

## LIDERAZGO DIRECTIVO EN EL LOGRO DE ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO PROFESIONAL DOCENTE

Napoleón Antonio Haro Inca

Recibido: 15-05-2024  
Aprobado: 25-06-2024  
Publicado: 31-07-2024



Esta obra está desarrollada bajo la iniciativa de acceso abierto (Open Access) y posee una Licencia Creative Commons CC BY-NC, la cual permite a los reutilizadores distribuir, remezclar, adaptar y construir a partir del material en cualquier medio o formato únicamente con fines no comerciales, y siempre y cuando se le otorgue la atribución al creador.

## Autores

### Napoleón Antonio Haro Inca\*

\*Ecuatoriano, Abogado, Magister en Gerencia Educacional  
Docente titular en Unidad Educativa Isabel de Godín Riobamba.  
Ecuador.

Correo electrónico:

[napos\\_30@hotmail.com](mailto:napos_30@hotmail.com)

ORCID:

<https://orcid.org/0009-0003-8013-8105>

## LIDERAZGO DIRECTIVO EN EL LOGRO DE ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO PROFESIONAL DOCENTE

MANAGERIAL LEADERSHIP IN ACHIEVING  
STANDARDS TEACHING PROFESSIONAL PERFORMANCE

## RESUMEN

El logro de metas en el sector educativo requiere de un directivo que asuma con eficiencia el liderazgo para motivar y favorecer en los docentes el desempeño eficiente y logro de los estándares profesionales vigentes en Ecuador. Así, la investigación planteó como objetivo analizar el liderazgo directivo en el logro de los estándares de desempeño profesional docentes de la Unidad Educativa Pedro Fermín Cevallos, Provincia de Tungurahua, Ecuador. Se desarrolló desde el paradigma positivista, enfoque cuantitativo, en un estudio de campo, nivel descriptivo, con el objetivo de analizar en la Unidad Educativa Pedro Fermín Cevallos Provincia de Tungurahua. En este escenario se concluye que el gerente institucional asume un estilo autoritario, dejando de abordar con efectividad el logro de los estándares de desempeño profesional docente.

**Palabras Clave:** liderazgo, directivo, estándares, desempeño, profesional docente.

**Cómo citar este artículo:**

ZHaro, N., (2024). Liderazgo directivo en el logro de estándares de desempeño profesional docente. *Revista Estudios en Educación (REeED)*, (7)12, 112-129

**Abstract**

The achievement of goals in the educational sector requires a manager who efficiently assumes leadership to motivate and encourage teachers to perform efficiently and achieve the professional standards in force in Ecuador. Thus, the objective of the research was to analyze managerial leadership in achieving the standards of professional performance of teachers at the Pedro Fermín Cevallos Educational Unit, Province of Tungurahua, Ecuador. It was developed from the positivist paradigm, quantitative approach, in a field study, descriptive level, with the objective of analyzing the Pedro Fermín Cevallos Educational Unit in the Province of Tungurahua. In this scenario, it is concluded that the institutional manager assumes an authoritarian style, failing to effectively address the achievement of professional teaching performance standards.

**Key words:** leadership, management, standards, performance, teaching professional.

## **Introducción**

La educación como proceso es esencial en todos los escenarios. En el caso de la República de Ecuador, es un derecho, precepto constitucional que debe privar en la actuación de profesionales relevantes, entre ellos el directivo al ejercer la gerencia de cada institución desde el liderazgo, velando por alcanzar metas de calidad en todas las áreas, una de ellas referida a lo administrativo en el cual se encuentra inmerso el desempeño del docente.

Con estas ideas introductorias, se desea destacar la importancia de un directivo que, como líder, para Bennis (1999), "...transforma su entorno, a través decisiones e influyendo en el comportamiento de otros" (P.63). En otras palabras, la habilidad del liderazgo ha sido identificada como una de las características centrales determinantes del éxito personal. Por lo tanto, el liderazgo es una filosofía de dirección para movilizar todos los recursos de la organización, especialmente los potenciales humanos, en el logro de la misión. el liderazgo incrementa la calidad del trabajo al dinamizar la comunicación, el compromiso y la capacidad del conjunto social para conseguir la calidad total.

Tomando en cuenta los planteamientos anteriores para el modelo de gestión educativa el liderazgo es esencial, así lo muestra la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2008) a través de su publicación *Mejorar el Liderazgo Escolar*, expresa que el liderazgo directivo se ha convertido en una prioridad de los programas de política educativa a nivel internacional, "... porque desempeña una función decisiva en la mejora de los resultados escolares al influir en las motivaciones y en las capacidades, así como en el entorno y el ambiente escolares." (p.3). En sí, es determinante en el logro de cada escuela y de las políticas vigentes en materia en cada nación.

Esa actuación se materializa en el liderazgo, definido por Manes (2019), enmarcado en "...la capacidad para negociar, para tomar las mejores decisiones, son parte de la personalidad que a su vez definen el estilo del líder, y sus posibilidades para obtener resultados con un alto nivel de desempeño". (p.55). Por lo que cada tipo de comportamiento gerencial genera un cumulo de relaciones y derivaciones que afectan la estructura, al igual que la calidad en la respuesta de una organización, cuyas características se constituyen en la contrapartida del estilo gerencial.

El mencionado liderazgo puede asumir diversos estilos, sea el autoritario, caracterizado por un fuerte énfasis en el control, la dirección y la conformidad. Los líderes autoritarios toman decisiones sin consultar a los demás y esperan que sus seguidores obedezcan sus órdenes sin cuestionar. En contraposición, el transformacional inspira y motiva a profesores y estudiantes a alcanzar su máximo potencial, al favorecer la visión compartida.

