

LIDERAZGO PEDAGÓGICO DEL DIRECTIVO PARA EL EMPODERAMIENTO DOCENTE EN BACHILLERATO DE ECUADOR

¹Olga María Cabrera Tocto

 <https://orcid.org/0009-0002-2973-1491>

²Lorena Paulina Andino Najera

 <https://orcid.org/0000-0002-2278-1691>

Recibido: 09-01-2026

Aceptado: 25-03-2026

Resumen

El logro de metas en políticas educativas, requiere unir voluntades y esfuerzos del talento humano que hacen vida en cada institución. Por ello, el objetivo de la investigación consistió en analizar el liderazgo pedagógico del directivo en el empoderamiento de los docentes de bachillerato en la Unidad Educativa Pedro Fermín Cevallos, Provincia de Tungurahua, Ecuador. En lo metodológico, cumplió con el paradigma positivista, enfoque cuantitativo, investigación de campo, nivel descriptivo, diseño no experimental transeccional, con 80 docentes que conformaron la población y muestra. La información se recopiló por medio de la encuesta y un cuestionario de 18 ítems (con opciones de respuesta siempre, casi siempre, algunas veces, casi nunca y nunca), validado en su contenido por el juicio de expertos con 0.88 de confiabilidad con el método de consistencia Alpha de Cronbach. El análisis de datos con la estadística descriptiva señala 53% de profesores expresaron que casi nunca y nunca reciben responsabilidades, así como autorización para tomar decisiones en el aula. Se concluye que, el directivo no atiende procesos de formación docente, clima organizacional, supervisión y comunicación. Tampoco asume un liderazgo pedagógico transformacional, distributivo e instructivo. Dejando de favorecer las condiciones para que los docentes intervengan en la toma de decisiones, actúen de manera efectiva y con productividad, en la gestión curricular, innovación pedagógica y mejora continua.

Palabras clave: liderazgo pedagógico; empoderamiento docente.

PEDAGOGICAL LEADERSHIP OF PRINCIPALS FOR TEACHER EMPOWERMENT IN ECUADOR'S HIGH SCHOOLS

Abstract

Achieving educational policy goals requires uniting the will and efforts of the human talent at each institution. Therefore, the objective of this research was to analyze the pedagogical leadership of principals in empowering high school teachers at the Pedro Fermín Cevallos Educational Unit, Tungurahua Province, Ecuador. Methodologically, the study followed the positivist paradigm, quantitative approach, field research, descriptive level, and non-experimental cross-sectional design. 80 teachers comprised the population and sample. Information was collected through a survey and an 18-item questionnaire (with response options: always, almost always, sometimes, almost never, and never). Content was validated by expert judgment and had a reliability score of 0.88 using Cronbach's Alpha consistency test. Data analysis using descriptive statistics indicated that 53% of teachers they said were almost never and never given responsibilities, as well as authorization to make decisions in the classroom. It is concluded that the principal fails to address teacher training processes, organizational climate, supervision, and

¹ Lcda. en Ciencias de la Educación. MSc. en Educación mención Tecnología e Innovación. Doctorante en Ciencias de la Educación. Docente del Ministerio de Educación de Ecuador. olga.cabrerat@educacion.gob.ec / olgism23@hotmail.com

² Ing. en Sistemas y Computación. MSc. en Educación mención Tecnología e Innovación. Doctorante en Ciencias de la Educación. Docente del Ministerio de Educación de Ecuador. lore_pauely@hotmail.com / paulina.andino@educacion.gob.ec

communication. He also fails to assume transformational, distributive, and instructive pedagogical leadership. He fails to foster the conditions for teachers to participate in decision-making, act effectively and productively in curriculum management, pedagogical innovation, and continuous improvement.

Keywords: pedagogical leadership; teacher empowerment.

Introducción

Las organizaciones a lo largo de la historia han constituido espacios de compartir, intercambios de saberes, construcción del conocimiento en diversas áreas de la vida humana. Todos quienes la integran tiene su cuota de responsabilidad, protagonismo, determinación en el éxito colectivo, es decir, no se puede hablar de preeminencia, en cuanto a personas o labores, porque en esencia, cada uno aporta desde su ámbito de acción, y eso, no se puede olvidar. Al contrario, la intención de este discurso es destacar los logros que tienen su base en el trabajo colaborativo.

