente propicio para el aprendizaje. Un participante comentó que "hoy por hoy creo que sí se necesita esa parte de conexión con la juventud", y que el liderazgo docente implica ser "puntual, justo y tal vez hasta cierto punto amigo". El liderazgo, por tanto, trasciende lo académico, involucrando tanto el desarrollo emocional como el crecimiento personal de los estudiantes, apoyándolos en su desarrollo integral.

Las observaciones áulicas mostraron que varios docentes lograron mantener esa conexión con sus estudiantes mediante el uso de dinámicas, bromas y ejemplos de la vida cotidiana. Docentes como D06 y D08 emplearon juegos y actividades prácticas para generar

un ambiente de confianza y participación, lo cual favoreció el aprendizaje en un entorno ameno. Sin embargo, en algunos casos, como el de D07, aunque se intentaba incentivar la investigación a través de curiosidades, no siempre se logró motivar activamente a los estudiantes a tomar la iniciativa por sí mismos.

3.3. Categoría Estilos de Liderazgo

En esta sección se exploran las percepciones de los participantes sobre el liderazgo docente, destacando enfoques basados en la flexibilidad, la empatía y el acompañamiento, en lugar de estilos formales o rígidos. Los docentes expresaron la importancia de adaptarse a las necesidades de sus estudiantes y fomentar un ambiente de respeto y apoyo mutuo. Sin embargo, las observaciones revelaron que, aunque estos enfoques promueven relaciones positivas, no siempre se impulsó el desarrollo de la autonomía investigativa.

Los participantes no mencionaron estilos de liderazgo formales, pero describieron enfoques flexibles centrados en la empatía, la escucha activa y el acompañamiento. D01 menciona que su liderazgo se basa en la empatía y el respeto mutuo, evitando imponer reglas bajo amenaza. Sin embargo, las observaciones áulicas revelaron que, aunque se fomentaba un ambiente de confianza, no se promovió suficientemente la investigación autónoma, lo que sugiere un enfoque más orientado a lo relacional que a lo académico.

D02 se describe como un "acompañante" de las estudiantes, enfocándose en guiar tanto su desarrollo personal como académico. En el aula, se observó un trato cercano y afectuoso, con rutinas claras, aunque faltó un incentivo hacia la autonomía investigativa. Por su parte, D03 fomenta la disciplina y promueve la creación de reglas en conjunto con las estudiantes. Aunque en clase se observó un ambiente dinámico y de apoyo mutuo, las decisiones aún recaían principalmente en el docente, limitando la colaboración auténtica.

D04 promueve valores como la confiabilidad, responsabilidad y respeto. Las observaciones mostraron que este enfoque se reflejaba en dinámicas participativas, y el ejemplo de liderazgo fue evidente al involucrar a las estudiantes en la limpieza del aula, reforzando el respeto mutuo. D05, en cambio, establece límites claros entre docentes y estudiantes, creando un ambiente respetuoso, pero sin implementar muchas actividades que fomentaran la investigación autónoma.

D06 destaca la importancia de conocer a las estudiantes para adaptar su enfoque. Se observó un ambiente positivo y participativo, aunque nuevamente no se incentivó la autonomía en la investigación. Finalmente, D07 combina la empatía con normas estrictas, mientras que D08 adopta un enfoque "distributivo", en el cual el liderazgo se comparte entre docentes, padres y autoridades. Sin embargo, en el aula no siempre se reflejó una participación activa en la toma de decisiones.

3.4. Plan de intervención

Una vez obtenidos y analizados los resultados del diagnóstico, se evidenció la necesidad de fortalecer los estilos de liderazgo de los docentes, con el fin de mejorar su capacidad para guiar y acompañar de manera efectiva a sus estudiantes. Por ello, se diseñó un plan de intervención enfocado en el reconocimiento y fortalecimiento de los estilos de

liderazgo. Este plan de acción correspondió a la fase dos que declara la utilización del método de Investigación Acción, y se desarrolló a través de una página interactiva en la plataforma Genially. La finalidad de esta página fue permitir que los docentes conocieran, analizaran e identificaran sus estilos de liderazgo, al tiempo que mejoraran y cultivaran sus capacidades para el bienestar de sus estudiantes. Además, se buscó que los docentes ejercieran su liderazgo personal de una manera responsable y acorde a sus creencias y necesidades.