El estilo transaccional para Chiavenato (2001), se basa en un intercambio de recompensas y castigos por conductas deseadas. Los líderes transaccionales establecen expectativas claras para sus seguidores y brindan recompensas cuando esas expectativas se cumplen. También está el paternalista con escasos seguimiento y supervisión, Por su parte, el democrático, dando protagonismo al

colectivo en la participación para la toma de decisiones. Finalmente, el transaccional asumiendo el gerente un conocimiento del contexto en el cual actúa.

En relación con las implicaciones de liderazgo, tal desempeño del directivo se percibe e impacta todas las áreas de la organización. Sin embargo, desde el presente hilo discursivo se profundiza en el desempeño laboral que, según Stoner (2003), quien afirma "el desempeño profesional es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad". (p. 510). Sobre la base de esta definición se plantea que está referido a la ejecución de las funciones por parte de los empleados de una organización de manera eficiente, con la finalidad de alcanzar las metas propuestas.

Específicamente, para el docente en Ecuador, el desempeño laboral se evidencia en los estándares de desempeño profesional docente, los cuales establecen las características y desempeños generales y básicos que deben realizar los docentes para desarrollar un proceso de enseñanza-aprendizaje de calidad. Estos resultados ineludiblemente se vinculan con un directivo cuyo liderazgo asuma estilos y características que le permitan potenciar, mejorar el desempeño docente, a fin de que estos profesionales logren una serie de lineamientos de obligatorio cumplimiento en la República del Ecuador, como los estándares para este profesional.

Considerando lo anterior, las actividades inherentes al proceso educativo deben estar determinadas por el trabajo que lleva a cabo el docente, las cuales hacen posible redimensionar su desempeño eficaz para así obtener respuestas inmediatas de cambio en sus tareas pedagógicas. En este sentido de acuerdo al Ministerio de Educación de Ecuador (2012), "El principal propósito de los estándares es orientar, apoyar y monitorear la acción de los actores del sistema educativo hacia su mejora continua. Adicionalmente, ofrecen insumos para la toma de decisiones de políticas públicas para la mejora de la calidad del sistema educativo (p.6). En el caso del desempeño docente orientan la mejora de la labor profesional con características y prácticas de un docente de calidad.

En virtud de ello, cabe preguntarse ¿qué se espera de un docente en esta nación?, la respuesta desde los postulados del Ministerio de Educación de Ecuador (ob. cit.), es brindar un servicio de calidad, que responda las particularidades de la sociedad actual, satisfaga las necesidades de los estudiantes y propicie las condiciones para que estos alcancen los objetivos previstos en cada año que cursan. Con referencia a ello, entre los estándares señalados están:

El proceso de aprendizaje, como continuo, sistemático e intencionado desde la práctica pedagógica del docente en el aula. Siguiendo directrices nacionales explícitas en el currículo vigente en Ecuador, pero también los planes institucionales, con los resultados del diagnóstico realizado al grupo que atiende. Es decir, un acto consciente, con el registro de información, implementando el educador metodologías de enseñanza, estrategias didácticas innovadoras, pertinentes a los contenidos desarrollados, respetando el estilo y canal de aprendizaje de cada educando; con la evaluación que permita esa realimentación y refuerzo académico.

**Liderazgo directivo en el logro de estándares de desempeño profesional docente. Napoleón Antonio Haro Inca.**  
**Revista Estudios en Educación (2024), Vol. 7, Núm. 12, 112-129**

En esta tónica, el acto pedagógico con una postura innovadora, más allá de lo tradicional, en la cual el educador deja de ser mero transmisor de conocimientos a convertirse en mediador de aprendizajes significativos para los educandos, en un proceso colaborativo que implica planificación, instrucción, valoración y evaluación, todo ello encaminado a facilitar el aprendizaje y desarrollo del estudiante.

Con motivo de ello, el Ministerio de Educación de Ecuador (ob. cit.), establece como estándar la preparación de la enseñanza, es un proceso crucial y multifacético que implica planificar, organizar e implementar estrategias de enseñanza efectivas para facilitar el aprendizaje de los estudiantes. Abarca una amplia gama de actividades realizadas por los profesores para garantizar que su instrucción sea clara, atractiva y alineada con los objetivos de aprendizaje, en beneficio de la formación integral de los educandos.

Las evidencias anteriores llevan a señalar un escenario ideal en el cual el directivo propicia la mejora continua de la práctica pedagógica, el desempeño eficiente de cada profesional en el aula, es el logro de los estándares vigentes para este profesional, lo que se espera impacte de forma positiva las metas institucionales, la calidad del servicio y por supuesto, la formación integral de cada ciudadano.

Sin embargo, en esta nación como refiere el Ministerio de Educación (2016) están referidos a "esta problemática que es generalizada a nivel de la casi totalidad de las instituciones educativas del Ecuador se manifiesta en procesos educativos y de gestión administrativa ineficaces e ineficientes, llevan al bajo rendimiento académico de los estudiantes y a una insatisfacción de las necesidades y expectativas de desarrollo educativo de la colectividad" (p.3). Se infiere que el éxito organizacional, en consecuencia, es imposible sin excelencia individual, especialmente los puestos gerenciales, demanda mucho más que competencia técnica, es decir si se traslada a las instituciones educativas el docente no escapa de lo señalado anteriormente.

Sobre la base de las ideas expuestas, se presenta una realidad micro, constituida por la Unidad Educativa Pedro Fermín Cevallos, Provincia de Tungurahua, Ecuador; escenario en el cual el directivo posee informes de gestión y acompañamiento, que dan cuenta de docentes que no alcanzan los estándares de desempeño, con debilidad a la hora de gestionar el aprendizaje, el currículo, afectándose la productividad y competitividad institucional.

