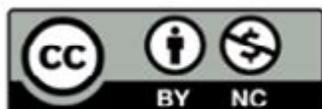


## LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DOCENTE PARA LA INTERCULTURALIDAD EN EL SECTOR EDUCATIVO DE ECUADOR

Recibido:30-12-2024  
Aceptado: 24-04-2025  
Publicado:30-06-2025

Ricardo Luis Tapuy Grefa  
Zulma Dalila Chimbo Avilés  
Viviana Maribel Chisaguano Taipe



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.

## Autor

### \* **Ricardo Luis Tapuy Grefa**

\*Ecuatoriano, Licenciado en educación, Magister en Gerencia Educacional. Docente titular del Ministerio de Educación de Ecuador.

Correo electrónico:

tapuyricardo@gmail.com

Orcid:

<https://orcid.org/0009-0007-9926-2762>

### \*\* **Zulma Dalila Chimbo Avilés**

\*\*Ecuatoriana, Licenciada en Ciencias de la Educación. Docente titular del Ministerio de Educación de Ecuador.

Correo electrónico:

zulmachimbo60@gmail.com

Orcid:

<https://orcid.org/0009-0004-0164-7276>

### \*\*\* **Viviana Maribel Chisaguano**

#### **Taipe**

\*\*\*Ecuatoriana, Licenciada en Ciencias de la Educación. Docente titular del Ministerio de Educación de Ecuador.

Correo electrónico:

vivianachisaguano@yahoo.es

Orcid:

<https://orcid.org/0009-0002-9518-2160>

## LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DOCENTE PARA LA INTERCULTURALIDAD EN EL SECTOR EDUCATIVO DE ECUADOR

Transformational leadership for intercultural teaching in Ecuador's education sector

## Resumen

Respetar la diversidad, valorarla, es uno de los derechos fundamentales a ser garantizados por un proceso educativo de calidad. Por ello, el artículo planteó como objetivo analizar el liderazgo transformacional docente para la interculturalidad en la Unidad Educativa Comunitaria Intercultural Bilingüe "El Pano" del Cantón Tena, Provincia Napo, Ecuador; desde el paradigma positivista, enfoque cuantitativo, en un estudio de campo, descriptivo. La población y muestra de 30 educadores aportó la data al responder un cuestionario de 16 ítems; cuyo análisis concluye en educadores que no asumen las características del liderazgo transformacional con atención a los principios y elementos de la interculturalidad.

**Palabras clave:** liderazgo transformacional, liderazgo docente, interculturalidad, educación intercultural.

### Cómo citar este artículo:

Tapuy-Grefa, L., Chimbo-Avilés, Z. & Chisaguano-Taipe, V. (2025): Liderazgo transformacional docente para la interculturalidad en el sector educativo de Ecuador. Revista Estudios en Educación (REeED), 8(14), 80-99

### Abstract

Respecting diversity and valuing it is one of the fundamental rights to be guaranteed by a quality educational process. Therefore, the article aimed to analyze the transformational leadership of teachers for interculturality in the Bilingual Intercultural Community Educational Unit "El Pano" of the Tena Canton, Napo Province, Ecuador; from the positivist paradigm, quantitative approach, in a descriptive field study. The population and sample of 30 educators provided the data by answering a 16-item questionnaire; whose analysis concludes that educators do not assume the characteristics of transformational leadership with attention to the principles and elements of interculturality.

**Keywords:** transformational leadership, teaching leadership, interculturality, intercultural education.

## INTRODUCCIÓN

El proceso educativo puede ser considerado metafóricamente, como el motor o eje que mueve las naciones hacia su progreso. Ello contempla, el desarrollo integral de cada ciudadano, gracias al trabajo mancomunado de escuela, familia y Estado. Por ello, las sociedades modernas aspiran cada vez más a ser inclusivas y pertinentes con su historia, es así que en la educación los enfoques de pluralismo y multiculturalidad son promovidos con énfasis, especialmente en el ámbito latinoamericano (Cgumaña, 2022).

Dicho proceso constituye en Ecuador un sector de vital relevancia, para brindar un servicio de calidad a la población, que conlleve a que esta nación sea justa, democrática, sostenible, con respeto a la valoración cultural de los pueblos centrales que hacen vida en la actualidad. Llevar a la práctica estos preceptos constitucionales, demanda del proceso educativo esas reformas, para enfocarse en la mejora continua. Teniendo como uno de los principales actores al docente, profesional cuya labor trasciende barreras de tiempo y espacio. Al ser considerado un líder nato de la sociedad. Favoreciendo las condiciones para las transformaciones que la era actual globalizada y del conocimiento exige a cada institución a lo largo del territorio nacional (Tapuy, 2022).

Al profundizar en este discurso sobre el papel del líder docente, es un tema de suma importancia en el campo pedagógico, tanto a nivel global como nacional. La efectividad de este desempeño ejerce una influencia considerable en el progreso del aprendizaje de los estudiantes y en el ambiente escolar en general (Gamarra, 2024). Se interpreta el liderazgo como una fuerza impulsora que ha moldeado la historia de la humanidad, alcanzando diversos sectores y procesos, uno de ellos el educativo.

En esta tónica, el liderazgo puede ser asumido desde diversos estilos, por ejemplo, autocrático con imposiciones y controles excesivo, paternalista con escaso seguimiento de las acciones de los seguidores. Democrático con cuotas de poder en la toma de decisiones. Mientras que el transformacional se centra en inspirar y motivar a los seguidores para que alcancen su máximo potencial, guía a la construcción de una visión compartida. Es decir, en un entorno de innovación y mejora continua (Camacho et al., 2024).

Sin lugar a duda, el docente como líder transformacional contribuye al avance de la sociedad. Este profesional desempeña un papel fundamental como agente de cambio, impulsando la innovación en respuesta a las cambiantes demandas del entorno educativo al dicho estilo (Pascual & Orrego, 2021). Esta actuación busca potenciar las políticas del Estado ecuatoriano, una de ellas vinculada a la interculturalidad como proceso, referido a la construcción cognitiva, procedimental y actitudinal de las relaciones entre las culturas; que no puede ser reducida a contextos áulico y curricular. En el ámbito educativo, requiere de políticas, programas, proyectos donde sean tomados en cuenta todos los rasgos culturales de los estudiantes (Espinoza & Ley, 2020).

Esto va a favorecer educar para convivir en sociedad, con respeto, solidaridad, equidad, ampliando los vínculos ente los grupos culturales con sus vivencias, experiencias, tradiciones en la sociedad. Por tanto, la interculturalidad puede ser definida como concepto y como práctica, expresada en la comunicación y relación entre diferentes culturas, que no se limita a solo un contacto entre ellas, sino a un intercambio equitativo, en condiciones de igualdad. Asimismo, se entiende “como un proceso constante de comunicación, reciprocidad y aprendizaje entre personas y grupos de diferentes tradiciones culturales” (Paredes & Carcausto, 2023, p.203), para potenciar la enseñanza y aprendizaje.