Los hallazgos del diagnóstico revelaron que, aunque los docentes ya aplicaban ciertos principios de liderazgo, era necesario reforzar estos aspectos para promover una mayor autonomía y participación tanto en su práctica educativa como en el desarrollo personal. Según Enríquez (2020), Genially se caracteriza por ser una plataforma intuitiva, permitiendo la incorporación de efectos, hipervínculos, formas y símbolos que pueden personalizarse según los requerimientos del usuario, además de la vinculación con otras páginas. Estas características facilitan y favorecen la interacción de los docentes, quienes pueden acceder a la página de forma sencilla e intuitiva. Esto contribuye a que los participantes aprendan e interioricen aún más los conceptos trabajados en el plan, promoviendo una experiencia de aprendizaje enriquecedora y efectiva.

De igual forma, es imperativo destacar que, como parte del plan de acción, se creó un apartado con una encuesta de satisfacción destinada a recoger la experiencia y apreciación de los docentes. Esta encuesta no solo permitió evaluar la eficacia del material presentado, sino que también proporcionó retroalimentación valiosa, la cual fue utilizada para ajustar y mejorar el contenido según los comentarios de los participantes. Este enfoque de mejora continua aseguró que los recursos se adaptaran a las necesidades reales de los docentes, garantizando una formación más efectiva y alineada con sus expectativas. La formación permanente, como señalan Camargo et al. (2004), es un proceso que permite al docente actualizarse para realizar su práctica pedagógica de manera significativa y adecuada a los contextos sociales y a las poblaciones que atiende. De esta forma, la formación se articula con la práctica pedagógica y permite al docente reconstruir su conocimiento a partir de las experiencias cotidianas, lo que refuerza la importancia de adaptar el material formativo a sus necesidades reales.

3.4.1. Objetivos

Objetivo General

1. Fortalecer los estilos de liderazgo docente mediante la implementación de un plan de acción virtual, que fomente el autoconocimiento, la reflexión y el desarrollo de habilidades de liderazgo personal y profesional,

Objetivos específicos

1. Diseñar una página interactiva en la plataforma Genially que permita a los docentes identificar y analizar los diferentes estilos de liderazgo.
2. Implementar actividades virtuales enriquecidas con información sobre los estilos de liderazgo, adaptándose a las necesidades específicas de los participantes.

3. Valorar la aplicación del plan de acción mediante encuestas de satisfacción, con el fin de ajustar y mejorar el contenido según los comentarios de los participantes.

3.4.2. Contenido de la plataforma

Tabla 5

Programa de intervención para el fortalecimiento de los estilos de liderazgo

Sección	Descripción	Objetivo
Presentación	Introducción al curso que incluye un saludo cálido, una explicación del propósito del plan de acción, la importancia del liderazgo docente, y una visión general de lo que se abordarán en la plataforma. Además, se proporciona una guía sobre cómo navegar en la plataforma Genially.	Establecer el contexto del plan de acción, asegurando que los docentes entiendan su importancia y estructura.
Introducción al liderazgo	Breve explicación sobre el liderazgo, destacando su importancia en el entorno educativo.	Presentar los conceptos clave de liderazgo y su relevancia específica en el entorno educativo.
Autoevaluación de liderazgo	Cuestionario interactivo con preguntas situacionales y de reflexión personal, para que los docentes evalúen sus estilos de liderazgo y reconozcan áreas de fortaleza y mejora.	Facilitar el autoconocimiento y la reflexión sobre los estilos de liderazgo que los docentes aplican en su práctica diaria.
Estilos de liderazgo	Descripción detallada de los diferentes estilos de liderazgo, complementada con videos cortos e infografías para cada estilo.	Proveer información clara, visualmente atractiva y dinámica sobre cada estilo de liderazgo.
Actividades prácticas	Actividades interactivas que permitan a los docentes practicar estrategias para aplicar cada estilo de liderazgo.	Promover el desarrollo de habilidades prácticas para implementar los estilos de liderazgo en el aula.
Foro de discusión	Espacio de intercambio y soporte donde los docentes puedan compartir experiencias, consejos sobre liderazgo y resolver dudas entre colegas.	Facilitar la colaboración, el intercambio de ideas y el soporte entre docentes sobre prácticas de liderazgo efectivas.