Con el objeto de profundizar en esta realidad, el investigador conversó de manera informal con algunos docentes, quienes le señalaron la falta de apoyo del directivo, quien asume dar órdenes, imponer criterios, con marcado autoritarismo, limitando las oportunidades de empoderamiento y protagonismo de cada docente. Agregan los educadores la aparente falta de empatía del directivo cuando se le plantean algunas solicitudes como oportunidades de actualización, apoyo de equipos interdisciplinario del distrito escolar; entre otras situaciones cotidianas, que consideran su propia opinión no les permite avanzar y mejorar en el desempeño; lo que a la suma afecta la formación integral y con calidad de los estudiantes.

Aseveraciones que, tanto de la óptica del directivo como de los docentes, constituyó en una situación tipificada por el investigador como problemática, en la cual es necesario indagar respecto a ese estilo de liderazgo, en cuanto a los estilos y características; a la par de indagar sobre el desempeño profesional de los docentes en el aula. Con esta finalidad, se planteó como objetivo analizar el liderazgo directivo en el logro de los estándares de desempeño profesional docentes de la Unidad Educativa Pedro Fermín Cevallos, Provincia de Tungurahua, Ecuador.

### **Marco Teórico**

Alcanzar las metas y objetivos en una institución es tarea de todos los que toman parte. No obstante, se desea destacar el papel de líder, quien está llamado a orientar, guiar y motivar a los seguidores, a unir esfuerzos en el logro de un beneficio común. Premisa que, en el caso del sector educativo tiene un alcance a corto, mediano y largo plazo; más allá del espacio físico donde funciona la institución, dado el impacto de este servicio para el progreso de los ciudadanos, vinculado en este caso con el desempeño docente. Aspectos teóricos que se desarrollan a continuación.

En este orden ideas, liderazgo directivo está estrechamente relacionado con el desempeño laboral; por lo que se necesita de líderes cuya actuación contribuya a la actualización y desarrollo del docente en el aula, pues sin lugar a duda, el mejoramiento del sector educativo es una prioridad, tanto a nivel social, intelectual y laboral. Desde este marco conceptual se entiende que la conducción de toda institución supone aplicar el liderazgo para el desarrollo de sus acciones y el alcance de sus objetivos. Es por ello, que según Chiavenato (ob. cit.) sostiene: "liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos" (p.104-105).

Al parafrasear a este autor, el liderazgo es función del líder, de los seguidores y las variables de situación. La importancia de esta actuación, según este autor, radica en la fortaleza del grupo y en las relaciones basados en la confianza, el respeto a los aportes, sugerencias, creación en diseño de productos y la resolución de problemas, en los retos compartidos y el afecto a la gente.

Con tales ideas, es importante definir liderazgo directivo, asumiendo la postura de Villa (2015), para quien "... dentro de las instituciones educativas es una prioridad de la política educativa en todo el mundo. Necesita una mayor autonomía y resalte en los resultados educativos lo cual ha hecho reconsiderar la función de los líderes escolares". (p. 14). La meta de quien asume esta responsabilidad es lograr el máximo desarrollo profesional del talento humano a su cargo. En otras palabras, el gerente institucional tiene la responsabilidad de asumirlo de manera eficiente, con diversos estilos,

Entre los estilos de liderazgo resalta el autoritario, el cual, según Martín, Pérez & López (2021), es típico del líder que, "...realiza la toma de decisiones con respecto a los roles, técnicas y métodos de realización de tareas y condiciones en que desarrollan el trabajo los subordinados. Realiza tanto críticas como alabanzas a los trabajadores" (p. 3), Se enfoca en la búsqueda de poder, la desconfianza, no sabe delegar responsabilidades. Lo que busca es el control pleno de la organización, no le interesa



el desarrollo personal de sus trabajadores. En el aspecto educativo, este tipo de liderazgo es dañino porque solo le interesa destacar a él y no a la institución educativa.

En este tenor, Hernández (2006), menciona el estilo democrático, que "...permite la participación de los colaboradores en el análisis de los problemas y principales decisiones del equipo de trabajo" (p. 105). En otras palabras, se desarrolla en condiciones participativas de todos los integrantes de la comunidad, dejando de lado el aspecto personalista. Mientras que, el transformacional es propio de un gerente educativo que, aprovecha los esfuerzos de sus trabajadores, para realzar la autoestima de ellos y de alguna manera premiarlos por el éxito conseguido.

En particular el liderazgo transaccional, para Bass. y Riggio (2005), "...enfatisa la transacción o intercambio que se lleva a cabo entre líderes, colegas y seguidores. Este intercambio se basa en que el líder discuta con otros lo que se requiere y especifique las condiciones y las recompensas" (p. 34), de forma contingente, dirección por excepción pasiva y dirección por excepción activa. Por su parte, el liderazgo laissez faire, alude para los citados autores a dejar hacer, dejar pasar, con la mínima intervención del líder. Existe menos concentración en el trabajo por parte de los seguidores y además puede ser calificado como menos efectivo.

Por ello, se hace necesario versar sobre algunas características que ha de poseer ese liderazgo. Pues, en sí, los gerentes educativos en un momento y en una situación dada, afloran alguna característica de alguno de los dos tipos tradicionales de liderazgo. Procediendo a señalarse algunas características, partiendo de la empatía, según Goleman (2002), referida a la capacidad de sintonizarse con las necesidades y sentimientos de las personas con las que el directivo en su papel de líder interactúa, por ejemplo, los docentes, al reconocer las emociones, vivencias en un contexto complejo y en constante cambio.

Se enriquece el liderazgo con la característica de motivación, para Goleman (ob. cit.), es "la necesidad o el deseo que activa y dirige nuestro comportamiento, que lo dirige y subyace a toda tendencia por la supervivencia" (p.5). Se espera del gerente institucional motivar, guiar a los docentes hacia la excelencia en el desempeño laboral. También a conformar equipos de trabajo eficientes, con compañerismo, en el logro colectivo desde las competencias individuales.