Se interpreta entonces, la interculturalidad como tema que requiere un “análisis sostenido conscientemente, acerca de la interrelación cultural que existe o sucede, debido a que no se trata de coincidencias en un espacio determinado entre culturas, sino el requerimiento es la comprensión de las diferencias de cada una de ellas, aprender de ellas y especialmente convivir” (Aceldo & Quito, 2021, p. 8). Planteamiento que lleva a destacar la relevancia del docente en liderar actividades y proyectos con esa idea, contemplado en los lineamientos del Ministerio de Educación de Ecuador (2019). Esto atañe al sistema que busca brindar atención integral, de calidad e inclusiva a las 14 nacionalidades: Shuar, Awá, Eperara siapidara, Chachi, Tsa'chi, Kichwa, A'i (Cofán), Pai (Secoya), Bai (siona), Waorani, Achuar, Shiwiar, Sapara, y Andoa.

De esta manera, el docente está llamado a asumir el liderazgo transformacional desde las directrices nacionales, planes institucionales, pero también los elementos esenciales de cada cultura y pueblo representado en el aula de clase por los estudiantes que allí intervienen. Si bien son preceptos que teóricamente están fundamentados, inclusive desde el ámbito legal, la aplicabilidad dista mucho de atender estos lineamientos (Espinoza & Ley, 2020).

Ello conlleva a mencionar la situación vivenciada en la Unidad Educativa Comunitaria Intercultural Bilingüe “El Pano” del Cantón Tena, Provincia Napo, Ecuador. En este escenario el directivo presenta informes relativos a educadores que imponen sus ideas, limitan la participación de los estudiantes y representantes de los pueblos indígenas en la toma de decisiones o planificación de las actividades alusivas a este tema. Es decir, considera el gerente que estos profesionales asumen un liderazgo autoritario, en vez del transformacional, recomendado por el distrito escolar.

Por su parte, algunos educadores refieren escaso apoyo de la directiva institucional y autoridades de la provincia en lo que respecta a realización de actividades culturales, festivales de música y tradiciones; entre otras. También, consideran que, para cumplir con los requisitos inmersos en su desempeño, realizan actividades, asumiendo prácticamente la diligencia exclusiva de las mismas, por las escasas iniciativas de apoyo de los padres, familiares y miembros de la comunidad. Como se puede apreciar, en los párrafos precedentes se presenta de manera resumida la postura de la gerencia institucional y algunos docentes en lo que respecta a asumir el liderazgo en las actividades vinculadas a la educación intercultural. Esto al prolongarse en el tiempo, se asume como una situación de riesgo en la cual los profesionales no estarán dando cumplimiento a los lineamientos nacionales, afectándose la valoración y respeto de diversas culturas. Por otra parte, se estarían

limitando las acciones para el buen vivir, la cultura de paz, así como la convivencia pacífica entre los pueblos. Afectando el logro de metas en lo que respecta a esta política implícita en la educación de calidad.

Por ello, el presente artículo planteó como objetivo analizar el liderazgo transformacional docente para la interculturalidad en la Unidad Educativa Comunitaria Intercultural Bilingüe El Pano del Cantón Tena, Provincia Napo, Ecuador. Esto conduce a la vez, a indagar las características del liderazgo de los educadores, los principios que estos aplican y los elementos que fortalecen en las interacciones con los estudiantes.

Es importante mencionar que el desarrollo objetivo planteado, justifica el presente artículo, al recopilar información que estará a disposición para la actualización y mejora la práctica. Igualmente, se espera servir de insumo para procesos de reflexión a fin de fortalecer un liderazgo realmente transformacional por parte de cada profesional, para asumir con éxito los retos propios de la educación intercultural. Conduciendo este accionar con el beneficio que atañe para la formación integral de los educandos en el mencionado contexto, con alcance a la provincia y la nación.

## MARCO TEÓRICO

Dada la relevancia del liderazgo docente, es importante hacer una revisión de investigaciones relacionadas con el tema. De hecho, diversos estudios demuestran una fuerte correlación entre el liderazgo y las comunidades educativas. En el caso de México, es importante reforzar en los docentes habilidades de liderazgo educacional para alcanzar la calidad educativa y que sobre todo los estudiantes puedan contribuir al desarrollo de sus competencias (Díaz, 2023).

En el caso de Perú, se demostró una relación positiva del liderazgo en las escuelas con el logro de metas académicas y de desarrollo profesional por medio de las denominadas comunidades de aprendizaje. Esto lo evidenció una prueba de correlación Rho de Spearman con un  $r = 0,847$ , en un trabajo de campo no experimental (Díaz, 2023).

En este sentido, en Ecuador, a pesar de ser aspecto prioritario como política vigente, son escasas las investigaciones que apuestan por la identificación de los factores que determinan la sinergia del proceso en la práctica escolar y el establecimiento de las relaciones de estos con los resultados que se experimentan en la realidad educativa nacional. Si bien se cuenta con un marco legal y teórico, no se visiona el reconocimiento de las características en pro de la concreción de una educación intercultural bilingüe en el país (Espinoza & Ley, 2020). Es decir, se interpreta debilidad en lo que respecta al liderazgo docente para la interculturalidad. Lo que conlleva señalar la importancia de abordar este proceso desde un liderazgo transformacional.

Igualmente, resalta el trabajo desarrollado por Tapuy (2022), quien enfatizó la necesidad de fortalecer en los docentes ecuatorianos un liderazgo transformacional puede ser visionado para el logro de metas del sector educativo en Ecuador. Al respecto, en un escenario ideal debe ser ejerci-

do a través de la motivación y de la inspiración, con el respeto de los ideales particulares y de la filosofía de gestión para el logro de los objetivos trazados en diversas políticas y programas educativos en la nación.

De manera que, los trabajos mencionados permiten señalar lo siguiente: atender los señalamientos y beneficios de un liderazgo transformacional de parte de cada docente, promueve cumplir con las metas de la interculturalidad, en una educación inclusiva, en una era globalizada, una sociedad del conocimiento, en la cual el llamado es a respetar las culturas, valorar la diversidad, con ciudadanos cuyos comportamientos así lo declaren.

### Liderazgo transformacional del docente

El liderazgo en su estilo transformacional, como hace mención Chiavenato (2002), tiene su génesis en los postulados de Birds 1978. Luego se complementó con los aportes de Bass, en la década de 1980. No obstante, en este discurso se enfatiza el modelo propuesto por Bass y Avolio, en el año 2006, quienes lo consideran como un proceso que busca incentivar y motivar a las personas para ser productivo, manifieste sentido de pertenencia y compromiso con los logros de la organización.

Estos autores consideran cuatro componentes: influencia idealizada, se manifiesta cuando el líder es respetado, admirado, es un modelo de comportamiento para el resto de las personas. Sobre la motivación inspiración, en palabras de los citados teóricos quienes asumen este estilo, se consideran en modelos a seguir por las otras personas, comunican altas expectativas y demuestran compromiso con los objetivos. Lo cual es vital para optimizar el desempeño, productividad, tanto individual como del colectivo.

Otra característica o componente es la estimulación intelectual, al fomentar la creatividad e innovación. Por demás vitales en el sector educativo, dado el alcance que tienen en las personas y también en el colectivo. Esto también permite que los seguidores actúen de manera crítica, confronten ideas, analicen y encuentren soluciones creativas a los problemas que suelen presentarse.

