



## LIDERAZGO DOCENTE Y ESTRATEGIAS GERENCIALES EN LA VIRTUALIDAD EDUCATIVA DEL NIVEL BÁSICO SUPERIOR EN ECUADOR

## TEACHING LEADERSHIP AND MANAGEMENT STRATEGIES IN THE EDUCATIONAL VIRTUALITY OF THE UPPER BASIC LEVEL IN ECUADOR

## LIDERANÇA DOCENTE E ESTRATÉGIAS GERENCIAIS NA VIRTUALIDADE EDUCACIONAL DO NÍVEL BÁSICO SUPERIOR NO EQUADOR

### Resumen

La investigación tuvo como objetivo analizar el liderazgo docente y las estrategias gerenciales en la virtualidad educativa del nivel básico superior en Ecuador. Se empleó el Paradigma Positivista con enfoque cuantitativo a través de una investigación de campo tipo descriptiva. La población estuvo conformada por 96 docentes, a quienes se les aplicó una encuesta a través de un instrumento tipo Lickert politómico. Los resultados se sometieron a tratamiento estadístico de tablas y frecuencias, evidenciando que en los docentes aplican correctamente las estrategias gerenciales institucionales y superiores, mientras que las de tipo escolares no se emplean correctamente. En conclusión, es importante señalar que la aplicación de estrategias de liderazgo relacionadas con el de tipo carismático no se lleva a cabo correctamente. Además, se afirma que la gerencia educativa de las Unidades Educativas en cuestión no se adaptó completamente a las características de la educación virtual.

**Lic. Germania Sáez Betancourt, Mg.**

[yermasaez80@hotmail.com](mailto:yermasaez80@hotmail.com)

Unidad Educativa "Jorge Rodríguez Román"

Orcid: [0000-0001-9811-509X](https://orcid.org/0000-0001-9811-509X)

**Jorge Mendoza Mejia, Ph.D.**

[jorgelm.mendoza@uleam.edu.ec](mailto:jorgelm.mendoza@uleam.edu.ec)

Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí

Orcid: [0000-0002-5990-3541](https://orcid.org/0000-0002-5990-3541)

### REVISTA TSE'DE

Instituto Superior Tecnológico

Tsa'chila

ISSN: 2600-5557

**Palabras clave:** liderazgo docente, estrategias gerenciales, educación virtual, gerencia educativa.



## Abstract

The objective of the research was to analyze the teaching leadership and management strategies in the educational virtuality of the upper basic level in Ecuador. The Positivist Paradigm was used with a quantitative approach through a descriptive field investigation. The population consisted of 96 teachers, to whom a survey was applied through a polytomous Lickert-type instrument. The results were subjected to statistical treatment of tables and frequencies, showing that teachers apply correctly institutional and higher management strategies, while those of school type are not used correctly. In conclusion, it is important to note that the implementation of leadership strategies related to the charismatic type is not carried out correctly. In addition, It is claimed that the educational management of the Education Units in question has not fully adapted to the characteristics of virtual education.

**Keywords:** teacher leadership, managerial strategies, virtual education, educational management.

## Resumo

A pesquisa teve como objetivo analisar a liderança docente e as estratégias gerenciais na virtualidade educacional do nível básico superior no Equador. Foi utilizado o Paradigma Positivista com abordagem quantitativa através de uma pesquisa de campo tipo descritiva. A população foi formada por 96 professores, aos quais se aplicou uma pesquisa através de um instrumento tipo Lickert politômico. Os resultados foram submetidos a tratamento estatístico de tabelas e frequências, evidenciando que nos professores se aplicam corretamente as estratégias gerenciais institucionais e superiores, enquanto as do tipo escolar não são utilizadas corretamente. Em conclusão, é importante notar que a aplicação de estratégias de liderança relacionadas com o tipo carismático não é realizada corretamente. Além disso, Afirma-se que a gestão educacional das Unidades Educacionais em questão não se adaptou completamente às características da educação virtual.

**Palavras-chave:** liderança docente, estratégias gerenciais, educação virtual, gestão educacional.

## Periodicidad Semestral

Vol. 7, núm. 2

[revistatsede@tsachila.edu.ec](mailto:revistatsede@tsachila.edu.ec)

**Recepción:** 04-11-2024

**Aprobación:** 30-11-2024

**Publicación:** 25-12-2024

## URL:

<http://tsachila.edu.ec/ojs/index.php/TSEDE/issue/archive>

Revista Tse'de, Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 4.0 Internacional.