Tomando en cuenta el papel del liderazgo directivo, se suman a las ya mencionadas características, la actitud profesional, Maxwell (2007) señala "La importancia que el líder desarrolle las cualidades para desempeñar sus funciones eficientemente en la organización es el poder influir positivamente en sus subordinados" (p. 23). Implica, influir de forma positiva, motivadora con valor agregado al desempeño de los demás dentro de la organización. Para que cada docente se enfoque en alcanzar los estándares que se esperan de él.

Se refuerza la idea de que, el directivo asume un liderazgo, manifiesta una serie de características, que intencionadamente o no vienen a impactar todas las áreas de la institución, la actuación del



personal a su cargo, con énfasis especial en el profesional docente, quien debe asumir la excelencia, la mejora continua, actualización; entre otros aspectos para alcanzar los estándares de desempeño vigentes en la República del Ecuador, con alto nivel de compromiso de los trabajadores demuestra eficacia y eficiencia en los procesos de las empresas y de las instituciones, es importante mencionar a nivel educativo, el trabajo docente es fundamental para alcanzar los objetivos de las organizaciones e instituciones educativas. Desde esta perspectiva, Rodríguez & Lechuga (2019), conciben desempeño docente como "...la actuación que muestra cada trabajador en su puesto laboral, en consideración y en función de las actividades que cumple, de las metas y los resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo." (p.2), con lo cual contribuye al logro colectivo y de la propia organización.

Hay que destacar también la postura de Marcano (2021), al definir desempeño docente "como el desarrollo de las actividades pedagógicas-administrativas de acuerdo a los componentes del proceso educativo para alcanzar competencias que aseguren el éxito" (p.47). Al parafrasear al citado autor, el trabajo que realiza el docente en las aulas, se convierte en el elemento fundamental para garantizar el desarrollo de los objetivos educacionales, para ello, es importante que los directivos adecuen sus tareas desde una visión transformacional para garantizar una gestión pedagógica encargada de asegurar un progreso continuo debido a la presencia del aprendizaje en equipo.

Es así como, el compromiso docente es esencial para el cumplimiento de los procesos establecidos por las instituciones educativas, de esta manera alcanzando los objetivos establecidos, además establecer procesos de mejora continua, detectando falencias mejorables a corto y largo plazo. Tomando en cuenta estas ideas, el desempeño docente en la República del Ecuador tiene implicaciones en lo laboral, educativo, pero también en el logro de una serie de parámetros estipulados para estos profesionales, que técnicamente se denominan por el ministerio de educación de Ecuador 2012 como estándares de desempeño, con la intención de precisar un docente de calidad, afirmando esta fuente lo siguiente: "Son descripciones de lo que debe hacer un profesional educativo competente; es decir, de las prácticas que tienen una mayor correlación positiva con la formación que se desea que los estudiantes alcancen" (p. 6). Desde estos argumentos, se aprecian como estándares de desempeño profesional alcanzar por los docentes los siguientes:

1. El proceso de aprendizaje, al considerar diversas acciones personales que, al ser introducidas durante el trabajo escolar, agregan posibles situaciones que reducen las posibilidades de mantener la productividad que requiere el proceso educativo. El autor Ochoa (2022), lo concibe como "El aprendizaje constituye la forma como el estudiante asimila e interpreta los conocimientos que le son transmitidos mediante el proceso de enseñanza, sea una enseñanza consciente o inconsciente, estructurada o no estructurada, formal o no formal, las personas aprenden de formas diferentes, y las distintas informaciones las asimilan de formas diferentes" (p. 2). Conlleva a, favorecer las condiciones para que los educandos alcancen los objetivos esperados en cada programa curricular. Dicho estándar requiere concebir de parte del educador el aprendizaje como un proceso individual, atender las particularidades de los estudiantes, dándole oportunidad para ese compromiso activo y rol protagónico.

2. Acto Pedagógico: En virtud de lo anteriormente expuesto, se entiende que el desempeño docente para alcanzar efectividad en las aulas, deben visionar desde la eficiencia el acto pedagógico, que para Ochoa (ob. cit.), es necesario asumir "...nuevas visiones de la realidad, donde los directivos se sumen a la enseñanza y aprendizaje para garantizar el éxito institucional" (p.64). Es un concepto complejo y multifacético que abarca la interacción dinámica en el proceso de enseñanza y aprendizaje, con un docente que favorece el rol protagónico del estudiante en la construcción del aprendizaje.

3. Preparación de la Enseñanza: representa en el trabajo del docente dentro de un contexto viable para responder a los objetivos educacionales tal como lo indican García & Zurita (2014) este acto "representa una acción docente que hace posible revisar la práctica pedagógica y los posibles contenidos por desarrollar" (p.16). Esto destaca, que los docentes para afianzar en las aulas un desempeño eficiente, debe primeramente preparar la enseñanza desde una concepción visionaria, para lo cual, necesita del directivo como apoyo de su praxis educacional.

En la preparación de la enseñanza es importante establecer los objetivos de aprendizaje claros y medibles, según los lineamientos curriculares vigentes, para poder establecer una hoja de ruta, que se vincule a seleccionar y organizar los contenidos en actividades variadas, el interés de los estudiantes y los motiven a participar activamente. Esto también en la planificación curricular incorporar los planes institucionales, seleccionar y preparar materiales didácticos, para en esencia, adaptar la enseñanza a las necesidades individuales, hacer el seguimiento, evaluar y anticipar posibles dificultades; tomando en cuenta a la vez las características de los estudiantes con necesidades educativas especiales.