Recursos adicionales	Links a estudios de caso, investigaciones recientes y guías prácticas sobre liderazgo docente y desarrollo profesional.	Ofrecer recursos adicionales y actualizados que los docentes puedan consultar para profundizar en su formación sobre liderazgo.
Encuesta de satisfacción	Encuesta interactiva para que los docentes evalúen la plataforma y el contenido, y proporcionen retroalimentación.	Evaluar la efectividad del contenido y permitir la mejora continua según las necesidades expresadas.

3.4.3. Valoración de resultados

Este apartado expone los resultados obtenidos tras la implementación del plan de intervención. Para evaluar su impacto, se aplicó una encuesta de satisfacción, en la cual los docentes pudieron expresar sus perspectivas y brindar sugerencias.

En primer lugar, al preguntar si las actividades les resultaron útiles para identificar su estilo de liderazgo, la mayoría de los encuestados respondió afirmativamente. Asimismo, todos manifestaron que el contenido les ayudó a fortalecer su liderazgo en el aula y expresaron su intención de aplicar las estrategias aprendidas en su práctica docente. En relación con los cambios que desean implementar, destacaron su interés por incorporar más características del liderazgo transformacional, presentarse más motivados y convertirse en modelos a seguir para sus estudiantes. Además, señalaron la importancia de ser líderes más empáticos y mejorar sus habilidades de comunicación con el alumnado.

En cuanto a las sugerencias de mejora, se identificaron aspectos relacionados con el contenido, el diseño y los recursos disponibles. Los participantes propusieron incluir actividades adicionales, artículos breves y herramientas que permitan respuestas inmediatas. También sugirieron incorporar juegos que fomenten el liderazgo y proporcionar una presentación más detallada de la autora del proyecto.

Respecto a la valoración general, la mayoría expresó su satisfacción tanto con la plataforma como con su contenido. Los comentarios adicionales se centraron exclusivamente en felicitaciones y agradecimientos por la oportunidad de participar en esta iniciativa.

Finalmente, cabe destacar que, con base en las observaciones y sugerencias de los participantes, se realizaron las mejoras pertinentes. Por ello, la página incluida en este trabajo incorpora todos los aspectos revisados y ajustados conforme a las recomendaciones recibidas.

3.4.4. Enlace de acceso:

<https://view.genially.com/670c3356f84157b02672590c/presentation-fortalecimiento-de-los-estilos-de-liderazgo-docente>

4. DISCUSIÓN

El objetivo general de esta investigación fue desarrollar una propuesta de intervención para fomentar los estilos de liderazgo en los docentes de la Unidad Educativa Luisa de Jesús Cordero. Para lograr este propósito, se llevaron a cabo tres fases consecutivas: el diagnóstico inicial a través de observaciones áulicas y entrevistas semiestructuradas; la construcción e implementación de un plan de acción basado en los hallazgos obtenidos; y la interpretación y valoración de los resultados mediante una encuesta de satisfacción aplicada al finalizar la intervención. Este enfoque permitió abordar las necesidades específicas de los docentes, promoviendo un liderazgo transformacional, basado en la empatía y la colaboración.

En la primera fase, las observaciones áulicas y entrevistas proporcionaron una visión detallada de las prácticas de liderazgo docente existentes. Los docentes demostraron un interés genuino en mejorar sus habilidades de liderazgo, destacando la empatía y el acompañamiento como características esenciales. Por ejemplo, D02 evidenció un liderazgo empático al atender personalmente a una estudiante que sufrió un accidente en el aula, un enfoque que coincide con lo señalado por Jara et al. (2023) y Macías et al. (2018), quienes destacan la relevancia de la empatía en la construcción de relaciones significativas.

Sin embargo, también se identificaron desafíos, como la dependencia de estrategias directivas para gestionar el aula, lo que restringe la autonomía estudiantil. Este aspecto refuerza las observaciones de Vázquez et al. (2014), quienes argumentan que un liderazgo efectivo debe fomentar la participación activa y la autoeficacia de los estudiantes.

Las entrevistas también revelaron la diversidad de estilos de liderazgo practicados por los docentes. Algunos participantes, como D03, priorizaron un enfoque disciplinado basado en reglas claras, mientras que otros, como D08, adoptaron un liderazgo más colaborativo y distributivo, integrando a estudiantes, padres y colegas en la toma de decisiones. Esta variabilidad refleja lo señalado por Reyes et al. (2017), quienes argumentan que los líderes suelen integrar características de diferentes estilos según las demandas del contexto.