Según el planteamiento anterior, el trabajo colectivo, la unión de esfuerzos y voluntades, la motivación, los aportes individuales se complementan con los del grupo, para que esa organización tenga una productividad y competitividad, que la haga destacarse sobre el resto de las que operan en un mismo sector. Tomando en cuenta en este caso, el proceso educativo como base de las naciones, sobre el cual versó la investigación desarrollada, génesis del presente artículo.

Los argumentos anteriores buscan como intención dejar claridad acerca de la importancia del proceso o sector educativo, con el aporte de las instituciones a lo largo de un territorio nacional. En el caso del Ecuador, deben ser garantes de la formación integral y de calidad. Responsabilidad compartida entre el directivo, los docentes, padres de familia, miembros de la comunidad; entre otros. Reportando beneficios a la matrícula estudiantil y por extensión a la sociedad.

En esta nación, el directivo institucional está a cargo de la gestión escolar, que, en términos prácticos, desde la postura del Ministerio de Educación de Ecuador (2012), hace referencia a “procesos de gestión y prácticas institucionales que contribuyen a la formación deseada de los estudiantes. Además, favorecen el desarrollo profesional de los actores de la institución educativa” (p. 5). Exaltando la relevancia de la actuación de cada rector y vicerrector, que en el caso del sector público puede ser asumido como un funcionario, y de hecho, hay un instrumento legal que así lo sustenta. Pero, más allá de la denominación, lo importante es la labor preponderante que deben cumplir con eficiencia, eficacia y calidad.

Si bien, el trabajo del directivo es importante, a la luz de las ideas plasmadas en los párrafos anteriores, también lo es el de cada docente y actor, tanto educativo, como comunitario. Es aquí donde se conecta con la idea de un gerente que asume el liderazgo, que, en términos generales a lo largo de la historia, ha tenido diversas concepciones y estilos, pero por citar una definición tradicional se hace

mención al conjunto de “acciones que realiza un líder. En este sentido, se refiere al rol que el líder desempeña en un contexto específico, donde pone en juego sus habilidades para cumplir su misión” (Rodríguez, 2024, p. 552).

Es el liderazgo importante en todas las organizaciones, en el caso del sector educativo, en cada escuela el directivo como gerente está llamado a apropiarse de todas las funciones, beneficios que reporta su actuación eficaz, impactando todas las áreas de la institución. Sin obviar como protagonistas a la plana de docentes con la responsabilidad de atender a los estudiantes, precisar, necesidades, potencialidades e intereses y en ocasiones, dar respuestas oportunas ante situaciones que suelen presentarse y que quizás pudieran no estar reguladas en los normativos de la institución, o que demandan una actuación inmediata, sin poder consultar a la gerencia de la escuela. De manera que, hay ideas plasmadas en los párrafos anteriores, que aluden al liderazgo directivo, y también esa cuota de actuación y responsabilidad de cada docente en el aula. Buscando beneficios hacia la formación integral de los estudiantes, un servicio de calidad, con la mejora continua de la práctica pedagógica del profesional en un desempeño competitivo y productivo, resultado de la vocación, con compromiso, sentido de pertenencia con la organización.

Al profundizar en estas ideas, es necesario señalar el liderazgo del directivo desde una concepción de lo pedagógico. Así está plasmada la idea en una de las dimensiones de las gestiones escolares, según el propio Ministerio de Educación de Ecuador (2017). Es decir, no se puede negar, que el gerente institucional más allá de lo administrativo tiene como meta optimizar los procesos pedagógicos, el aprendizaje estudiantil, el rendimiento académico, lograr diversos indicadores de calidad establecidos en esta nación.

Por lo tanto, el directivo tiene inmersa en sus atribuciones el liderazgo pedagógico, al tratarse de diversas acciones, funciones y responsabilidades, no es simplemente la dirección de una institución y guía de comunidad educativa, pues debe “combinar acciones, habilidades y estrategias necesarias para alcanzar todos los objetivos educativos, incluyendo el bienestar y la satisfacción de todos los actores de la educación” (Rodríguez, ob. cit., p. 553). Dicha definición apunta a la capacidad de influir en la mejora de la enseñanza y el aprendizaje. Abarca aspectos académicos, actividades, así como procesos para mejorar la calidad de la instrucción.

Ese liderazgo, hace énfasis en la enseñanza y el aprendizaje, favorece la construcción de una visión compartida. Facilita oportunidades para que cada docente en el aula se desarrolle en lo profesional, impactando positivamente la práctica pedagógica. Se vale del seguimiento, monitoreo y acompañamiento a los maestros, ofreciendo realimentación con la intención de fortalecer y aportar a la excelencia institucional.