## **Introducción**

Desde tiempo remotos, el ser humano ha estructurado sus bases sociales mediante la promoción de niveles jerárquicos, donde las personas con mayores habilidades comunicacionales, empáticas y prácticas se ubican en el peldaño más alto, ganando respeto, admiración y jerarquía, entre otras razones porque a nivel general los visionan como líderes.

Uno de los sectores de la sociedad donde se evidencia lo antes mencionado es el contexto educativo, orientando la formación docente no sólo hacia la adquisición especializada en el área del conocimiento en la cual se inclina, sino también desde una perspectiva integral, lo que conlleva el desarrollo de capacidades sociales, emocionales y gerenciales que le permitirán en su accionar profesional ser un líder.

Al respecto, Ibarra y Camacho (2022), afirman que “Uno de los rasgos que debe poseer un director escolar es ser un líder, ya que, impulsan el trabajo y participación de docentes, padres de familia y alumnos para lograr los objetivos propuesto del centro educativo y gestionarlos medios para que la institución posea un buen funcionamiento y organización educativa.

Los precitados autores evidencian que la formación del docente y su rol de líder son elementos directamente proporcionales a su rendimiento profesional, siendo un factor esencial en la optimización del proceso educativo. Por ello, se hace necesario que las universidades que formen docentes integren elementos gerenciales en el desarrollo curricular, lo cual permita que estos adquieran capacidades de liderazgo dentro y fuera del ambiente áulico.

Haciendo énfasis en el contexto Latinoamericano, la formación docente ha sido uno de los temas más polémicos, lo que para muchos responde a modelos políticos del momento que incumplen sus responsabilidades con el sector educativo, restando importancia al desarrollo del proceso de enseñanza – aprendizaje en las universidades, influyendo directamente en términos de calidad.

En ese sentido, Cano y Ordoñez (2021), asumen que la mayoría de maestros/as en sus primeros encuentros con los estudiantes, tienen la sensación de carecer de herramientas prácticas para lograr tener el liderazgo frente a sus estudiantes, reconociendo en algunas ocasiones contradicciones entre la teoría recibida en su proceso formativo y la experiencia que está teniendo en el salón de clases, a veces esta es una percepción e interpretación desacertada de la teoría o de la práctica, pero esta dicotomía y la reflexión sobre la misma.

Lo señalado anteriormente indica que el profesional de la docencia carece de ciertas herramientas didácticas al momento de ejecutar sus clases, así como también demuestra falta de características de líder educativo, debido entre otros factores al divorcio existente entre los contenidos curriculares desarrollados en su carrera y la poca práctica que realizan, lo que debe ser abordado para optimizar el proceso de enseñanza – aprendizaje.

Desde lo planteado, el liderazgo pedagógico es una de las tantas herramientas del accionar pedagógico que permite obtener la atención del estudiante para que posteriormente se concentre, lo que es la puerta principal para que desarrollen los procesos cognitivos, que directamente aumentarán las probabilidades de cumplimiento de los objetivos propuestos en el proceso de enseñanza – aprendizaje.

Una de las características de un docente líder es tener la capacidad de adaptarse a nuevas situaciones educativas a través del empleo de diversas formas de enseñar, y no solo ejecutar su tarea en escenarios tradicionales. Un ejemplo claro de ella se evidencia en la situación sanitaria que atravesó el planeta con el COVID-19, donde el sistema educativo volcó su accionar mediante la educación a distancia (virtualidad).

Al respecto, es imperante que el líder educativo sea capaz de emplear los recursos tanto pedagógicos como tecnológicos dentro de los escenarios educativos, ya que las condiciones cognitivas de los estudiantes están orientadas en función de lo virtual, por lo que de manera urgente se debe visionar dicha gerencia hacia esa dirección.

Lo anteriormente planteado evidencia la necesidad del cambio paradigmático del líder educativo, alternando elementos propios de la pedagogía tradicional con los de tipo tecnológico, lo que dará mayor calidad al proceso, entre otras razones porque abrirá las posibilidades de emplear recursos educativos que respondan a las distintas formas de aprender sin necesidad de la presencialidad.

Las Instituciones “Unidad Educativa Comunitaria Intercultural Bilingüe Guardianas de la Lengua y los Saberes Mushuk Ayllu”, “Unidad Educativa Francisco de Orellana” y la “Unidad Educativa Enrique Castillo”, ubicadas en la parroquia El Coca, cantón Francisco de Orellana de la provincia de Orellana, son escenarios que viven lo antes mencionado, donde se denota que sus docentes no están preparados para ejercer acciones de liderazgo en relación con la modalidad educativa virtual, lo que hace pertinente el desarrollo de la presente investigación.