En la segunda fase, se desarrolló un plan de acción integral a través de la plataforma Genially, diseñado para proporcionar a los docentes herramientas prácticas y recursos interactivos que fomentaran su autoconocimiento y reflexión. La página incluía cuestionarios de autoevaluación, videos explicativos sobre estilos de liderazgo, y actividades prácticas para aplicar estrategias en el aula. Según González et al. (2019) y Salazar (2006), el uso de tecnologías digitales en la formación docente facilita la reflexión crítica y el aprendizaje significativo, además de fomentar el compromiso de los participantes. Los docentes valoraron la accesibilidad de la plataforma y la claridad de los contenidos, afirmando que les ayudó a identificar sus fortalezas y áreas de mejora, un aspecto validado por Hernández y Romero (2020).

La implementación del plan incluyó actividades diseñadas para reforzar habilidades clave de liderazgo. Por ejemplo, se invitó a los docentes a reflexionar sobre casos reales y proponer estrategias para situaciones específicas, promoviendo un enfoque práctico y

contextualizado. Estos ejercicios facilitaron el traslado de los conceptos teóricos al entorno laboral, como lo señalan Pedraja et al. (2009), quienes destacan que la formación en liderazgo docente tiene un impacto directo en la calidad de la práctica pedagógica.

En la tercera fase, los resultados de la encuesta de satisfacción evidenciaron un alto nivel de aceptación del plan de acción. Los docentes consideraron que las actividades fueron útiles para identificar sus estilos de liderazgo y fortalecerlos, además de proporcionarles herramientas concretas para mejorar su desempeño. La mayoría manifestó su intención de incorporar características del liderazgo transformacional, como la empatía, la motivación y el ejemplo, en su práctica docente. Estas tendencias están en línea con Durán y Castañeda (2015) y Herrán y Carrera (2018), quienes sostienen que el liderazgo transformacional fomenta un ambiente de aprendizaje positivo y colaborativo.

Además, los participantes recomendaron la inclusión de recursos adicionales, como juegos interactivos y artículos breves, para complementar las actividades existentes. Estas sugerencias resaltan la importancia de diversificar las estrategias pedagógicas, como lo plantean Salazar (2006) y González et al. (2019), quienes argumentan que los programas de formación deben adaptarse continuamente a las necesidades de sus usuarios. La retroalimentación proporcionada también destacó el valor de las herramientas prácticas incluidas en el plan, las cuales facilitaron la aplicación de lo aprendido en los contextos educativos.

5. CONCLUSIONES

La investigación alcanzó su objetivo de fomentar los estilos de liderazgo en los docentes de la Unidad Educativa Luisa de Jesús Cordero mediante una propuesta de intervención estructurada en fases.

Es así que, el diagnóstico inicial, realizado a través de observaciones áulicas y entrevistas, permitió identificar fortalezas como la empatía y el acompañamiento, propias de un liderazgo transformacional. También se detectaron áreas de mejora, como la necesidad de fomentar mayor autonomía estudiantil y reducir la dependencia de estrategias directivas.

Asimismo, la propuesta de intervención se desarrolló e implementó mediante la plataforma digital Genially, integrando actividades prácticas, herramientas de autoevaluación y materiales interactivos. Estas herramientas resultaron accesibles y efectivas, facilitando la reflexión crítica de los docentes sobre sus estilos de liderazgo y conectando la teoría con la práctica.

Además, la evaluación mediante encuestas de satisfacción confirmó que las actividades permitieron a los participantes fortalecer sus habilidades de liderazgo y adoptar estrategias transformadoras para sus aulas. En ese sentido, los docentes valoraron la propuesta y aportaron sugerencias como la incorporación de recursos adicionales, subrayando la importancia de diversificar las estrategias pedagógicas. Este enfoque de mejora continua refuerza la relevancia de la retroalimentación para adaptar los programas formativos a las necesidades de sus usuarios.