Con dichos estándares se busca reflexionar y evaluar su propio desempeño, precisar la efectividad de la práctica, actualizarse y enfocarse en la mejora continua, según la actuación de los estudiantes, para retroalimentar el proceso y garantizar una educación de calidad. Se trata de una serie de parámetros vigentes, que deben ser el eje de la actuación de todo profesional, guiar su actuación en el cumplimiento de funciones como la planificación curricular, evaluación de aprendizajes, relación con el resto de los actores educativos y comunitarios; buscando favorecer las condiciones para el aprendizaje de los estudiantes. Todo ello por supuesto, gracias a un liderazgo directivo eficiente, que influya, inspire y movilice las acciones relacionadas a lo pedagógico con el propósito de empujar la institución hacia la competitividad y productividad.

## **Metodología**

Como parte del proceso investigativo, se abordó la metodología como el procedimiento y camino recorrido en el desarrollo de la investigación, asumiéndose las directrices del paradigma positivista que, para Ballina (2013), "También denominado paradigma cuantitativo, empírico analítico racionalista, es el paradigma dominante; el positivismo es una escuela filosófica que defiende determinados supuestos sobre la concepción del mundo y del modo de conocerlo" (p. 2), el cual modela el esquema de las ciencias naturales, existe separación sujeto-objeto, abordando una realidad medible, observable. En todo este trayecto, se cumplió con los postuladas del enfoque cuantitativo,

## Liderazgo directivo en el logro de estándares de desempeño profesional docente.

Napoleón Antonio Haro Inca.

Revista Estudios en Educación (2024), Vol. 7, Núm. 12, 112-129

con técnicas y procedimientos basados en la estadística, para analizar el liderazgo directivo en el logro de los estándares de desempeño profesional docentes de la Unidad Educativa Pedro Fermín Cevallos, Provincia de Tungurahua, Ecuador.

El desarrollo de tal objetivo se logró con una investigación de campo, señalando Arias (2016), que "consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variables alguna". (p. 94), con la intención de un estudio de nivel descriptivo, como lo es la caracterización de un fenómeno. Esto se conectó con el diseño no experimental, en el cual no se manipulan las variables y al aplicar una sola vez el cuestionario a la población en estudio (como se hizo), se asumió el diseño transeccional o transversal.

Tomando en cuenta estos requerimientos y el objeto de estudio, la población o universo, estudio estuvo constituida por dieciséis (16) docentes de aula en la Unidad Educativa Pedro Fermín Cevallos. Estos profesionales aportaron la información solicitada con la encuesta, según Arias (ob. cit.), se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas. Para tal efecto, se diseñó un instrumento tipo cuestionario construido en diecinueve (19) ítems con opciones múltiples de respuestas categorizadas en siempre (S), casi siempre (Cs) algunas veces (Av), casi nunca (Cn) y nunca (N); el cual cumplió con los requisitos de validez de contenido y confiabilidad. Finalmente, para el diseño de la metodología empleado, el análisis de los datos se cumplió con la estadística descriptiva, construyendo tablas de distribución de frecuencias, para los resultados a través de la medición de cada ítem, con el análisis e interpretación de los datos. De allí, que el análisis se vio reflejado y distribuido en el siguiente tópico.

### Resultados

Como parte del procedimiento metodológico ejecutado para dar respuesta a los objetivos planteados en la Unidad Educativa Pedro Fermín Cevallos Provincia de Tungurahua Ecuador, la información se clasificó y resumió en cuadros y gráficos de barra porcentuales, resaltando la variable Liderazgo directivo en el logro de estándares de desempeño profesional docente, en la dimensión estilos autoritario, transformacional, transaccional, laissez faire y democrático. Indagando las características del liderazgo empatía, motivación, trabajo en equipo y actitud profesional. Con los estándares de desempeño profesional como el proceso de aprendizaje, acto pedagógico y preparación para la enseñanza. Es importante mencionar que, se trabajó con una población de dieciséis (16) docentes.

La información se resumió en tablas por dimensión. En cada fila se representa el enunciado según el número del ítem y la frecuencia (f) número de respuestas obtenidas en cada alternativa, con el porcentaje (%) que representan. En la columna total, la frecuencia de las opciones de respuesta en cada ítem suma 16 (población total) y 100% como porcentaje. Luego, se interpreta la tendencia de cada reactivo, contrastando los resultados con la teoría de sustentación; procedimiento que se cumplió en las 3 dimensiones (resumidas en tablas), lo cual se detalla a continuación.

**Tabla 1**

*Frecuencias y Porcentajes Dimensión Estilos de Liderazgo*

N	Ítems	S		Cs		Av		Cn		N		TOTALES	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
	1 Promueve el control estricto de las actividades institucionales	0	0	12	75	4	25	0	0	0	0	16	100
	2 Fomenta el refuerzo positivo para lograr los objetivos propuestos en la institución sin el debido seguimiento a los docentes	0	0	0	0	8	50	8	50	0	0	16	100
	3 Inspira a los docentes para que se logren propósitos organizacionales.	0	0	0	0	16	100	0	0	0	0	16	100
	4 Propicia acuerdos sobre las normas de convivencia escolar.	0	0	0	0	10	63	6	37	0	0	16	100
	5 Incentiva la participación de los docentes en la toma de decisiones para lograr los objetivos propuestos	0	0	1	6	10	63	5	31	0	0	16	100

Según los datos reflejados en la tabla anterior, con el análisis realizado, predomina en esta dimensión según el ítem 1 un estilo de liderazgo autoritario, al marcar 75% de los consultados la opción siempre y 25% algunas veces. Según el ítem 2, el 50% de educadores consideran que el directivo algunas veces actúa como un liderazgo laissez faire. Según el reactivo 3, el 100% de profesionales consultados señalan que solo algunas veces el directivo actúa como un líder transformacional. En cuanto al ítem 4, el 63% percibe al directivo algunas veces como líder transaccional y en el ítem 5, como democrático algunas veces para 63% de los educadores.