En ese sentido, el estudio permitió emerger la siguiente interrogante: ¿cómo se presenta el liderazgo docente y las estrategias gerenciales empleadas en la virtualidad

educativa del nivel básico superior en las Instituciones “Unidad Educativa Comunitaria Intercultural Bilingüe Guardianiana de la Lengua y los Saberes Mushuk Ayllu”, “Unidad Educativa Francisco de Orellana” y la “Unidad Educativa Enrique Castillo” de la provincia de Orellana.

A propósito, el objetivo de la investigación consistió en analizar el liderazgo docente y las estrategias gerenciales empleadas en la virtualidad educativa del nivel básico superior en las Instituciones “Unidad Educativa Comunitaria Intercultural Bilingüe Guardianiana de la Lengua y los Saberes Mushuk Ayllu”, “Unidad Educativa Francisco de Orellana” y la “Unidad Educativa Enrique Castillo” de la provincia de Orellana.

### **Metodología**

Dando respuesta a la naturaleza del objetivo planteado, la investigación se orientó mediante el enfoque cuantitativo, el cual se basó en la recolección de datos para su cuantificación. Estos estudios consisten en la formulación de un problema al que se debe responder a través de objetivos, considerando un universo poblacional que suministre la información pertinente para comprobar hipótesis por medio de un análisis estadístico y así emitir un conjunto de conclusiones (Mendoza et al., 2023). Así mismo, la investigación cuantitativa “... utiliza la recolección de datos para probar la hipótesis, con base en la medición numérica y análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías (Cabezas et al., 2018). De allí que, en este estudio los fenómenos a estudiar fueron tratados cuánticamente dada su posibilidad de medición.

En consecuencia, este estudio se proyectó desde un abordaje teórico sobre las variables liderazgo docente, estrategias gerenciales y virtualidad educativa, las cuales fueron subdivididas en sus componentes operacionales, lo que posibilitó la comprobación de estas a la luz del enmarcado teórico.

Respecto al tipo de investigación, el estudio se desarrolló en un nivel descriptivo, ya que esta se efectúa cuando se desea describir, en todos sus componentes principales una realidad. La investigación descriptiva la información suministrada debe ser verídica, precisa y sistemática. Se debe evitar hacer inferencias en torno al fenómeno. Lo fundamental son las características observables y verificables (Guevara et al., 2020).

Partiendo de lo anterior, esta investigación estuvo orientada hacia el análisis el liderazgo docente en la virtualidad educativa del nivel básico superior en el Ecuador, tomando como referencia a las Unidades Educativas antes mencionadas, ubicadas en la parroquia El Coca, cantón Francisco de Orellana de la provincia de Orellana.

En relación con el diseño de la investigación, Arias y Covinos (2021), menciona que el nivel o alcance se refiere al grado de profundidad con que se aborda un fenómeno u objeto del estudio. El diseño de la investigación se define como una metodología de trabajo investigativo que permite orientar una investigación desde las necesidades del entorno, permitiendo articular una serie de elementos necesarios con el objetivo de en primera instancia, poder identificar lo que genera la necesidad de investigar y luego describir las etapas que se necesitan definir para encontrar la solución a una necesidad (García y Sánchez, 2020).

Para Monjarás et al., (2019) Los diseños de investigación son estrategias metodológicas para alcanzar propósitos investigativos, esto se refiere a la expresión de una planificación que comparte características en común. Por ello, el presente estudio se desarrolló mediante el empleo de una investigación de campo, por lo que en esta investigación se pretendió establecer una caracterización de los fenómenos estudiados, a saber, sobre liderazgo docente y las estrategias gerenciales empleadas en la virtualidad educativa del nivel básico superior en el Ecuador.

Arias y Covinos (2021), mencionan que la población es la totalidad de elementos del estudio, es delimitado por el investigador según la definición que se formule en el estudio. La población y el universo tienen las mismas características por lo que a la población se le puede llamar universo o de forma contraria, al universo, población. En consecuencia, el objetivo de la presente investigación se basó en analizar el liderazgo docente y las estrategias gerenciales empleadas en la virtualidad educativa del nivel básico superior en el Ecuador, por lo que se consideró como población de estudio a la totalidad de los docentes de las Instituciones antes mencionadas, es decir, noventa y seis docentes. Es imperante señalar, que por el carácter reducido de la población de estudio no se empleó muestra.

La técnica de recolección de datos empleada fue la encuesta, que es una técnica que se utiliza para poder recolectar información importante que se necesita, ya sea de alguna investigación. Por medio de esta se puede recolectar datos estadísticos que permitirán posteriormente interpretar la opinión de quien o quienes fueron consultados (Cabezas et al., 2018).