Finalmente, el fortalecimiento del liderazgo docente a través de estrategias innovadoras y adaptadas generó un impacto positivo en su práctica pedagógica y en el entorno de aprendizaje. Este trabajo sienta las bases para futuras investigaciones y adaptaciones, promoviendo un liderazgo transformador y sostenible en contextos educativos diversos.

6. LIMITACIONES

El desarrollo de esta investigación enfrentó varias limitaciones que impactaron en el proceso y, en algunos casos, en la ejecución de las fases planificadas.

Una de las principales limitaciones fue la interrupción frecuente de energía eléctrica, un problema generalizado a nivel nacional durante el periodo de investigación. Estos cortes dificultaron la continuidad de las actividades, afectando tanto la planificación como la implementación de la propuesta, especialmente en lo que respecta a la plataforma digital utilizada.

Otro desafío significativo fue el cambio de trabajo de la investigadora, lo que limitó la posibilidad de mantener una comunicación constante y fluida con los participantes. Esto generó retrasos en algunas actividades y en el seguimiento regular de la implementación del plan de intervención.

Adicionalmente, la disponibilidad de los docentes participantes fue una restricción importante, ya que sus agendas académicas y responsabilidades adicionales dificultaron la coordinación de horarios para el desarrollo de actividades formativas.

Sin embargo, a pesar de estas limitaciones, la investigación logró cumplir con los objetivos planteados, destacando la importancia de considerar estos desafíos para el diseño y ejecución de futuras iniciativas en contextos educativos similares.

7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alvarado, L., y García, M. (2008). Características más relevantes del paradigma socio-crítico: su aplicación en investigaciones de educación ambiental y de enseñanza de las ciencias realizadas en el Doctorado de Educación del Instituto Pedagógico de Caracas. *Sapiens.Revista Universitaria de Investigación*, 9(02), 187-202.
- Andrade, M. (2023). El liderazgo de los docentes de la Unidad Educativa Particular Católica de Cuenca [Tesis de posgrado, Universidad del Azuay] Biblioteca Digital Hernán Malo. <http://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/13143>
- Angulo, J. (2015). *Métodos de observación en la investigación educativa*. Editorial Universitaria.
- Balduzzi, E. (2015). Liderazgo educativo del profesor en el aula y la personalización educativa. *Revista Española de Pedagogía*, (73)260, 141-155.
- Bernal, A., e Ibarrola, G. (2015). Liderazgo del profesor: Objetivo básico de la gestión educativa. *Revista Iberoamericana De Educación*, 1(67), 55-70. https://login.research4life.org/tacsgr1doi_org/10.35362/rie67020
- Camargo, M., Calvo, G., Franco, M., Vergara, M., Londoño, S., Zapata, F., y Garavito, C. (2004). Las necesidades de formación permanente del docente. *Educación y Educadores*, (7), 79-112.
- Charres, H., Sánchez, M. y Martínez J. (2018). Triangulación: Una herramienta adecuada para las investigaciones en las ciencias administrativas y contables. *Revista FAECO sapiens*, 1(1), 18-35.
- Durán, M. y Castañeda, D. (2015). Relación entre liderazgo transformacional y transaccional con la conducta de compartir conocimiento en dos empresas de servicios. *Acta Colombiana de Psicología*, 18(1), 135-147. <https://doi.org/10.14718/ACP.2015.18.1.13>
- Enríquez, M. (2020). Características de las herramientas multimedia para el desarrollo de Presentaciones Interactivas. *Journal of Science and Research: Revista Ciencia e Investigación*, 5(Número Extra 1), 873-891. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7498982>
- González, R., Palomares, A., López, E. y Gento, S. (2019). Explorando el liderazgo pedagógico del docente: su dimensión formativa. *Contextos educattivos*, 24, 9-25. <http://doi.org/10.18172/con.3936>
- Hernández, H., y Romero, G. (2020). Liderazgo docente en la perspectiva de universitarios. *Horizonte de la Ciencia*, 10(18), 1-20. <https://doi.org/10.26490/uncp.horizonteciencia.2020.18.423>
- Hernández, R. (2014). La investigación cualitativa a través de entrevistas: su análisis mediante la teoría fundamentada. *Cuestiones Pedagógicas. Revista De Ciencias De La Educación*, (23), 187-210. <https://revistascientificas.us.es/index.php/Cuestiones-Pedagogicas/article/view/9815>
- Hernández, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. McGraw Hill Education.