Se refieren en este sentido como predominante en la dimensión estilos de liderazgo, la opción algunas veces. De acuerdo al análisis realizado, predomina en la actuación del gerente institucional un liderazgo de tipo autoritario (ítem 1), que, de acuerdo con Martín, Pérez & López (2021), se caracteriza por la eficiencia autoritaria, es decir búsqueda de poder, control pleno de la organización y no delega responsabilidades.

**Liderazgo directivo en el logro de estándares de desempeño profesional docente.**  
**Napoleón Antonio Haro Inca.**  
**Revista Estudios en Educación (2024), Vol. 7, Núm. 12, 112-129**

A esto se añade tendencia a actuar algunas veces como líder transformacional, transaccional, democrático e inclusive como laissez faire. En este sentido, la tendencia es desfavorable ya que se evidencia debilidad en cuanto el directivo en el logro de los estándares desempeño profesional docente, al predominar enhorcarse en los resultados, imponer posturas y limitar el desarrollo profesional de los educadores a su cargo.

**Tabla 2**

*Frecuencias y Porcentajes Dimensión Características del Liderazgo*

N	Ítems	S		Cs		Av		Cn		N		TOTALES	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
6	Actúa con empatía hacia los docentes	0	0	0	0	3	19	7	44	6	37	16	100
7	Manifiesta la capacidad de sintonizarse con las necesidades de formación en los docentes	0	0	0	0	8	50	7	44	1	6	16	100
8	Incentiva al docente para la mejora continua de la práctica pedagógica	0	0	0	0	10	63	6	37	0	0	16	100
9	Motiva al docente para el logro de estándares de calidad profesional.	0	0	0	0	12	75	4	25	0	0	16	100
10	Organiza proyectos para lograr un fin común en equipos de trabajo	0	0	12	75	4	25	0	0	0	0	16	100
11	Gestiona estrategias de trabajo en equipo para lograr objetivos institucionales	0	0	10	62	6	38	0	0	0	0	16	100
12	Promueve actitud positiva para mejorar la experiencia laboral profesional.	0	0	12	75	4	25	0	0	0	0	16	100
13	Fomenta el desarrollo de cualidades profesionales en el logro de estándares de desempeño docente	0	0	12	75	4	25	0	0	0	0	16	100

**Liderazgo directivo en el logro de estándares de desempeño profesional docente.**  
**Napoleón Antonio Haro Inca.**  
**Revista Estudios en Educación (2024), Vol. 7, Núm. 12, 112-129**

En la dimensión características de liderazgo, llama la atención que según el ítem 6, para 44% de los educadores casi nunca y 37% nunca el directivo actúa con empatía hacia los docentes, refiriendo experimentarlo 19% algunas veces. En el ítem 7, se mantiene tendencia desfavorable con 44% de educadores que contestaron casi nunca y 6% nunca apreciar que el directivo presente la capacidad de sintonizar con las necesidades de ellos en cuanto a la formación, el otro 50% contestaron algunas veces. Referido al ítem 9, los educadores consultados consideran que sólo algunas veces el directivo los motiva para el logro de estándares de calidad profesional, marcando el otro 25% el criterio casi nunca.

Al continuar con el indicador equipos de trabajo, en el ítem 10, la tendencia es de 75% de educadores quienes consideran casi siempre el directivo fomenta el equipo de trabajo, respondiendo 25% algunas veces. En el ítem 11, la tendencia es favorable con 62% educadores que casi siempre aprecian de parte del directivo gestionar estrategias de trabajo en equipo, contestando 38% algunas veces.

En razón a la actitud positiva los docentes en una tendencia mayoritaria de 75% consideran casi siempre se presenta en el directivo, 25% refieren algunas veces apreciar esta característica del liderazgo en el gerente de la escuela, según las respuestas aportadas a los ítems 12 y 13 del instrumento aplicado en el procedimiento metodológico desarrollado.

En concreto sobre esta dimensión, la mayoría de los encuestados sólo algunas veces aprecian que el directivo actúe con empatía, motivación, enfocándose más en el trabajo en equipo y actitud profesional. Estos resultados se infieren como debilidad en manifestar en el ejercicio de liderazgo características esenciales (empatía, motivación), pues según Goleman (ob. cit.), estas son importantes entre otros aspectos que incentiven a cada trabajador hacia el logro de metas con eficiencia, dada la importancia de comprender las necesidades y sentimientos de las personas con las que interactúa en el trabajo, como el centro del proceso de regulación de la acción eficaz de la administración inteligente de emociones y sentimientos.

**Tabla 3**

*Frecuencias y Porcentajes de la Dimensión Estándares del Desempeño Profesional Docente*

N	Ítems	S		Cs		Av		Cn		N		TOTALES	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
14	Intercambios comunicativos para el desarrollo del proceso de aprendizaje.	0	0	0	0	12	75	4	25	0	0	16	100

**Liderazgo directivo en el logro de estándares de desempeño profesional docente.**  
**Napoleón Antonio Haro Inca.**  
**Revista Estudios en Educación (2024), Vol. 7, Núm. 12, 112-129**

**Tabla 3 (Continuación)**

N	Ítems	S		Cs		Av		Cn		N		TOTALES	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
	15 Lineamientos pedagógicos que aseguren el aprendizaje continuo en el aula	0	0	10	63	6	37	0	0	0	0	16	100
	16 Estrategias innovadoras para consolidar el acto pedagógico	0	0	0	0	10	62	6	38	0	0	16	100
	17 Acto pedagógico innovador para la formación integral de los estudiantes	0	0	0	0	12	75	4	25	0	0	16	100
	18 Acompañamiento al docente para la preparación de la enseñanza según las necesidades institucionales.	0	0	0	0	4	25	12	75	0	0	16	100
	19 Preparación de la enseñanza según las necesidades detectadas en la evaluación diagnóstica en el aula.	0	0	0	0	8	50	8	50	0	0	16	100