Los instrumentos hacen posible la aplicación de la técnica y son elaborados con pertinencia, considerando las variables e indicadores. Es requerido tener la validez (contenido y constructo) y confiabilidad de los datos (10% de la cantidad de población o muestra aproximadamente) (Arispe-Alburquerque et al., 2020). En este sentido, se aplicó un cuestionario politómico, lo que permitió a los opinantes avalar sus respuestas por medio de diversas opciones.

Previa a su aplicación, el instrumento fue objeto de validación. Dado que según Hernández-Sampieri et al. (2017), la validez “se refiere al grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide”. La validez se refiere al grado en que un instrumento realmente mide lo que se pretende medir. En consecuencia, la validez del instrumento se realizó mediante el juicio de expertos, quienes evaluaron la pertinencia, la coherencia, claridad de redacción y ubicación de los ítems en relación con la problemática planteada, las variables, dimensiones e indicadores a medir, en este caso, a expertos en las temáticas relacionadas con liderazgo docente, estrategias gerenciales y virtualidad educativa.

La confiabilidad nos indica el grado en el que la aplicación repetida del instrumento al mismo sujeto, produzca los mismos resultados y la validez se refiere al grado en el que un instrumento mide lo que se supone que debe medir. Una investigación cumple con ser sistemática cuando se ajusta a normas y procedimientos establecidos; es decir, la investigación se puede replicar, lo que, a su vez, genera confiabilidad (consistencia de los datos) (Borjas, 2020).

En ese entendido, en el presente estudio se empleó el Coeficiente Alpha de Cronbach, principalmente usado para cuestionarios de opciones de respuestas múltiples. Para

tal propósito, se aplicó una prueba piloto a una población que mantuvo similitud con la población sujeta al estudio.

En lo que respecta al análisis y procesamiento de datos, su importancia está dada en su representatividad, fiabilidad y validez; pilares en los que se fundamenta el análisis de los resultados de las investigaciones para deducir las conclusiones, por lo que es un elemento que requiere de estrategias, que a la vez sirvan de guía a los procesos investigativos (Hurtado et al., 2022).

Posteriormente, se procedió a desarrollar el análisis estadístico a través del paquete estadístico SPSS versión 25, para ser tabulados y cuantificados por medio de técnicas frecuenciales y porcentuales con el objetivo de sumar compendios para la construcción de las conclusiones.

### **Resultados y Discusión**

A continuación, se presentan los resultados mediante tablas de frecuencias y porcentajes evidenciados mediante gráficos de barras, desarrollando el proceso interpretativo mediante el análisis de las variables, dimensiones y sub. dimensiones, tomando en cuenta las opiniones de autores de trabajos relacionados con la temática y así contextualizar con la pertinente a esta investigación.

Es necesario señalar que, para efectos de la estructura de un artículo científico, específicamente en relación con su extensión, se presentan los resultados de mayor significancia desde la perspectiva de los autores, así como su discusión, partiendo de criterios epistemológicos para contrastar con las opiniones de los investigadores.

**Tabla 1**

*Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas emitidas por los docentes, variable “estrategias gerenciales educativas”, dimensión “tipos de estrategias gerenciales educativas”, sub. dimensión “institucionales”*

Ítems	Siempre		Casi Siempre		Algunas veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1. Desarrolla técnicas instruccionales en correspondencia con la organización, secuencia y trabajo en grupos	48	50	36	37,5	12	12,5	0	0	0	0
2. Planifican acciones referentes con las metas institucionales en función de la misión, visión y objetivos planteados	24	25	36	37,5	30	31,3	6	6,3	0	0
<b>VALORES PROMEDIOS</b>	<b>36</b>	<b>37,5</b>	<b>36</b>	<b>37,5</b>	<b>20</b>	<b>20,8</b>	<b>4</b>	<b>4,2</b>	<b>0</b>	<b>0,0</b>

Al preguntar a los docentes de las Unidades Educativas en estudio sobre el empleo de estrategias gerenciales educativas de tipo institucional, el 37,5 % respondió que siempre las aplica, el mismo porcentaje expreso que casi siempre, mientras el 21,9 % dijo que algunas veces. Por otra parte, sólo el 4,2 % argumentó que casi nunca se aplican.

Lo expresado anteriormente, evidencia la aplicación de estrategias gerenciales educativas de tipo institucional por los docentes de las unidades educativas en estudio, lo que garantiza el correcto funcionamiento desde lo gerencial.