En complemento, está la consideración individualizada, porque un líder transformacional, atiende de manera particular a cada trabajador o colaborador. Lo apoya para el desarrollo profesional y personal. Esto al delegar tareas, empoderando al colectivo. Es decir, fomentar el aprendizaje, aunque los resultados no sean los esperados y proceder a darle la respectiva realimentación, para que cada situación contribuya a la mejora continua.

Desde la postura de Bass y Avolio (2006), no se puede hablar de liderazgo, como un solo rasgo, sino un conjunto de componentes o comportamientos como los mencionados en los párrafos anteriores. El desempeño de un docente, con este estilo le va a permitir impactar positivamente al colectivo escolar, ejercer influencia idealizada, inspirarlos a la mejora continua, darles atención individualizada y activar esa estimulación intelectual. Para el empoderamiento, compromiso y sentido de pertinencia en diversas acciones o proyectos de la escuela, tal es el caso de la interculturalidad.

Lo mencionado en los párrafos anteriores, lleva resaltar como características del liderazgo transformacional una motivación inspiradora en sus seguidores. Cuando es desempeñado este estilo por un docente, se trata de incentivar a estudiantes, colegas, padres de familias y miembros de la comunidad, para actuar de manera desinteresada (Mendoza et al., 2023). A la vez, centrarse en inspirar y motivar a los seguidores a través de la creación de una visión compartida y la promoción del cambio positivo en la organización (Ormaza et al., 2023).

De esa manera, el docente como líder contribuye al logro de metas que beneficien al colectivo. Esto también implica crear un ambiente donde se valore la originalidad y se estimule la búsqueda de nuevas ideas para fortalecer, en este caso el respeto a las culturas, valorando la diversidad. Como parte de liderazgo transformacional es importante esa influencia idealizada del docente, para alcanzar las metas del proceso educativo. Esto como resultado de un educador que se caracteriza por la credibilidad, el respeto a las ideas ajenas, a la par de identificarse con las necesidades y requerimientos de los educandos, así como del colectivo (Gamarra, 2024).

En lo concerniente a la visión compartida, se manifiesta con el docente guiando al colectivo hacia un destino común. Para el seguimiento y monitoreo de cada actividad según la planificación curricular, organización de los recursos, tiempo y programas curriculares disponibles, con la dirección de cada acción y la consecuente evaluación (Sagal-Alvear et al., 2024). Se trata de una imagen clara, concisa de ese futuro ideal en el cual se implementen principios y elementos de la interculturalidad.

Visionado de esa manera, en Ecuador, es importante implementar el liderazgo transformacional para el logro de metas de las políticas educativas de esta nación. Así, este estilo se erige como un elemento fundamental en la formación de estudiantes, orientando su influencia y motivación. Además, con la capacidad para brindar información actualizada sobre las diversas realidades institucionales y contextos educativos (Mendoza, et al., 2023), para atender los principios y elementos de la interculturalidad.

## Interculturalidad

La interculturalidad no se limita a un concepto, sino a una manera de comportarse, la cual debe manifestarse más allá de lo teórico-legal, a la práctica en el aula. De ahí, se trata este proceso de uno de los desafíos que enfrenta la sociedad hoy, es “cómo abordar la diversidad cultural; esto, más que una parada al crecimiento es un factor enriquecedor para cualquier país”. (Ramos et al., 2022, p. 4). Se trata de un reto a ser asumido desde el liderazgo transformacional docente en Ecuador.

Una educación de calidad e inclusiva, debe atender a la interculturalidad, con principios esbozados en el ordenamiento jurídico vigente en la nación, apuntalando a la diversidad cultural, que se manifiesta en reconocer, valorar la riqueza y variedad de las culturas, sin jerarquizarlas, ni imponer

una sobre otra. Asume que todas las culturas tienen el mismo valor y derecho a existir, promoviendo la justicia social y eliminando cualquier forma de discriminación (Benalcaza et al., 2024).

En otras palabras, la interculturalidad acepta y aprecia las diferencias culturales como una fuente de enriquecimiento, evitando los prejuicios y estereotipos. Es lo que técnicamente se denomina aprendizaje mutuo, gracias al intercambio de conocimientos y experiencias entre culturas, enriqueciendo a todas las partes involucradas. Busca la participación de todos los grupos culturales en la sociedad, garantizando sus derechos y oportunidades.

Como principio fundamental de la interculturalidad están los derechos humanos. Alegando como necesario tener la capacidad de crear expresiones culturales compartidas, a través del diálogo y el respeto mutuo, el reconocimiento de los derechos de los pueblos indígenas a la tierra y el territorio. Aportando cada educador con mecanismos de participación ciudadana (Re Ceconi, 2021). En lo concerniente a ello, es menester mencionar la construcción de ciudadanía intercultural. Con un docente líder que fomenta en actividades y proyectos la formación de ciudadanos capaces de vivir en una sociedad diversa, respetando los derechos humanos.

### Educación intercultural en Ecuador

La interculturalidad se basa en el Estado plurinacional e intercultural, en el marco de un desarrollo sostenible con visión de largo plazo (Constitución de la República de Ecuador, 2008). Significa que, ese respeto a los pueblos ancestrales, a las manifestaciones culturales, tradiciones y estructuras organizativas, no puede ser contenido exclusivo del área de ciencias sociales, sino que al contrario, debe ser asumido como un eje conductor de la práctica pedagógica

Precisada la interculturalidad, como un proceso, se trata de una política direccionada por el Ministerio de Educación de Ecuador con una serie de elementos a implementarse en la práctica pedagógica. Entre ellos, el buen vivir (Sumak Kawsay), consagrado en la Carta Magna de Ecuador, se presenta “como un paradigma alternativo al desarrollo tradicional, inspirado en la cosmovisión indígena y en la búsqueda de una relación armónica entre los seres humanos, la naturaleza y la sociedad” (Benalcazar et al., 2024, p.498). Este principio se fundamenta en principios de sostenibilidad, equidad y respeto a la diversidad cultural (Vásquez et al., 2021).

Ese buen vivir ha de vincularse en la cultura de paz, como procesos de socialización mediante el cual se asimila un sistema de valores que reflejan el respeto a la vida y al ser humano, propiciando el saber participar, comunicar y rechazar la violencia entre las personas (Colmenares, 2024). Es interactuar, compartir espacios de forma pacífica, aceptando la diversidad, con visión de multifocalidad.

A lo anterior, se añade la educación inclusiva, como un enfoque que busca que todos los estudiantes, independientemente de sus capacidades o condiciones, puedan aprender juntos en un mismo entorno educativo (Prado et al., 2021). Tomando en cuenta que, el currículo ecuatoriano

se enfoca en la inclusión y valoración de las diferentes culturas, enseñando la historia, tradiciones y cosmovisiones de los pueblos indígenas y afroecuatorianos, así como desarrollando habilidades interculturales en los estudiantes (Salcedo-Quijije et al., 2023).

Por tanto, el buen vivir, la construcción de la cultura de paz se traducirá en una convivencia pacífica, al fomentar el respeto y la comprensión mutua. De ahí que la diversidad cultural, implica, “reconocer que lo común es la diversidad y esto, no se puede cambiar” (Escobar et al., 2022, p.12).