Por lo que, el liderazgo pedagógico, se asume desde diversos estilos como el transformacional, al fomentar un alto nivel de compromiso, motivación y colaboración entre los docentes. Igualmente, el distribuido, aprovechando la diversidad de talentos, para compartir cuotas de responsabilidad y toma de decisiones. Se añade el estilo instruccional, cuya esencia es aportar para mejorar la enseñanza y el aprendizaje, con una dirección clara, un enfoque en resultados académicos. Esto es esencial en instituciones que pueden presentar debilidades en cuanto a bajo rendimiento académico, deserción escolar, rezago educativo; entre otros.

Indiferentemente del estilo, la comunidad educativa necesita directores líderes pedagógicos competentes, capaces y comprometidos en su labor profesional, para lograr aprendizajes esperados y calidad educativa. A su vez, es primordial formar líderes en las aulas que promuevan el cambio en la sociedad (Silva, et al., 2021). Para ello, el gerente se vale de la supervisión, acompañamiento y evaluación del desempeño para precisar aspectos a mejorar y fortalecer en el desempeño del talento humano. De esta manera, los citados estilos de liderazgo pedagógico, son relevantes, cada uno aporta, y es allí donde el docente directivo debe vincularlo con procesos esenciales, como la formación docente, con oportunidades de talleres, curso, diplomados para la actualización por medio de equipos interdisciplinarios. Es necesario un clima organizacional positivo, que propicie el trabajo en equipo, con respeto, tolerancia y valoración.

También, comunicándose efectivamente de manera escrita, verbal, por medios digitales; entre otros. Aquí la necesidad es compartir información, pero también escuchar dudas e inquietudes para mejorar la práctica pedagógica. Una vez que se eligen los cursos de acción, sean de directrices a nivel nacional, del distrito escolar, o resultado de los propios planes institucionales, entra en escena el seguimiento y el apoyo del directivo (como líder pedagógico), desencadenando, oportunidades de mejora continua, gracias a la supervisión y realimentación (García y Vélez, 2024).

En esos planteamientos se exalta el liderazgo pedagógico del directivo, con los procesos y estilos mencionados. Todo lo cual permite vincularlo directamente con el trabajo docente, por medio del empoderamiento. A este respecto, Acosta y Cruz (2023), no dejan dudas sobre ello, al concebirlo como un “enfoque de liderazgo que tiene como objetivo, inspirar y motivar a los colaboradores para que alcancen su máximo potencial” (p. 1). Considerando a toda persona como clave para el funcionamiento, logro de metas de la organización. Cada uno tiene habilidades, destrezas, que lo hacen irreplicable y a la vez, esencial en la institución.

Dicha actuación de liderazgo pedagógico del directivo, se conecta con optimizar, apoyar la mejora de la actuación de cada docente. Este gerente, ofrece una gama de opciones para cumplir con esta

intención. Pero en este caso, tal como se menciona, es relevante vincularlo con el empoderamiento del docente, al crear el gerente de las condiciones necesarias, para que se le ve el desempeño profesional, se ha creativo innovador en el aula, aportando beneficios para la enseñanza y el aprendizaje.

Es en este punto del discurso, donde se hace necesario definir empoderamiento del docente, como el proceso mediante el cual los educadores “adquieren la confianza, las habilidades, la autonomía y los recursos necesarios para tomar decisiones informadas y ejercer influencia en su práctica profesional y en el sistema educativo en general” (Zavala-Arias y Orozco-Solorzano, 2024, p. 2). Implica que los docentes se sientan valorados, respetados y capaces de liderar su propio desarrollo profesional y contribuir significativamente a la mejora de la calidad educativa.

De esta manera, empoderar a los docentes, es respaldarlos, ofrecerles oportunidades y espacio para desarrollar al máximo todo su potencial. Partiendo de qué cada persona tiene talentos, capacidades y habilidades que lo hacen único e irrepetible. Pero, es necesario brindarles, confianza y herramientas para que sea apropien de esta situación, a fin de que, puedan asumir cargo de responsabilidad, tomar decisiones, informadas, responsables y ofrecer respuestas oportunas ante situaciones que suelen presentarse en el aula de clase (Montero y Espinoza, 2024).