Al respecto, González y Serrano (2020) expresan que las estrategias gerenciales educativas institucionales, son aquellas en las cuales desarrollan los procesos de administración, como punto de partida, para orientar al colectivo sobre el logro de trabajo en equipo y la participación ciudadana, reflejando en la misma las metas y objetivos que se planteen a nivel institucionales. La estrategia implica la utilización y

profunda integración del poder económico, político, cultural, social, moral, espiritual y psicológico (Rojas et al., 2019).

Por su parte, Padilla et al. (2020), expresan que las estrategias en la gerencia moderna requieren de un proceso administrativo adecuado, para que los actores responsables sepan interpretar los objetivos y transformarlos en acciones mediante planeación, ordenación, dirección y control de actividades realizadas en las diversas áreas de las organizaciones, particularmente las educativas.

Las estrategias educativas de tipo institucional permiten accionar los procesos administrativos en la institución, a través de la cohesión del trabajo en equipo y el cumplimiento de asignaciones en función del logro de los objetivos planteados. Para esto, debe existir una buena planificación donde se defina el tiempo estipulado para el cumplimiento de cada actividad.

**Tabla 2**

*Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas emitidas por los docentes, variable “estrategias gerenciales educativas”, dimensión “tipos de estrategias gerenciales educativas”, sub. dimensión “superiores”*

Ítems	Siempre		Casi Siempre		Algunas veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
5.Demuestra seguridad al momento de gerenciar	30	31,3	36	37,5	30	31,3	0	0	0	0
6.Toma decisiones de manera acertada institucionalmente hablando	42	43,8	30	31,3	24	25	0	0	0	0
<b>VALORES PROMEDIOS</b>	<b>36</b>	<b>37,6</b>	<b>34</b>	<b>35,4</b>	<b>26</b>	<b>27,1</b>	<b>0</b>	<b>0,0</b>	<b>0</b>	<b>0,0</b>

Con respecto a las respuestas obtenidas al preguntar sobre el empleo de estrategias gerenciales educativas de tipo superiores, los encuestados respondieron 37,6 % que

siempre, el 35,4% casi siempre y el 27, 1 % que algunas veces. Lo antes presentado indica que la totalidad de los docentes de las Unidades Educativas está de acuerdo con que en la institución se emplean el tipo de estrategias mencionadas. Las estrategias gerenciales son aquellas que se emplean en una organización para lograr resultados positivos. En la institución educativa, se utilizan para el progreso de los aprendizajes de los educandos, como producto de una buena gestión escolar, de la apropiada administración de los recursos: humanos, materiales y financieros, entre otros (Mosquera, 2020).

Es imperante que el personal directivo de las Unidades Educativas objetos de esta investigación estudien la factibilidad de dar a conocer todas aquellas responsabilidades propias del directivo, para que posteriormente no se tome como un liderazgo autoritario.

**Tabla 3**

*Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas emitidas por los docentes, variable "liderazgo docente", dimensión "tipos de liderazgo docente", sub. dimensión "carismático"*

Ítems	Siempre		Casi Siempre		Algunas veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
7.Demuestra empatía con los demás agentes educativos que hacen vida en la institución	48	50	30	31,3	12	12,5	6	6,3	0	0
8.Manifiesta habilidades para manejar de manera efectiva grupos	12	12,5	18	18,8	24	25	24	25	18	18,8
<b>VALORES PROMEDIOS</b>	<b>30</b>	<b>31,3</b>	<b>24</b>	<b>25,0</b>	<b>18</b>	<b>18,8</b>	<b>14</b>	<b>14,6</b>	<b>10</b>	<b>10,4</b>

Al preguntar al docente sobre el empleo de liderazgo carismático del personal que labora en las Unidades Educativas en estudio, opinaron que siempre en 31,3 %, casi

siempre en 25,0 % y algunas veces en 18,8 %. Además, el 14,6 % expresó que casi nunca se emplea y el 10,4 % dijo que nunca.

Al analizar los resultados anteriores, llama la atención que alrededor del 25 % expresa que no hay ese tipo de liderazgo. Al respecto, García (2020) argumenta que este es un liderazgo ético que fomenta la motivación entre el líder y sus seguidores para que puedan trabajar sinérgicamente para el logro de los objetivos; también busca satisfacer las necesidades como incentivos para mejorar y aumentar su autoestima.

El autor antes mencionado firma que un líder carismático es aquel que posee un conjunto de atributos y características que las personas asignan a los fenómenos, situaciones u objetos en su relación con el medio y que puedan desarrollarse gracias al ejercicio previo, tales como estilos de personalidad, de aprendizaje, de vida y cognitivo, además de estar consciente a las situaciones de cambio, facilitando el máximo desarrollo de su potencial para alcanzar logros en beneficio de la organización, superando la rutina.