Esto enriquece el intercambio cultural, generador de nuevas ideas, perspectivas y formas de ver el mundo. Estos elementos deben estar también asociados a los ya mencionados principios fundamentales. Pues, la diversidad en Ecuador es notable, destacando los diferentes pueblos y nacionalidades en toda su amplitud territorial (Arteño et al., 2023).

Como concreción de estas ideas, la interculturalidad promueve la participación ciudadana y el diálogo, elementos fundamentales para combatir la discriminación, sea racismo, xenofobia o alguna otra forma, sobre la base del reconocimiento de la diversidad. Garantizando de ese modo la educación de calidad en un proceso educativo que atienda a los principios fundamentos en el ordenamiento jurídico vigente en Ecuador.

## METODOLOGÍA

El proceso investigativo tendiente al análisis del liderazgo transformacional docente para la interculturalidad en la Unidad Educativa Comunitaria Intercultural Bilingüe El Pano, del Cantón Tena, Provincia Napo, Ecuador; atendió al paradigma positivista, también conocido como paradigma cuantitativo, empírico-analítico o racionalista, tiene como objetivo principal explicar, predecir y controlar los fenómenos mediante la verificación de teorías y leyes (Herrera, 2024). Este, se conecta con el enfoque metodológico cuantitativo, el cual hace uso de “métodos y técnicas rigurosas para recopilar y analizar datos numéricos y estadísticos con el fin de obtener resultados precisos y verificables” (Herrera, 2024, p.4).

En esta dirección, se cumplió con una investigación de campo, con la recolección de información en ambientes reales no controlados (Pontis, 2022). Ello requirió recopilar la postura de los docentes que laboran en la mencionada escuela, para destacar el comportamiento de la variable liderazgo transformacional docente para la interculturalidad, en un estudio de nivel descriptivo. Se complementó con el diseño no experimental transeccional, pues no se manipuló la variable, simplemente se describió el comportamiento de esta en el contexto donde se ocurren, con una sola medición (Pontis, 2022).

Otro elemento de la metodología empleada es la población, que implica el conjunto total de un fenómeno que se estudia, y en el que las unidades de población tienen una característica en común. Esta característica es la que se analiza y da origen a los datos de la investigación (Tamayo y Tamayo, 2019), conformada en este caso por 30 profesionales que laboran en la Unidad Educativa Comunitaria Intercultural Bilingüe “El Pano” del Cantón Tena, Provincia Napo, Ecuador.

Sobre la muestra, Tamayo y Tamayo (2019), la define como: “el conjunto de operaciones que se realizan para estudiar la distribución de determinados caracteres en totalidad de una población universo, o colectivo partiendo de la observación de una fracción de la población considerada” (Tamayo & Tamayo, 2019, p.176). Al tomar en cuenta el número de elementos de la población, se decidió trabajar con la totalidad de esta, constituyendo una muestra censal, sin aplicar procesos de muestreo, integrada por los 30 docentes que laboran en el contexto estudiado.

Además, se implementó como técnica de recolección de información la encuesta, para responder al objetivo de la investigación cuyos resultados permiten la elaboración del artículo. Por medio de un instrumento, tipo cuestionario, el cual fue diseñado por los investigadores, estructurado en 16 ítems, con opciones de respuesta siempre, casi siempre, algunas veces, casi nunca y nunca. Estos abordaron las características del liderazgo transformacional docente (1 al 8), los principios de interculturalidad (9 al 12) y los elementos de la educación intercultural en Ecuador (13 al 16).

Es importante mencionar que, el instrumento diseñado fue sometido a la validez de contenido por el juicio de 3 expertos (en gerencia educativa y metodología de investigación, quienes lo aprobaron. Seguidamente, se calculó la confiabilidad del cuestionario, al aplicar una prueba piloto a 10 docentes de otra institución del cantón Tena, quienes no pertenecieron a la muestra, pero poseían características similares. Luego, estos cuestionarios fueron sometidos al método de consistencia interna Alpha de Cronbach, con un coeficiente de 0.88, que se interpreta como muy alta confiabilidad según Herrera (2024).

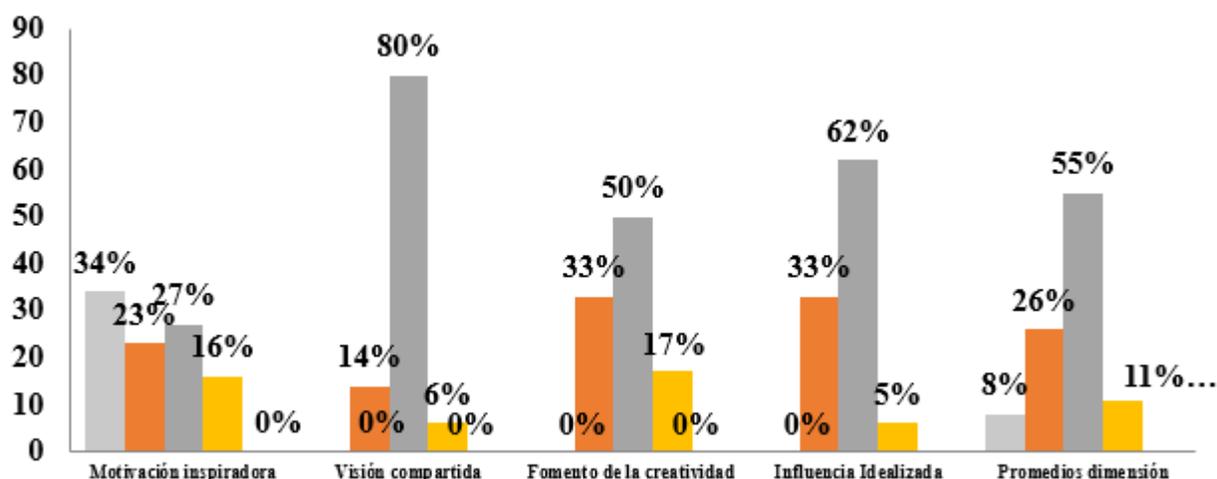
Así, se cumplieron con la validez y confiabilidad como requisitos esenciales en la construcción del conocimiento científico, desde el paradigma positivista (Herrera, 2024). Por lo cual, fue aplicado a la población y muestra de docentes, ya identificadas en los párrafos anteriores. Cuya data se analiza e interpreta en el siguiente apartado.

## Resultados

Con la finalidad de dar respuesta al objetivo planteado, se recolectó información de parte de los docentes de la Unidad Educativa Comunitaria Intercultural Bilingüe “El Pano”. La data, se clasificó según las dimensiones de la variable en estudio, representando en figuras los valores promedios de los indicadores y la respectiva dimensión. Al respecto, se procede al análisis de la información, implementando la estadística descriptiva, según la frecuencia y porcentaje de cada ítem, para la discusión de los resultados.