Los beneficios que reporta el empoderamiento en palabras de Macneil (2025), es que las personas “pueden mejorar sus habilidades, responsabilizarse por sus trabajos y ganar confianza para marcar la diferencia” (p. 2). Es decir, es una ayuda, una guía que liderazgo pedagógico, puede asumir para enriquecer curso de acción, con el consecuente mejoramiento de la productividad, competitividad, como enfoque integral, a la vez determinante para el desarrollo y la competitividad sostenible de las organizaciones en un entorno dinámico y desafiante (Montero & Espinoza, ob. cit.).

Sin embargo, a pesar de los beneficios de ese liderazgo, pedagógico, directivo y el empoderamiento docente, algunas evidencias de la realidad son contrarias a los planteamientos anteriores. Señalando Alonzo, et al. (2023), que, en el contexto latinoamericano, existen “deficiencias en el sistema educativo donde se han producido cambios que han influido en las gestiones, toma de decisiones y proyección de los directivos, quienes carecen de la capacitación para asumir roles de liderazgo y motivar a los docentes” (p. 1). Ecuador, no dista mucho de esa realidad, al mencionar Abendaño (2023), que, en una institución de Loja, la gestión directiva no aborda el clima organizacional, el cual carece de efectividad en lo que refiere a diversos elementos y factores, mientras que los educadores no se sienten motivados, no contribuyen a la innovación pedagógica, tampoco alcanzan los estándares de calidad de la mejora continua. Es decir, no se favorece el empoderamiento de estos profesionales.

En un caso concreto, se hace mención a la Unidad Educativa Pedro Fermín Cevallos, ubicada en Cevallos, Provincia de Tungurahua, Ecuador; en la cual se brinda el nivel de bachillerato, con atención al currículo vigente por el Ministerio de Educación desde el año 2016. Dicho documento establece tácitamente la relevancia en el perfil del egresado: manejo de conocimientos teóricos y prácticos, en diversas áreas del saber humano. Habilidades y destrezas para actuar con éxito en la sociedad actual. Con fundamentos a fin de ingresar a una universidad y continuar sus estudios.

Esas metas planteadas en el perfil del egresado del bachillerato, requieren la unión de esfuerzos, la calidad de la actuación del directivo, también de los docentes. No obstante, el directivo posee reportes de educadores, que no abordan de manera integral en el aula, diversos lineamientos del distrito escolar, en cuanto a metodología, estrategias. Esto a pesar de indicaciones claras, de darles formatos a los educadores para que registren su actuación, según los parámetros establecidos.

Las expresiones del directivo, llevaron a que las investigadoras tomaran la iniciativa de conversar con algunos docentes, quienes expresaron su inconformidad, por no tener oportunidades de formación profesional. A pesar de estar establecido en los manuales de estándares vigentes y el propio reglamento interno. Esta situación se torna más compleja, porque al solicitar permiso para realizar cursos o talleres, por iniciativa propia, no se obtiene apoyo para ello.

Otro aspecto que consideraron los docentes, expresadas durante estas interacciones informales, fue el hecho de considerar que el directivo se concentra más en trámites administrativo, pero no percibe un apoyo, claro en cuanto a la mejora de los procesos pedagógicos. Es más, consideran que hay una preocupación latente, en cuanto a los números de rendimiento académico estudiantil, pero no hay una clara misión hacia como abordar las causas de esta problemática que los educadores no niegan, pero si consideran que es consecuencia de debilidad de la actuación de todos los profesionales en la institución.

Señalan, además que, en ocasiones, han recibido amonestaciones verbales y escritas, cuando deciden realizar tipos de proyecto como visitas a la comunidad, a especialista de otras instituciones o conformar, redes de investigadores, alegando que el directivo que no puede hacer eso sin la debida autorización de la gerencia institucional, informado con de antelaciones mayores incluso a dos meses. Ellos los lleva a perder, en ocasiones oportunidades para enriquecer el trabajo en el aula. Es decir, perciben que no tienen poder de decisión, tampoco de asumir responsabilidades en determinados momentos, porque todo tiene que estar bajo la mirada bajo un escrutinio excesivo del gerente.