- Herrán, J. y Carrera, G. (2018). Estilos de Liderazgo y su Influencia en el Clima Organizacional del Personal de la Escuela Técnica de Aviación Civil (ETAC). *Retos de la Ciencia*, 2(3), 91-97.
- Hurtado, J. (2019). Un acercamiento sintagmático al concepto de liderazgo. *Desarrollo Gerencial*, 11(1), 190-208. <https://doi.org/10.17081/dege.11.1.3465>
- Jara, C., Sánchez, M. y Cox, C. (2023) Liderazgo educativo y educación ciudadana: Evidencia del caso chileno. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 21(3), 5-22. <https://doi.org/10.15366/reice2023.21.3.001>
- Kruse, K. (2013). ¿Qué es el liderazgo?. *IEEM Revista de Negocios*, 30-32.
- Loja, C., y Quito, L. (2021). El rol docente y las innovaciones pedagógicas como elementos para la transformación educativa. *Revista Scientific*, 6(20), 296-310. https://login.research4life.org/tacsgr1doi_org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2021.6.20.16.296-310
- Macías, E., Chum, S., Aray, C., y Rodríguez, C. (2018). Liderazgo académico: estilos y perfiles de gestión en las instituciones de educación superior. *Revista de Ciencias Humanísticas y Sociales (ReHuSo)*, 3(1), 59-70. <https://doi.org/10.33936/rehuso.v3i1.1229>
- Mendoza, M. y Ortiz, C. (2006). El liderazgo transformacional: dimensiones e impacto. *Investigación y Reflexión*, 14(1), 118-134.
- Montañez, A., Palumbo, G., Ramos, R., y Ramos, P. (2022). Estilos de liderazgo en organizaciones educativas: aproximaciones teóricas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(97), 170-182. <https://hdl.handle.net/20.500.13053/6851>
- Ñaupas, H., Mejía, E., Novoa, E. y Villagómez, A. (2014). *Metodología de la Investigación. Cuantitativa – Cualitativa y Redacción de Tesis*. Ediciones de la U.
- Pedraja, L., Bernasconi, A., Coluccio, G., Marchioni, I., Espiniza, C. y Muñoz, C. (2019). Cultura y estilos de liderazgo en unidades académicas: un estudio en una institución de educación superior. *Utopía y Praxis Latinoamericana*, 24(4), 25-35. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=27961579003>
- Pedraja, L., Rodríguez, E., Barreda, M., Sagredo, O., y Segovia, C. (2009). Estilos de liderazgo y resultados del sistema de medición de la calidad de la educación: Un estudio empírico en los colegios básicos de la ciudad de Arica-Chile. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 17(1), 21-26. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-33052009000100003>
- Pérez, J. (2022). Qué hacer en la investigación cualitativa ante la apertura de datos. *RECERCA. Revista de Pensament i Anàlisi*, 27(2), 1-16. <http://dx.doi.org/10.6035/recerca.6103>
- Pertuz, J., Pérez, H., y Pérez, Y. (2023). Estilos de liderazgo docente: un análisis del desempeño académico en una institución educativa de Colombia. *Apuntes de Ciencia & Sociedad*, 11(1), 31-44. <https://doi.org/10.18259/acs.2023005>

- Ramírez, F., y Swerg-Villegas, A. (2012). Metodología de la investigación: más que una receta. *AD-Minister*, (20), 91-111. <https://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/administer/article/view/1344>
- Restrepo, L., Vargas, E., y Villamil, S. (2022). Incidencia del liderazgo directivo/docente en el rendimiento académico de instituciones colombianas. *Praxis Pedagógica*, 22(32), 36-70. <http://doi.org/10.26620/uniminuto.praxis.22.32.2022.36-70>
- Reyes, V., Trejo, M., y Topete, C. (2017). El liderazgo directivo y la gestión en el nivel medio superior del Instituto Politécnico Nacional de México: una mirada desde los estudiantes. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 8(15), 81-115. <https://doi.org/10.23913/ride.v8i15.292>
- Riascos, L. y Becerril, I. (2021). Liderazgo educativo docente. Un modelo para su estudio, discusión y análisis. *Educación y Educadores*, 24(2), 243-264. <https://doi.org/10.5294/edu.2021.24.2.4>
- Rodríguez, M. (2009). *Técnicas de observación en el aula*. Editorial Académica.
- Romero, C. (2005). La categorización un aspecto crucial en la investigación cualitativa. *Revista de investigaciones Cesmág*, 11(11), 113-118.
- Salazar, M. (2006). El liderazgo transformacional ¿modelo para organizaciones educativas que aprenden?. *UNIrevista*, 1(3), 1-12.
- Sánchez, M., Fernández, M., y Díaz, J. (2021). Técnicas e instrumentos de recolección de información: análisis y procesamiento realizado por el investigador cualitativo. *Revista científica UISRAEL*, 8(1), 107-121. <https://doi.org/10.35290/rcui.v8n1.2021.400>
- Vázquez, J., Bernal, L., y Liesa, M. (2014). La conceptualización del liderazgo: una aproximación desde la práctica educativa. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 12(5), 79-97.