Los autores antes presentados conciben al líder carismático como aquel que motiva a sus seguidores a través de acciones que lo visionen como líder, lo que contribuye con la inteligencia emocional y por ende en mejores resultados para la institución al momento de conseguir los objetivos propuestos. En los entornos educativos, el líder carismático es una de las piezas humanas de mayor importancia para la optimización de las actividades institucionales, entre otras razones porque sirve de puente entre las responsabilidades propias del gerente educativo con aquellas que tienen que ser desarrolladas por el colectivo, lo que se logra a través de la empatía.

**Tabla 4**

*Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas emitidas por los docentes, variable “liderazgo docente”, dimensión “tipos de liderazgo docente”, sub. dimensión “autoritario”*

Ítems	Siempre		Casi Siempre		Algunas veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
15.Toma decisiones institucionales sin consultar a los demás	6	6,3	18	18,8	36	37,5	24	25	12	12,5
16.Ejecuta acciones gerenciales arbitrariamente	6	6,3	12	12,5	24	25	36	37,5	18	18,8
<b>VALORES PROMEDIOS</b>	<b>6</b>	<b>6,3</b>	<b>16</b>	<b>16,7</b>	<b>30</b>	<b>31,3</b>	<b>30</b>	<b>31,3</b>	<b>14</b>	<b>14,6</b>

Se consultó a los encuestados sobre el empleo del liderazgo autoritario por parte de los gerentes educativos de las Unidades Educativas en estudio, a lo que los docentes respondieron siempre en 6,3 %, casi siempre 16,7 % y algunas veces 31,3 %. Mientras que el 31,3 % dijo casi nunca y el 14,6 % negó tal acción.

Los resultados antes indicados reflejan las opiniones compartidas de los docentes de las instituciones educativas en cuestión, lo que evidencia que se pone en práctica a mediana escala el liderazgo autoritario. Desde esa perspectiva gerencial, Geraldo, Mera y Rocha (2020), expresan que este tipo de líder centraliza la dirección de la organización y no da lugar más que a su voluntad y habilidad de congregación. Este estilo se caracteriza, pues, por un alto énfasis en el desempeño laboral y un bajo énfasis en las personas o colaboradores.

Yangali y Torres (2020), explican que el liderazgo autoritario coercitivo, se basa radicalmente en la cima gerencial, en consecuencia, es monopolizada toda decisión unidireccional por la gerencia que siempre se direcciona de forma vertical descendente. También, evidencia una comunicación descendente de característica

pobre para formular acciones a cumplir, resaltándose una notoria distancia entre el director y sus trabajadores segregados de los cargos gerenciales.

Partiendo de la opinión de los precitados autores, el liderazgo autoritario es aquel que se centra principalmente en las opiniones del gerente, teniendo todo el poder para tomar decisiones inconsultas con el colectivo. Tomando en cuenta las opiniones de los docentes, este tipo de liderazgo está presente en la institución, lo que interfiere en la efectividad de los procesos gerenciales.

**Tabla 5**

*Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas emitidas por los docentes, variable “liderazgo docente”, dimensión “tipos de liderazgo docente”, sub. dimensión “democrático”*

Ítems	Siempre		Casi Siempre		Algunas veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
17.Realiza actividades de integración institucional	30	31,3	36	37,5	30	31,3	0	0	0	0
18.Toma decisiones tomando en cuenta la opinión de los demás	24	25	36	37,5	30	31,3	6	6,3	0	0
<b>VALORES PROMEDIOS</b>	<b>26</b>	<b>27,1</b>	<b>36</b>	<b>37,5</b>	<b>30</b>	<b>31,3</b>	<b>4</b>	<b>4,2</b>	<b>0</b>	<b>0,0</b>

Los resultados emitidos por los docentes de las instituciones en relación con el empleo de estrategias inherentes al liderazgo democrático por parte de los gerentes educativos indican que el 27,1 % expresa que siempre se aplican, el 37,5 % casi siempre, el 31,3 % algunas veces, mientras que el 4,2 % dijo que casi nunca.

Lo anteriormente expresado indica que la gran mayoría de los encuestados piensan que el gerente educativo de la institución en estudio emplea un liderazgo de tipo democrático. En ese sentido, Sánchez et. al. (2022), indican que un líder democrático



debe tener la capacidad de mostrar a los demás cómo se hace, alguna habilidad o capacidad particular identificada con el trabajo que se necesita hacer, impulso emprendedor, carisma, espíritu de líder, dirección clara hacia un objetivo o estrategia, la capacidad de asignar y estimular, y el autoconocimiento fundamental para tener la opción de conocer a otro.