Con la información recopilada, se procede a analizar la data de la tabla 3, sobre la dimensión estándares de desempeño profesional docente, los cuales son parámetros que deben alcanzar los educadores en la república de Ecuador. A este respecto, refiriendo en el indicador proceso de aprendizaje, concretamente en el ítem 14, mayoría de docentes en un 75 % que reconocen algunas veces propiciar intercambios comunicativos para el desarrollo de las metas propuestas en el proceso de aprendizaje, ante lo cual 25 % de profesionales contestaron casi nunca. En el ítem 15, se aprecia 63 % de los educadores quienes reconocen que desde liderazgo directivo casi siempre se propician lineamientos pedagógicos que aseguren el aprendizaje como proceso continuo en el aula, lo cual se da algunas veces para 37 %.

Referido al indicador acto pedagógico, como se evidencian en el ítem 16, la tendencia de educadores en un 62 % reconocen que algunas veces implementan estrategias innovadoras para consolidar el acto pedagógico, lo cual refieren casi nunca cumplir 38 % de los profesionales. En el ítem 17, la mayoría



**Liderazgo directivo en el logro de estándares de desempeño profesional docente.**  
**Napoleón Antonio Haro Inca.**  
**Revista Estudios en Educación (2024), Vol. 7, Núm. 12, 112-129**

de los docentes en 75 % refieren que solo algunas veces de liderazgo directivo un acto pedagógico innovador para la formación integral de los estudiantes, marcando el otro 25 % de personas consultadas la alternativa casi nunca.

En cierre, está el indicador preparación para la enseñanza, en el cual el ítem 18 refleja tendencia desfavorable con 75 % de docentes que reconocen casi nunca obtener ese acompañamiento del liderazgo directivo para la preparación de la enseñanza según las necesidades institucionales, lo cual expresan recibir algunas veces 25 % de estos educadores. Finalmente, en el 19, se aprecia 50 % de docentes que casi nunca cumplen la preparación de la enseñanza según las necesidades detectadas en la evaluación diagnóstica en el aula, estándar que algunas veces logran el otro 50 % de los maestros.

Los valores obtenidos en esta dimensión refieren que, la mayoría de los educadores consultados con el instrumento aplicado consideran algunas veces de liderazgo directivo alcanzar diversos estándares de desempeño profesional docente estipulados por el ministerio de educación de Ecuador en el año (2012).

Es una tendencia que se interpreta como desfavorable, dada la importancia de docentes que se enfoquen en asumir el aprendizaje como un proceso continuo y sistemático, manifestando innovación, actualización en el acto pedagógico, con la preparación de la enseñanza que respete los estilos y el tiempo de aprendizaje de cada uno de los educandos, lo cual contrasta con los lineamientos estipulados por el Ministerio de educación de Ecuador (ob. cit.), sobre los estándares de desempeño profesional docente orientan la mejora de labor docente y directivos permitiendo prácticas de calidad.

## **Conclusiones**

Desde el análisis e interpretación de la información recopilada, se procede a concluir lo siguiente: sobre diagnosticar el estado actual de los estilos de liderazgo directivo en el logro de los estándares del desempeño profesional de los docentes de la Unidad Educativa Pedro Fermín Cevallos, Provincia de Tungurahua, Ecuador, predomina en el gerente el estilo autoritario con imposiciones, control excesivo y enfocarse en los resultados, con manifestaciones de un estilo laissez faire, limitando el logro de parámetros profesionales de parte de los educadores a su cargo.

Al identificar las características del liderazgo directivo en el logro de los estándares del desempeño profesional de los docentes de la Unidad Educativa Pedro Fermín Cevallos, Provincia de Tungurahua, Ecuador; en el escenario investigado, el gerente promueve el trabajo en equipo con actitud profesional, lo cual es favorable. Sin embargo, presenta debilidad en aspectos esenciales como la

**Liderazgo directivo en el logro de estándares de desempeño profesional docente.**  
**Napoleón Antonio Haro Inca.**  
**Revista Estudios en Educación (2024), Vol. 7, Núm. 12, 112-129**

empatía y motivación, afectando en los docentes esfuerzos relevantes en el logro de los estándares de desempeño vigentes en la nación.

En el objetivo describir el logro de los estándares de desempeño profesional en los docentes de la Unidad Educativa Pedro Fermín Cevallos, Provincia de Tungurahua, Ecuador, referidos al proceso de aprendizaje, el acto pedagógico y la preparación de la enseñanza, en este sentido se evidenció según la opinión de los docentes que el directivo en el ejercicio del liderazgo algunas veces promueve las condiciones para que los educadores alcancen dichas directrices en función de los planes institucionales y necesidades de los educandos; lo cual dificulta el servicio de calidad a los usuarios.

A partir de lo anterior, el análisis del liderazgo directivo en el logro de los estándares de desempeño profesional docentes de la Unidad Educativa Pedro Fermín Cevallos, Provincia de Tungurahua, Ecuador, evidencia un gerente con tendencia hacia el liderazgo directivo, que no suma como características la empatía y motivación, dejando de propiciar desde su actuación el logro de estándares como el proceso de aprendizaje, acto pedagógico y preparación de la enseñanza por parte de los educadores en funciones de aula.