8. ANEXOS

Anexo A. Solicitud de permiso institucional

ÁREA RESPONSABLE	 Unidad Educativa Luisa de Jesús Cordero	CÓDIGO	F-GD-02-03
SECRETARIA		FECHA	25/09/2018
FORMATO PARA COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA		VERSIÓN	Primera
		PÁGINA	1 / 1

ASUNTO: Solicitud de Permiso y Colaboración para Proyecto de Titulación.

Cuenca, 29 de noviembre de 2023

Hna. Carmita Sánchez Mgt.

RECTORA DE LA UNIDAD EDUCATIVA LUISA DE JESÚS CORDERO

Presente

De mis consideraciones:

Confío en que esta comunicación le llegue en un estado óptimo de salud y bienestar. Me dirijo a usted en mi calidad de docente en la Unidad Educativa Luisa de Jesús Cordero, con el propósito de solicitar su permiso y colaboración para llevar a cabo *mi proyecto de titulación* en el marco de la Maestría en Educación con Mención en Gestión y Liderazgo que actualmente estoy cursando en la Universidad del Azuay.

El título provisional de mi proyecto es *"Los estilos de liderazgo de los docentes de la Unidad Educativa Luisa de Jesús Cordero"*. El objetivo general de esta investigación es *determinar las características distintivas de los estilos de liderazgo adoptados por los docentes en nuestra institución*.

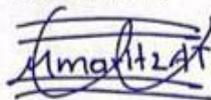
Quiero resaltar que esta solicitud se presenta previamente a la presentación formal de mi propuesta al tribunal de grado. En este sentido, me comprometo a compartir con ustedes el certificado de aprobación emitido por la Universidad del Azuay.

Mi proyecto de titulación tiene como finalidad contribuir al conocimiento y fortalecimiento de los estilos de liderazgo docente en nuestra institución, con el propósito de mejorar la calidad educativa y el ambiente de aprendizaje para nuestros estudiantes.

Agradezco de antemano su consideración y apoyo en este proceso. Estoy dispuesta a coordinar reuniones o entrevistas para discutir más a fondo los detalles de la investigación y abordar cualquier inquietud que pueda surgir.

Quedo a la espera de una respuesta positiva y agradezco de antemano la colaboración que pueda brindarme en este importante proyecto académico.

Atentamente,



Lda. Maritza Arichábala Torres

DOCENTE

AutORIZADO
29-11-2023
[Handwritten signature]

Anexo B. Consentimiento informado

Estimado/a docente:

Usted ha sido invitado/a a participar en una investigación que tiene como objetivo **“Desarrollar una propuesta de intervención para fomentar los estilos de liderazgo en los docentes de la Unidad Educativa Luisa de Jesús Cordero”**.

Solicitamos su apoyo a través de una entrevista y una observación áulica, mismas que son voluntarios y anónimos. La persona responsable de este proyecto es **María Maritza Arichábala Torres**, estudiante de la Maestría en Educación, mención Gestión y Liderazgo de la Universidad del Azuay (0993444789/mariarichabala@es.uazuay.edu.ec).

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

La entrevista y la observación áulica serán audio-grabadas previa autorización del entrevistado/a y observado/a y transcrita posteriormente. Se preservará la confidencialidad de su identidad y se usará la información con propósitos académicos, codificándola y manteniéndola en archivos seguros, a la cuál tendrán acceso solo los investigadores. La entrevista tendrá una duración de aproximadamente 10 a 20 minutos y la observación áulica será de una hora clase (40 minutos).