Para Jiménez-Collante y Villanueva-Flores (2018) el líder con un estilo de liderazgo democrático tiende a ser más participativo y tiene muy en cuenta los puntos de vista de cada uno de sus subordinados. En el momento de proyectar alguna acción cada subordinado debe estar presente para que finalmente se apruebe el proyecto. Este tipo de líder fomenta que los empleados decidan y asuman responsabilidades en la toma de decisiones.

Los planteamientos de los autores indican que el liderazgo democrático se caracteriza por propiciar la oportunidad a todos los integrantes de la organización a plasmar sus ideas, interfiriendo directamente en la toma de decisiones. Por ello, la situación de las Unidades Educativas involucradas en el estudio es la deseada, ya que los gerentes educativos emplean este tipo de estrategias.

### **Conclusiones**

Partiendo del análisis e interpretación de los resultados obtenidos a través de la aplicación del instrumento a los sujetos de estudio, se procede a presentar el cuerpo conclusivo en relación con el objetivo de investigación propuesto:

Se concluye que el cuerpo académico de las Instituciones: “Unidad Educativa Comunitaria Intercultural Bilingüe Guardianas de la Lengua y los Saberes Mushuk Ayllu”, “Unidad Educativa Francisco de Orellana” y la “Unidad Educativa Enrique

Castillo” emplean positivamente las estrategias antes mencionadas. Sin embargo, es importante destacar que en relación con el empleo de las estrategias gerenciales de tipo escolar en la institución, los docentes dividieron opiniones, es decir, un grupo afirmó que se emplean correctamente, mientras que otro lo negó. Lo anteriormente expresado indica que existen ciertos inconvenientes al momento de aplicar las estrategias gerenciales de tipo escolar, lo que repercute negativamente en el proceso de enseñanza – aprendizaje y por ende en la calidad educativa de la institución.

En el mismo orden de ideas, de manera general, en las Unidades Educativas objeto de estudio se emplean los distintos tipos de liderazgo recomendados para en contexto educativo. Sin embargo, es imperante señalar que la aplicación de estrategias de liderazgo relacionadas con el liderazgo carismático no se lleva a cabo correctamente. Así mismo, la presencia del liderazgo de tipo educativo en las instituciones estuvo cuestionado por algunos docentes. Por otro lado, los docentes criticaron la condición del líder autocrático en las instituciones educativas.

Respecto a caracterizar el empleo de la educación virtual en nivel básico superior en el Ecuador, se concluye que los elementos que deben estar presente en una institución educativa que accionen a través de la educación virtual deben forman parte de las Unidades Educativas en estudio. Sin embargo, en dichas instituciones no se le da la importancia requerida al estudiante al momento de desarrollar el proceso de enseñanza – aprendizaje, específicamente en las responsabilidades que estos tienen y por ende en el rol que deben cumplir para que se lleve a cabo una educación de calidad para todos.

Además, se llega a la conclusión de que la gerencia educativa de las Unidades Educativas involucradas en el estudio, no se han adaptado completamente a las características de la educación virtual, siendo un síntoma de ello la inconformidad de los docentes en relación con la poca importancia que les dan al momento de otorgar responsabilidades.

En líneas generales, se concluye que en las Unidades Educativas inmersas en la investigación se emplean estrategias relacionadas con la planificación estratégica a un nivel aceptable, mientras que la gerencia emplea los distintos tipos de liderazgo medianamente.

Desde la perspectiva de los autores, se recomienda a los directivos de las instituciones analizar el empleo de las estrategias gerenciales de tipo escolar, para posteriormente tomar medidas correctivas, lo que se puede realizar a través de talleres de capacitación y actualización, así como realizar actividades relacionadas con el manejo de los distintos tipos de liderazgos, otorgando mayor importancia en el carismático y en el escolar, siendo clave para ejecutar una correcta administración.

En el mismo orden de ideas, se recomienda fortalecer el manejo de herramientas inherentes a la planificación estratégica, lo cual permitirá estructurar, organizar y gestionar las actividades previstas en las instituciones, así como desarrollar actividades institucionales que permitan el acercamiento afectivo entre directivos y docentes, optimizando el clima organizacional de la organización.