### **Limitaciones e implicaciones**

El alcance de la presente investigación versó en el aspecto metodológico se tomará el paradigma positivista, enfoque cuantitativo, estudio de campo, nivel descriptivo, diseño no experimental, transeccional, desarrollado en el año 2023. La delimitación geográfica se enfoca en la Unidad Educativa Pedro Fermín Cevallos, Provincia de Tungurahua, Ecuador. A este respecto, se abordaron estilos y características del gerente institucional en el rol del liderazgo, razón por la cual es importante continuar con estudios sobre esta temática, para enriquecer el conocimiento científico en esta materia.

### **Referencias**

- Arias, F. (2016). *El Proyecto de Investigación: Guía para su elaboración*. (7ª ed.). Caracas: Episteme. [https://tauniversity.org/sites/default/files/libro\\_el\\_proyecto\\_de\\_investigacion\\_de\\_fidias\\_g\\_arias.pdf](https://tauniversity.org/sites/default/files/libro_el_proyecto_de_investigacion_de_fidias_g_arias.pdf)
- Bass, B. y Riggio, R. (2005). *Transformational leadership*. (2a ed.) New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates. [https://www.researchgate.net/publication/287282133\\_Transformational\\_leadership\\_Second\\_edition](https://www.researchgate.net/publication/287282133_Transformational_leadership_Second_edition)
- Ballina, F. (2013). *Paradigmas y perspectivas teórico-metodológicas en el estudio de la administración*. <https://www.uv.mx/iiesca/files/2013/01/paradigmas2004-2.pdf>
- Bennis, W. (1999). El liderazgo avanza. <http://www.pfdf.org/leaderbooks/121/spring99/bennis.html>
- Chiavenato, I. (2001). *Administración: Procesos administrativos* (3ª ed.). Bogotá: Mc Graw-Hill. <https://>

**Liderazgo directivo en el logro de estándares de desempeño profesional docente.  
Napoleón Antonio Haro Inca.**

**Revista Estudios en Educación (2024), Vol. 7, Núm. 12, 112-129**

- books.instituto-idema.org/sites/default/files/Administraci%C3%B3n%20-%20Proceso%20adminis-  
trativo%20-%20Idalberto%20Chiavenato%20-%203ed.pdf
- García, O. & Zurita, C. (2014). Las competencias del docente en el Siglo XXI. *Revista Investigación en Tecnología de Información*. Vol. 2 Núm. 4 (2014): Julio-Diciembre. <https://riti.es/index.php/riti/article/view/190>
- Goleman, D. (2002). *Inteligencia Emocional*. España: Editorial Kayrós. S.A. <https://iuymca.edu.ar/wp-content/uploads/2022/01/La-Inteligencia-Emocional-Daniel-Goleman-1.pdf>
- Hernández, R. (2006). Los estilos de liderazgo directivo y la calidad educativa. *Revista Rumbo Educativo*, 8(8).11-16. [http://www.cchep.edu.mx/docspdf/Rumbo\\_Educativo08.pdf](http://www.cchep.edu.mx/docspdf/Rumbo_Educativo08.pdf)
- Marcano, R. (2021). *La toma de decisiones, liderazgo y comportamientos en las organizaciones en tiempos de incertidumbre*. [http://saber.ucv.ve/ojs/index.php/rev\\_cc/article/view/23202](http://saber.ucv.ve/ojs/index.php/rev_cc/article/view/23202)
- Manes, A. (2019) *Estilos de liderazgo directivo y su relación con la gestión pedagógica de los docentes de la Institución Educativa n° 20424 San Miguel Ángel Arcángel–Acos–Huaral*.<http://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/UNJFSC/3207/MANES%20CANGANA%2C%20ALEXIS%20PERCY.pdf?>
- Martín, A., Pérez, J. & López, R. (2021). *Modelo de liderazgo de Kur Lewin*. <https://congresosfnn.com/wp-content/uploads/2021/03/congreso-iberoamericano-liderazgo/ModdeLiderazgoLewinCO MUNESC.pdf>
- Maxwell, J. (2007). *El ABC del éxito*. (2ª ed.). Argentina: V & R. <https://books.google.com.mx/books?id=wCHg8b5Y4C&printsec=copyright#v=onepage&q&f=false>
- Ministerio de Educación de Ecuador (2012). *Estándares de Desempeño Profesional Docente*. [https://educacion.gob.ec/wpcontent/uploads/downloads/2012/08/Estandares\\_Desempeno\\_Docente\\_Propedeutico.pdf](https://educacion.gob.ec/wpcontent/uploads/downloads/2012/08/Estandares_Desempeno_Docente_Propedeutico.pdf)
- Ministerio de Educación de Ecuador (2016). *Currículo Educación General Básica*. <https://educacion.gob.ec/curriculo-educacion-general-basica/>
- Ochoa, E. (2022). *La enseñanza y el Aprendizaje desde la perspectiva del maestro*. <http://portal.amelica.org/ameli/journal/326/3263545012/html/>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2008). *Mejorar el Liderazgo Escolar*. <https://www.oecd.org/mexico/44906121.pdf>
- Rodríguez, K. & y Lechuga, J. (2019). *Desempeño laboral de los docentes de la Institución Universitaria ITSA*. <https://www.redalyc.org/journal/206/20663246005/html/>
- Stoner, J (2003). *Administración*. (6ª ed.). [https://alvarezrubenantonio.milaulas.com/pluginfile.php/76/mod\\_resource/content/1/LIBRO%20DE%20ADMINISTRACION.pdf](https://alvarezrubenantonio.milaulas.com/pluginfile.php/76/mod_resource/content/1/LIBRO%20DE%20ADMINISTRACION.pdf)
- Villa, S. (2015). *Importancia e impacto del liderazgo. Padres y Maestros*. <https://revistas.comillas.edu/index.php/padresymaestros/article/view/5335>