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

Su firma significa que está de acuerdo en participar en esta investigación y que la entrevista y la observación áulica sean grabadas.

Consentimiento Informado

Yo, _____ (nombres y apellidos), estoy de acuerdo en participar en el trabajo de investigación. El propósito y naturaleza del estudio han sido descritos previamente. Comprendo lo que se me solicita y también sé que puedo hacer las consultas que estime pertinentes.

Firma del participante: _____

Anexo C. Guía de entrevista

GUÍA DE ENTREVISTA

DATOS INFORMATIVOS			
Fecha:		Duración de la entrevista:	
Curso:		Entrevistador	
DATOS DEL DOCENTE ENTREVISTADO			
Nombre:		Cargo:	
Título:		Edad:	
Años de experiencia:			

PREGUNTAS

1. ¿Qué es para usted el liderazgo personal?
2. Según su perspectiva ¿quiénes pueden ser líderes?
3. ¿Qué características debe tener un líder?
4. ¿Quiénes pueden ser líderes y por qué?
5. ¿Cómo definiría el liderazgo docente?
6. ¿Cuáles son las características de un líder docente?
7. ¿Qué hace usted si una de sus estudiantes presenta un problema personal?
8. ¿Cómo es la dinámica y organización de su aula en cuanto a reglas y normas?
9. ¿Cómo definiría su práctica docente en cuanto al liderazgo?
10. ¿Cuál es su estilo de liderazgo docente y por qué?

FICHA DE OBSERVACIÓN ÁULICA

DATOS INFORMATIVOS			
Fecha:		Asignatura:	
Curso:		N ^o de alumnos:	
Observador:		Duración de la observación:	
DATOS DEL DOCENTE OBSERVADO			
Nombre:		Cargo:	
Título:		Edad:	
Años de experiencia:			

OBSERVACIÓN DE LA CLASE

1. Cómo motiva y estimula el aprendizaje en el aula:

2. Actividades planteadas por el docente a sus estudiantes para incentivarles a investigar:

3. Influencia que ejerce el docente sobre sus estudiantes y compañeros de trabajo:

4. Formas para fomentar un ambiente de apoyo y confianza en el aula:

5. Gestión de los conflictos que surgen en el aula:

6. Interacción del docente con los alumnos:

7. Tono de voz utilizado:

8. Apertura a la participación de los alumnos:

Anexo E. Tabla de correspondencia entre instrumentos de recolección de información

Categoría	Subcategoría	Indicadores	Entrevista	Observaciones áulicas
Estilos de Liderazgo de los docentes	Liderazgo personal	El liderazgo trasciende la antigüedad, la posición jerárquica, y los títulos.	1. ¿Qué es para usted el liderazgo personal? 2. Según su perspectiva ¿quiénes pueden ser líderes? 3. Para usted ¿qué características debe tener un líder?	1. ¿Cómo motiva y estimula el aprendizaje en el aula?
		Como un proceso dinámico de influencia.		
		Liderazgo: reconocimiento Ente transformador		
	El liderazgo docente	Fuerza transformadora	4. ¿Cómo definiría el liderazgo docente? 5. ¿Cuáles cree que son las características de un líder docente?	2. ¿Cómo y qué actividades plantea el docente a sus estudiantes para incentivarles a investigar? 3. Describir ¿cuál es la influencia que ejerce el docente sobre sus estudiantes y compañeros de trabajo?
		Impulsa la investigación y la reflexión crítica sobre la práctica educativa. Influencia		
	Estilos de liderazgo	Transformacional (LET)	6. ¿Qué hace usted si una de sus estudiantes presenta un problema personal? 7. ¿Cómo es la dinámica y organización de su aula en cuanto a reglas y normas? 8. ¿Cómo definiría su práctica docente en cuanto al liderazgo?	4. ¿Fomenta un ambiente de apoyo y confianza en el aula? (describir) 5. ¿Cómo gestiona el docente los conflictos que surgen en el aula? 6. ¿Cómo interactúa el docente con los alumnos? 7. ¿Qué tono de voz utiliza? 8. ¿Se muestra abierto a la participación de los alumnos?
		Transaccional (LES)		
		Correctivo Evitador (LECE)		
		Transaccional (LES)		