## Referencias Bibliográficas

- Arias, J. y Covinos, M. (2021). Diseño y metodología de la investigación. Enfoques consulting: Lima.
- Arispe-Alburqueque, C., Yangali-Vicente, J., Guerrero-Bejarano, M., Lozada de Bonilla, O., Acuña-Gamboa, L. & Arellano-Sacramento, C. (2020). *La investigación científica. Una aproximación para los estudios de posgrado*. Universidad Internacional del Ecuador: Quito.
- Borjas, J. (2020). Validez y confiabilidad en la recolección y análisis de datos bajo un enfoque cualitativo. *Trascender*, 5(15), 79-97. <https://doi.org/https://doi.org/10.36791/tcg.v0i15.90>
- Cabezas, E., Andrade, D. y Torres, J.(2018). Introducción a la metodología de investigación científica. Ecuador: ESPE.
- Cano, M. y Ordoñez, E. (2021). Formación del profesorado en Latinoamérica. *Revista de Ciencias Sociales*, XXVII (2), 284-295. <https://doi.org/10.31876/rccs.v27i2.35915>
- García, M. (2020). Liderazgo carismático y su influencia en la satisfacción laboral docente. Estudio de caso. *Polo del conocimiento*, 5(3), 850-864. <https://doi.org/10.23857/pc.v5i3.1387>
- García, J. y Sánchez, P. (2020). Diseño teórico de la investigación: instrucciones metodológicas para el desarrollo de propuestas y proyectos de investigación científica. 31(6), 159-170. <http://dx.doi.org/10.4067/S071807642020000600159>.
- Geraldo, L., Mera, A., Rocha, E. (2020). Importancia de los estilos de liderazgo: un abordaje de revisión teórica. *Apuntes Universitarios*, 10(4), 155-174. <https://doi.org/https://doi.org/10.17162/au.v10i4.501>
- González, R. y Serrano, E. (2020). *Estrategias gerenciales para la innovación en instituciones educativas públicas*. Journal latin american science, 1-23.
- Guevara, G., Verdesoto, A. y Castro, N. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). *Recimundo*, 4(3), 163-173. [https://doi.org/10.26820/recimundo/4.\(3\).julio.2020.163-173](https://doi.org/10.26820/recimundo/4.(3).julio.2020.163-173)
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C. y Baptista-Lucio, P. (2017). *Metodología de la investigación. Séptima edición*. Ciudad de México: McGrawHill.

- Hurtado, J., Domínguez, B. y Oliva, J. (2022). Valoraciones sobre el procesamiento de información en investigaciones asociadas a especialidades médicas. *Humanidades Médicas*, 22(2), 288-300.
- Ibarra, H. y Camacho, A. (2022). El liderazgo del directivo escolar en escuelas multigrado de educación primaria. *Formación estratégica*, 4(1), 29-31.
- Jiménez-Collante, A. y Villanueva-Flores, M. (2018). *Los estilos de liderazgo y su influencia en la organización: estudio de casos en el campo de Gibraltar*. AJOICA, 183-195.
- Mendoza, J., Torrealba, M., Pastrán, F. y Alcívar, I. (2023). Estilos de aprendizaje e impacto en la formación académica de estudiantes universitarios en Ecuador. *Revista Colombiana de Ciencias Sociales*, 14(2), 607-629. <https://doi.org/https://doi.org/10.21501/22161201.4043>
- Monjarás, A., Bazán, A., Pacheco, Z., Rivera, J., Zamarripa, J. y Cuevas, C. (2019). Diseños de investigación. *Educación y Salud*, 8(15), 119-122.
- Mosquera-Maldonado, M. (2020). *Estrategias gerenciales para el mejoramiento de la gestión del talento humano y recursos de la escuela*. *Ciencia y educación*, 1 (3), 6-19. <https://doi.org/10.48169/Ecuatesis/0103202014>
- Padilla-Castro, E., García-Morales, O. y Salcedo-Narváez, A. (2020). *Estrategias gerenciales desde la perspectiva del personal directivo y docente de instituciones educativas colombianas*. *Encuentro educacional*. 27 (2), 220-239.
- Rojas, O., Del Valle, D., Valles, M., Urdaneta, D. y Jiménez, D. (2019). Estrategias gerenciales utilizadas en educación básica ante su transformación en liceo bolivariano. Caso municipio miranda. *Revista Panorama*, 13 (24), 58-66. <https://doi.org/10.15765/pnrm.v13i24.1206>
- Sánchez, J., Rivas, R., Echaiz, C. y Hidalgo, I. (2022). Liderazgo democrático y compromiso organizacional en la dirección de comercio regional de comercio exterior , turismo y artesanía. *Journal of the academy*, 6(66), 66-88. <https://doi.org/https://doi.org/10.47058/joa6.4>
- Yangali. J. y Torres, G. (2020). Liderazgo directivo y su impacto en el aprendizaje estudiantil en instituciones educativas. *Innova*, 5(3), 58-75. <https://doi.org/https://doi.org/10.33890/innova.v5.n3.1.2020.1579>