**Figura 1**

*Dimensión características del liderazgo transformacional docente*



En la figura 1, se aprecia lo siguiente: en cuanto al indicador motivación inspiradora (ítems 1 y 2), es importante señalar que, en este escenario, los educadores apuntan al 34% quienes consideran siempre y 23% casi siempre, incentivar a los estudiantes a compartir con respecto a las tradiciones culturales de los compañeros. Pero, 27% de profesionales solo algunas veces inspiran a los padres a tomar parte activa en los proyectos relacionados con la interculturalidad, señalando 16% de los maestros casi nunca y 0% nunca atender a dicho principio.

Es importante acotar que, la motivación inspiradora está estipulada en el modelo de liderazgo transformacional de Bass y Avolio (2006), quienes exaltan la importancia de un líder que se convierte en modelo a seguir por las otras personas, comunican altas expectativas y demuestran compromiso con los objetivos. Lo cual es vital para optimizar el desempeño, productividad, tanto individual como del colectivo. No obstante, en este caso llama la atención el 27% de educadores que marcaron la opción algunas veces, lo cual es una falta de constancia de ejercer dicha motivación inspiradora, confirmando este grupo los resultados de Mendoza, et al. (2023), en la investigación efectuada en Ecuador, que apuntaba a déficit de liderazgo transformacional en educadores de la nación.

En el indicador sobre una escuela inclusiva en la cual prisa la construcción de una visión compartida de la interculturalidad (ítems 3 y 4), se aprecia 80% de educadores que algunas veces la promueven, 14% contestaron casi siempre, casi nunca 8%, reflejando 0% el criterio nunca. Estos resultados contrastan con la importancia de guiar al colectivo, como señalan Bass y Avolio (2006), inspirarlos y motivarlos hacia el logro de metas, que en el caso de la interculturalidad es importante asumir el

liderazgo transformacional docente siempre y casi siempre, pero en este caso los educadores concentraron sus respuestas en 80% para el criterio algunas veces.

Sobre el indicador fomento de la creatividad (ítems 5 y 6), se consultó la frecuencia con la cual los educadores incentivan que las personas involucradas actúen de manera creativa en el logro de metas de interculturalidad, respondiendo 50% hacerlo algunas veces, 33% casi siempre, 17% casi nunca y 0% nunca. Se aprecia de manera concreta la mitad de los docentes que señalan solo algunas veces fomentar la creatividad, esencial al darles atención personalizada como lo recomiendan Bass y Avolio (2006), lo cual ha de asumirse de forma constante, pero en este caso se manifiesta solo algunas veces, tomando en cuenta de manera literal las respuestas de los educadores consultados con el instrumento aplicado.

En el indicador influencia idealizada (ítems 7 y 8), se obtuvo 62% de profesores quienes reconocen sólo algunas veces actuar sobre la base a valores éticos que permitan ejercer una influencia idealizada en el colectivo. Mientras, 33% consideran hacerlo casi siempre, 5% casi nunca, con 0% reflejados en los criterios siempre y nunca. Nuevamente se aprecia preeminencia de la alternativa algunas veces, frecuencia con la cual los propios docentes respondieron implementar tal características y elemento del modelo de liderazgo transformacional de Bass y Avolio (2006). Ello, dificultaría lograr las metas de la interculturalidad, pues estos teóricos consideran vital cuando el líder es respetado, admirado, es un modelo de comportamiento para el resto de las personas.

Según lo mencionado, los porcentajes promedios de la dimensión son 55% en la opción algunas veces, 26% casi siempre, 11% casi nunca, siempre con 8% y 0% en nunca. Dichos valores representados en la figura 1, evidencian mayoría de respuestas concentradas en la alternativa algunas veces, frecuencia con la cual más de la mitad de los docentes (exactamente 55%) consideran asumir un liderazgo transformacional que se caracteriza por la motivación inspiradora, visión compartida, fomento de la creatividad e influencia idealizada. Presentando debilidad en este estilo que es conducente hacia las transformaciones sociales que demanda la sociedad ecuatoriana en la actualidad.

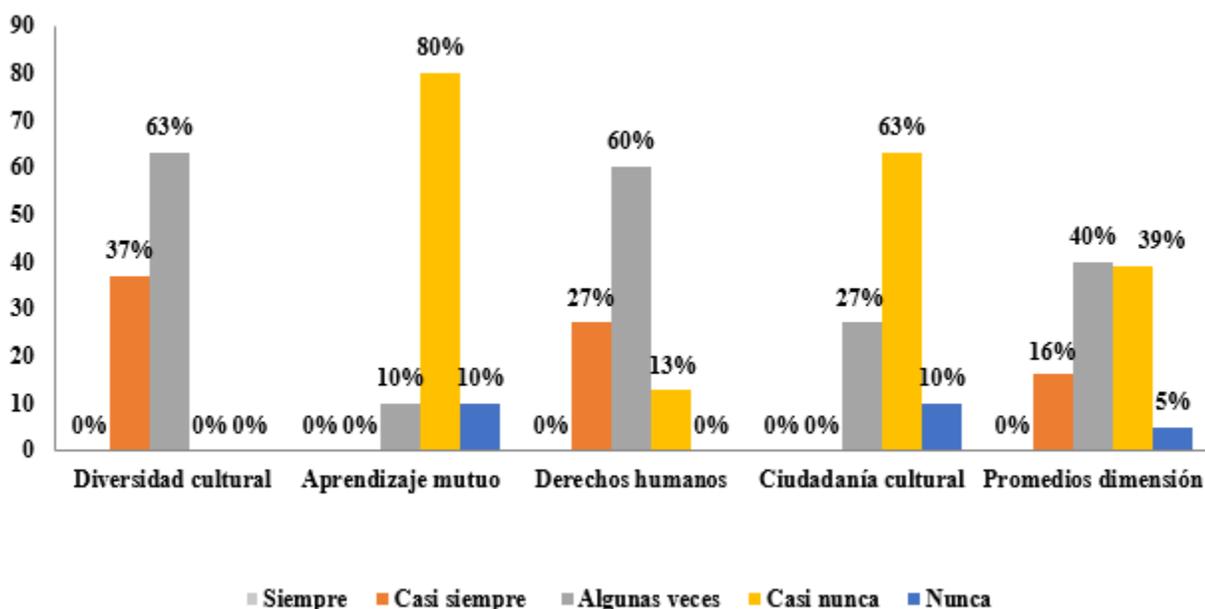
Para Bass y Avolio (2006), el liderazgo transformacional es un conjunto de componentes o comportamientos, siendo esencial brindar motivación inspiradora al colectivo hacia la construcción de una visión compartida, con la unión de esfuerzos hacia alcanzar metas que beneficien como la interculturalidad. Fomentando a través de la atención individualizada esa creatividad esencial para asumir con éxito los retos propios del sector educativo. De esta manera, el docente puede convertirse en un modelo de influencia realizada y favorecer la calidad educativa en Ecuador.

Los resultados de esta dimensión contrastan con ese escenario ideal en el cual el docente como líder transformacional se caracteriza por generar una motivación inspiradora en sus seguidores. Cuando es desempeñado este estilo por un docente, se trata de incentivar a estudiantes, colegas, padres de familias y miembros de la comunidad, para actuar de manera desinteresada, y así contribuir al logro de metas que beneficien al colectivo (Gamarra, 2024), lo cual no se visiona en el escenario investigado. La discusión de los resultados presentados en los párrafos precedentes, llaman a la reflexión, pues

se trata de una institución en la cual, desde la información aportada por los propios educadores, no es constante el actuar de estos profesionales como líderes transformacionales (la alternativa algunas veces tuvo mayor porcentaje de respuestas), esto a pesar de los lineamientos y señalamientos del Ministerio de Educación de Ecuador. Lo cual, en esencia se interpreta que dificulta el logro de metas de la interculturalidad como principio o precepto constitucional de la nación.

Resalta también que, la institución contexto de la investigación está en una zona donde habitan diversas etnias indígenas de esta nación. Las cuales son reconocidas por el Estado, llevando a que se enaltezcan los elementos de estos pueblos. Pero en este escenario no se visiona en la práctica de esa manera, lo cual viene a confirmar los aportes de Espinosa & Ley (2020), quienes señalaron debilidad de los educadores al implementar diversos elementos y principios conducentes a la interculturalidad en este país. Confirmando la necesidad de fortalecer en los docentes un liderazgo transformacional, con el respeto de los ideales particulares trazados en diversas políticas y programas educativos en la nación.

**Figura 2**  
 Dimensión principios de la interculturalidad



En la figura 2, se presenta información relativa a diversos principios de la interculturalidad que requieren ser liderados por cada docente en el contexto investigado. A este respecto, en el ítem 9 del indicador diversidad cultural, se consultó la frecuencia con la cual se promueve la valoración de dicho precepto, señalando 63% de los educadores hacerlo algunas veces, mientras 37% refieren casi siempre al implementar diversas actividades con ese fin. La mayoría de los educadores que marcaron la

frecuencia algunas veces, no son constantes en promover esa diversidad característica de la nación y que debe ser valorada, respetada y compartida en las aulas de clase (Ministerio de Educación de Ecuador, 2019).

En el indicador del principio aprendizaje mutuo, según el ítem 10 cuyo planteamiento fue invitar a miembros de los pueblos indígenas para esta intención, la mayoría de los educadores en 80% consideran casi nunca y 10% nunca hacerlo. Algunas veces lo implementan como líderes el 10% de maestros que concentraron sus respuestas en ese criterio. En este indicador un porcentaje de 80% reconocen escaso abordaje de este principio de interculturalidad, dejando de asumir el liderazgo transformacional para enriquecer la práctica pedagógica, además de integrar a representantes de pueblos ancestrales, como se establece en el currículo vigente y los documentos emanados del Ministerio de Educación de Ecuador (2017), para la calidad educativa.

En el ítem 11 referido al indicador derechos humanos, se planteó el solicitar apoyo del colectivo escolar para superar prejuicios sobre la cultura. Principio es atendido algunas veces por 60% de los educadores, 27% respondieron casi siempre y 13% casi nunca garantizan este derecho humano establecido en el ordenamiento jurídico vigente en Ecuador, en el marco del respeto a las expresiones, creencias y tradiciones de los pueblos que habitan en la nación, en el marco del buen vivir como eje conductor de la enseñanza y aprendizaje (Ministerio de Educación de Ecuador, 2017).

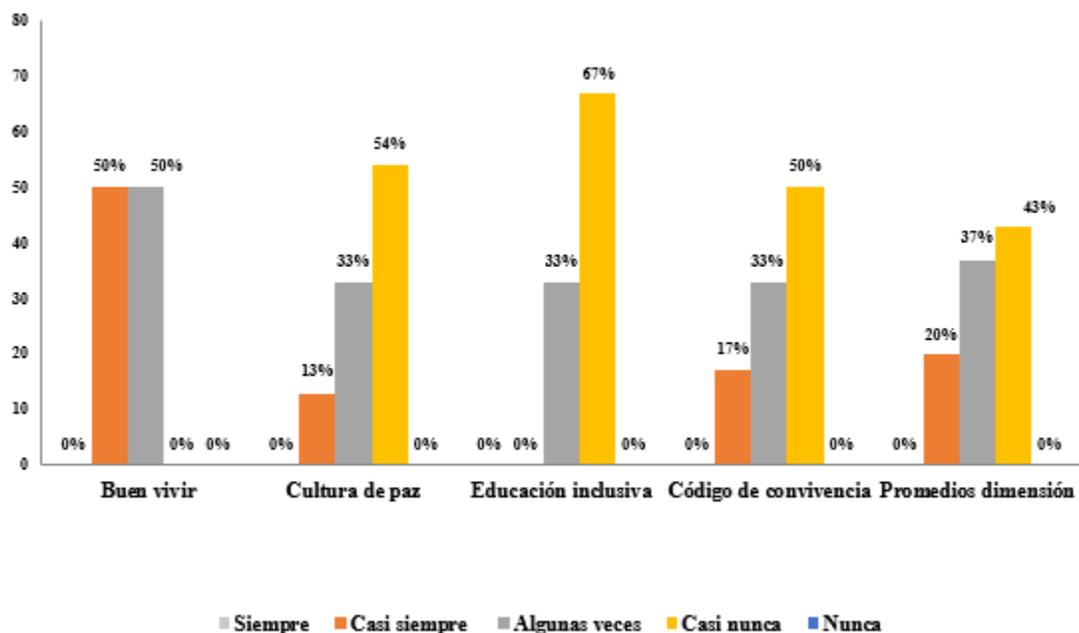
Finalmente, el indicador principio ciudadanía intercultural fue consultado en el ítem 12, en el cual 63% de los docentes contestaron casi nunca y 10% nunca fomentarlo desde un liderazgo transformacional, marcando algunas veces 27% de estos profesionales y 10% nunca. Según estas respuestas, la mayoría de los educadores consultados consideran desde su propia postura escasamente liderar el reconocimiento y ejercicio de la ciudadanía de esta naturaleza, a pesar de ser un lineamiento vigente en el modelo intercultural bilingüe del Ministerio de Educación de Ecuador (2019).

En consideración a lo mencionado, los porcentajes promedios de la dimensión señalan educadores que en 40% contestaron algunas veces, seguido de 39% casi nunca. 16% refleja la alternativa casi siempre. La opción nunca reporta 5% y siempre 0%. Esto conduce a mencionar que los educadores solo algunas veces atienden como líderes transformacionales los diversos principios de diversidad cultural, aprendizaje mutuo, derechos humanos y ciudadanía intercultural. Resultados que contrastan con los lineamientos de reciprocidad y aprendizaje entre personas y grupos de diferentes tradiciones culturales (Paredes & Carcausto, 2023), postulados vigentes y de aplicabilidad en Ecuador.

La discusión de estos resultados permite mencionar que en el escenario investigado hay carencias de parte de los profesionales al actuar como líderes transformacionales para promover la interculturalidad (al obtener mayoría de respuestas la opción algunas veces, según promedios de la figura 2). Esto contrasta con reconocer, valorar la riqueza y variedad de las culturas, sin jerarquizarlas, ni imponer una sobre otra, promoviendo la justicia social y eliminando cualquier forma de discriminación (Benalcazar-Ibujes et al., 2024).

### Figura 3

Dimensión elementos de la educación intercultural en Ecuador



En el análisis y discusión de los resultados, se procede con la data presentada en la figura 3, alusiva a la dimensión elementos de la educación intercultural en Ecuador. Así, en el indicador buen vivir, el ítem 13 consultó la frecuencia con la cual los educadores con diversas actividades promueven la valoración del buen vivir entre los seres humanos y la relación hombre-naturaleza, reportando 50% en la alternativa casi siempre y otro 50% algunas veces implementan este elemento esencial, según las directrices del Ministerio de Educación de Ecuador. Incluso, el buen vivir es un eje curricular vigente en esta nación, implícito en el modelo intercultural bilingüe vigente desde el año 2019 en dicho país.

El ítem 14 indagó la promoción de la cultura de paz como un principio esencial para interactuar con representantes de otras culturas, señalando algunas veces atenderlo 33% de los maestros, casi siempre 13%, reflejando la alternativa casi nunca 54% de las respuestas de estos profesionales, quienes reconocen escasamente atender este elemento implícito en el currículo vigente en la nación. Además de ser una política promovida desde el propio Ministerio de Educación de Ecuador (2019), a ser acatada en la práctica pedagógica de cada docente en el marco del liderazgo transformacional.

Seguidamente, el ítem 15, consultó el indicador educación inclusiva, señalando la mayoría de los docentes en 67% casi nunca conformar equipos interdisciplinarios con dicha intencionalidad. Algunas veces refieren hacerlo 33% de estos profesionales. La mayoría manifiesta debilidad en promover

de manera práctica los principios de una educación de calidad, equitativa e inclusiva, según se establece desde la máxima ley, entiéndase constitución de la República del Ecuador promulgada en el año 2008.

Como complemento, el indicador convivencia positiva fue abordado en el ítem 16, en el cual 50% de los educadores señalan casi nunca invitar a especialistas del distrito escolar para el asesoramiento en la redacción del código que contemple tanto los deberes como los derechos de los integrantes del colectivo escolar. Refieren hacerlo casi siempre 17% de los maestros y el otro 33% contestaron algunas veces. Según estos resultados, la mitad de los docentes respondieron casi nunca promover iniciativas para la cultura de paz, a pesar de ser una política y lineamiento de Ecuador, para garantizar la educación de calidad como derecho de los ciudadanos.

Con los valores mencionados en los párrafos anteriores, se calcularon los promedios de la dimensión (figura 3), señalando lo siguiente: la opción casi nunca reporta 43%, seguida de algunas veces con 37% y 20% para casi siempre. Los criterios siempre y nunca reflejan 0%. Son resultados cuya discusión permite apuntar a la opción casi nunca con la preeminencia de selección de parte de los educadores consultados, quienes (según su propia postura) no llevan a la práctica los elementos de la educación intercultural, estipulados por el Ministerio de Educación de Ecuador (2019), para la promoción de un servicio de calidad e inclusivo, según preceptos vigentes en esta nación.

## CONCLUSIONES

El análisis de la información aportada por los educadores permite redactar las siguientes conclusiones: el liderazgo del sector educativo requiere ser desempeñado por cada docente en el aula, en un estilo transformacional que apunte al logro de las metas en políticas educativas, una de ellas la interculturalidad, principio rector en Ecuador. El tiempo, es importante esa influencia idealizada del profesional, despertando confianza, admiración y ese apoyo tan necesario para alcanzar las metas del proceso educativo, dada la credibilidad, el respeto a las ideas ajenas, a la par de identificarse con las necesidades y requerimientos de los educandos, así como del colectivo.

Vinculado con ello, en el escenario investigado, los resultados analizados, aportados por los propios docentes, permiten concluir que no se está asumiendo de manera constante diversas características y componentes del liderazgo transformacional, para brindar motivación inspiradora que incentive a los educandos y colectivo a compartir las tradiciones culturales de la zona donde viven. Dejando de aportar para construir una visión compartida, donde se fomente la creatividad para el éxito ante los retos del proceso educativo.

En concreto no hay esa atención individualizada, ni influencia idealizada que es esencial para generar desde la práctica pedagógica, diversas transformaciones sociales que el entorno demanda y que en el caso del contexto donde funciona la institución, es necesario atender a la interculturalidad como política y programa vigente en Ecuador.

Se enriquecen estas conclusiones al evidenciar la no aplicación de principios de interculturalidad, que guíen al colectivo a la aceptación y respeto de diversidad cultural, limitando el aporte para el aprendizaje mutuo, donde se garanticen los derechos humanos, entre los cuales está la educación de calidad y el ejercicio efectivo de una ciudadanía cultural. Ello, a pesar de ser lineamientos de aplicación y vigencia en lo que respecta al modelo intercultural bilingüe de Ecuador.

Vinculado con lo anterior, los educadores no lideran diversas actividades y proyectos implícitos en los principios del buen vivir, cultura de paz y educación inclusiva. Lo cual limita alcanzar los objetivos de la interculturalidad que atiende a elementos esenciales como el respeto a la lengua de las nacionalidades, las tradiciones de cada pueblo ancestral. Esto, en esencia limita el respeto, valoración e inclusión de los educandos que provengan de diversos pueblos ancestrales. Lo señalado, lleva a concluir que los educadores presentan debilidad en lo que respecta al liderazgo transformacional, esto limita alcanzar las metas de interculturalidad en una sociedad más justa, equitativa, donde todos tengan las mismas oportunidades de ese desarrollo integral que en la práctica maximice las potencialidades de cada ciudadano.

En concreto, en el escenario investigado, los docentes no están asumiendo un liderazgo, transformacional que les permita brindar influencia idealizada, motivación inspiradora, a fin de guiar al colectivo hacia una visión compartida, que atienda principios y elementos inmersos en la interculturalidad, como política y necesidad latente en la República del Ecuador, caracterizada por la riqueza y variedad de las expresiones culturales y de los pueblos ancestrales que allí habitan.

En vista de estas apreciaciones, se recomienda a los docentes iniciar procesos de reflexión para asumir un liderazgo que pueda ser calificado de transformacional, visionando la importancia de construir una visión compartida junto con padres, familiares y representantes de los pueblos indígenas. Esto conducente a implementar actividades y proyectos donde se exalten principios de la interculturalidad como el buen vivir, la cultura de paz, el respeto a la diversidad. Valorando y enalteciendo la lengua, costumbres y tradiciones de cada una de las 14 nacionalidades que hacen vida en esta nación, según se establece en los programas curriculares vigentes emanados por el Ministerio de Educación de Ecuador.

## REFERENCIAS

- Aceldo, J., & Quito, L. (2021). *La interculturalidad en el Ecuador: un análisis crítico de sus fundamentos, aportes y desafíos en la educación*. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(6), 12116-12127. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v5i6.1219](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i6.1219)
- Arteño, R., Barba, E., Cazorla, A., y Illicachi, J. (2023). *Interculturalidad en la educación universitaria del Ecuador: perspectivas de actores educativos*. *Cuaderno de Pedagogía Universitaria*, 21(41), 20-34. <https://cuaderno.pucmm.edu.do/index.php/cuadernodepedagogia>
- Bass, B. & Avolio, B. (2006a). *Manual for the multifactor leadership questionnaire*. USA: Consulting Psychologist Press.

- Benalcazar, J., Padilla-Delgado, K., Carrera-Fajardo, Y. & Limaico-Mina, J. (2024). *Buen Vivir (Sumak Kawsay) en la constitución del Ecuador. Verdad y Derecho Revista Arbitrada de Ciencias Jurídicas y Sociales*, 3(3), 498-505. <https://doi.org/10.62574/dr2j0f92>
- Camacho, R., Castro, A, Orbe, M. & Gavilanez, N. (2024). *Liderazgo Educativo Transformacional y su Impacto en el Rendimiento Académico: Un Análisis Empírico en Instituciones Educativas. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(4), 6222-6239. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v8i4.12823](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i4.12823).
- Cgumaña, V. (2022). *Educación intercultural bilingüe en Ecuador: fundamentos y características. Revista Transformación*, 18(3), 1-120. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S207729552022000300674](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S207729552022000300674)
- Colmenares, F. (2024). *Educación y cultura de paz en escenarios universitarios. una vision de multifocalidad*. <https://revistasuba.com/index.php/POSTDOCTUBA/article/download/640/426/566>
- Constitución de la República de Ecuador (2008). *Normas Legales N o 449 Registro Oficial, Octubre 20, 2008*.
- Diaz, M. (2023). *Liderazgo educativo y comunidades de aprendizaje en una institución educativa pública*, Lima. 2022. Trabajo de Grado de Maestría. Universidad César Vallejo de Perú.
- Escobar, J., Grueso, A. & Aguirre, O. (2022). *La interculturalidad como herramienta para una sana convivencia escolar en Tumaco. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(6), 8869-8885. <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/4045>
- Espinoza, E. & Ley, N. (2020). *Educación intercultural en el Ecuador: Una revisión sistemática. Revista de Ciencias Sociales* 8(26). 1-20. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28064146018>
- Gamarra, J. (2024). *Liderazgo directivo en la educación: Una revisión literaria. Horizontes. Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 8(24), 1897 - 1912. <https://revistahorizontes.org/index.php/revistahorizontes/article/view/1656/2855>
- Herrera, C. (2024). Paradigma positivista. *Boletín Científico de las Ciencias Económico Administrativas del ICEA*, 12(24), 29-32. <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/icea/issue/archive>
- Mendoza, A., Guadamud, J., González, R., Mera, K. & Vera, M. (2023). *Tendencias y Perspectivas Actuales del Liderazgo Educativo Revisión Bibliográfica. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(5), 9796-9805. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v7i5.8543](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i5.8543)
- Ministerio de Educación de Ecuador (2019). *Educación Intercultural Bilingüe*. <https://educacion.gob.ec/educacion-intercultural-bilingue-princ/>
- Ormaza, M., Lozano Jaramillo, G., Chávez, J. & Andrade, S. (2023). *Liderazgo transformacional: un enfoque efectivo para el rendimiento laboral de las pymes ecuatorianas. Revista Venezolana De Gerencia*, 28( 10), 1678-1692. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.e10.50>
- Paredes, A. & Carcausto, W. (2023). *Interculturalidad en educación básica en países latinoamericanos: una revisión sistematizada. Revista Chakiñan de Ciencias Sociales y Humanidades*, 17(1), 203-210. <https://www.redalyc.org/journal/5717/571772328013/html/>
- Pascual, J. & Orrego, V. (2021). *Liderazgo educativo en el nivel intermedio. Lecciones para Chile desde experiencias internacionales. Revista de estudios y experiencias en educación*, 21(47), 336-354. <https://revistas.ucsc.cl/index.php/rexe/article/view/1647/1143>

Liderazgo transformacional docente para la interculturalidad en el sector educativo de Ecuador.  
Ricardo Luis Tapuy Grefa, Zulma Dalila Chimbo Avilés & Viviana Maribel Chisaguano Taipe.  
(REeED). V. 8, N.14, 80-99

Pontis, Sh. (2022) *Comprender la investigación de campo. Una guía práctica para diseñadores de información*. México: Universidad Autónoma Metropolitana-Unidad Cuajimalpa. ISBN 978-607-28-2648-9. [https://www.researchgate.net/publication/382807218Pontis\\_Sh\\_2022](https://www.researchgate.net/publication/382807218Pontis_Sh_2022)

[comprender\\_la\\_investigacion\\_de\\_campo\\_Una\\_guia\\_practica\\_para\\_disenadoresdeinformacion](https://www.researchgate.net/publication/382807218Pontis_Sh_2022)

Prado, H., Mendez-Ilizarbe, G., Quispe, W. & Huaman, A. (2021). *Educación intercultural desde la perspectiva teórica*. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(6), 390-409. <https://doi.org/10.52080/rvg-luz.26.e6.24>

Ramos-Merino, L., Erazo-Brito, G. & Chiriboga-Cevallos, A. (2023). *La interculturalidad: Una mirada desde las investigaciones del 2019 hasta la actualidad*. *Revista Científica Arbitrada De Investigación En Comunicación, Marketing Y Empresa REICOMUNICAR*. ISSN 2737-6354., 7(13), 62-84. <https://reicomunicar.org/index.php/reicomunicar/article/view/201>

Re Ceconi, J. (2021). *Reseña de Encrucijadas de la interculturalidad en tiempos multiculturales*, de Carolina Álvarez Ávila, José María Bompadre y César Marchesino. *Prometeo Libros, Corpus*, 11(2), 1-5. <https://doi.org/10.4000/corpusarchivos.5160>

Sagal-Alvear, M., Cisneros-Quintanilla, D. & Ortega-Castro, J. (2024). *El rol del Liderazgo Transformacional como herramienta para el desarrollo en la Ciudad de Azogues*. *Revista MQRInvestigar*, 8(2), 2833–2848. <https://doi.org/10.56048/MQR20225.8.2.2024.2833-2848>

Salcedo-Quijije, J., Delgado-Muñoz, M., & Villavicencio-Mera, A. (2023). *La interculturalidad como eje transversal en el currículo transformador del Ecuador*. *CIENCIAMATRIA*, 9(2), 366-378. <https://cienciamatriarevista.org.ve/index.php/cm/article/view/1184/1983>

Tamayo y Tamayo, M. (2019). *El proceso de la investigación científica*. (5a ed.). México: Limusa. S. A. ISBN:978-607-05-0138-8. [https://www.sancristoballibros.com/libro/el-proceso-de-la-investigacion-cientifica\\_61295](https://www.sancristoballibros.com/libro/el-proceso-de-la-investigacion-cientifica_61295)

Tapuy, R. (2022). *Liderazgo del directivo en la gestión de los docentes de la Unidad Educativa Comunitaria Intercultural Bilingüe “El Pano” del Cantón Tena, Provincia Napo, Ecuador*. Trabajo de Grado de Maestría. Universidad Yacambú de Venezuela.

Vasquez, J., Orellana, J. & Rodríguez, J. (2021). *Del Sumak Kawsay al debate por el Buen Vivir: significados en disputa y disputa por los significantes*. *Revista Si Somos Americanos*, 21(2), pp.120-145. <http://dx.doi.org/10.4067/S0719-09482021000200120>