En los párrafos anteriores, se dibuja por medio de las palabras y registro de las expresiones del directivo, como también de los docentes, una problemática latente en esta institución, que apunta al liderazgo pedagógico del directivo, con docentes, que no perciben una actuación positiva en esta área,

tampoco, oportunidades de asumir responsabilidades, tomar decisiones; entre otros, otras respuestas, productos del empoderamiento. Esto se asume por las investigadoras, como visos de una situación problemática, que requiere ser atendida, pues de seguir esta situación, se estaría ante un riesgo latente de baja de productividad en el desempeño de los docentes y estudiantes que no estarían recibiendo una formación integral, afectándose el logro de la calidad educativa, así como los indicadores en cuanto al perfil del egresado de bachillerato.

Lo mencionado, lleva a plantear como objetivo de la investigación, el siguiente: analizar el liderazgo pedagógico del directivo en el empoderamiento de los docentes de bachillerato en la Unidad Educativa Pedro Fermín Cevallos. Para ello se cumplió con la rigurosidad, se construyó un marco conceptual, con el recorrido metodológico, a fin de aportar en la construcción del conocimiento científico de esta materia. Como se puede apreciar, el desarrollo del objetivo planteado en el párrafo anterior le da relevancia al proceso investigativo, al tomar en cuenta la importancia de un directivo que asuma también con eficiencia la dimensión pedagógica, por medio de un liderazgo en un estilo efectivo, ya sea, transformacional, distribuido o instruccional, a fin de aportar para la mejora de la práctica pedagógica, a la par de empoderar a los docentes, con los beneficios que ello reporta para el colectivo.

Marco Teórico

Con la intención de situar el problema dentro de un cuerpo de conocimiento existente, se construye el marco teórico, que en palabras de Sabino (2014), proporciona una base sólida de teorías, conceptos, y estudios previos relevantes al tema de investigación. Esto ayuda a entender el estado actual del conocimiento, identificar lagunas y justificar la necesidad de la investigación propuesta. Dicha intención se aborda citando los antecedentes y las palabras clave declaradas en el presente artículo.

Respecto al tema, Vladirostov et al. (2022), abordaron el empoderamiento y motivación de los docentes de una Institución Educativa de Chiclayo, en Perú. Direccionado el proceso desde el enfoque cuantitativo, de tipo básica, d en un estudio fue descriptivo correlacional y se basó en un diseño no experimental de corte transversal. Para recolectar la información fue utilizada la técnica de la encuesta, con un cuestionario aplicado a 70 educadores de dicho contexto. El análisis de los datos demostró correlación de directa y positiva de ,842; entre la variable empoderamiento y la variable motivación, y significativa porque el $p=0,00$ siendo menor que 0,05. Llegando a la conclusión de una correlación alta entre empoderamiento y la motivación con un 0,842; donde podríamos afirmar que a mayor empoderamiento de los docentes mayor motivación de los docentes.

Del mismo modo, García y Vélez (2024), analizaron la conexión entre el liderazgo pedagógico y directivo en la cultura institucional de la enseñanza básica regular. Para ello, se realizó un estudio

documental utilizando bases de datos científicas de reconocido prestigio. La revisión identificó 18 artículos que fueron sometidos a rigurosos criterios de inclusión y exclusión antes de su análisis. Los resultados indican que el liderazgo eficaz en la enseñanza superior requiere un enfoque holístico que incluya la planificación estratégica, la participación de la comunidad y el pensamiento crítico.

En Ecuador, Ruiz, et al. (2024), realizaron una investigación sobre la formación continua de docentes en la Universidad Nacional de Educación (UNAE). Aplicaron el enfoque mixto, tomando como población a 71 profesionales. El análisis de datos permitió precisar temas clave como el empoderamiento, en un rol multifacético del educador en el siglo XXI. Como conclusión, destacan la relevancia de capacitación y actualización de los profesionales en la mejora del proceso educativo.

Las investigaciones seleccionadas como antecedentes, coinciden en asumir como crucial establecer y mantener normas éticas y fomentar el desarrollo del equipo mediante la formación, supervisión, realimentación continua. Insertando el liderazgo pedagógico del directivo, también el empoderamiento docente como cultura y filosofía de gestión, en una atmósfera constructiva, positiva para garantizar la calidad académica, de manera integral para los educandos.

Liderazgo pedagógico del director

El éxito de cada institución educativa tiene en el liderazgo uno de los principales fundamentos. Es importante que la persona a cargo de este desempeño fortalezca características y cualidades en todo el personal. Motivándolos a superar sus propias expectativas, revisar su actuación, precisar, puntos a mejorar y enfocarse en ello. En el campo educativo, las actividades educativas necesitan estar acompañadas por un mentor responsable del liderazgo, que de hecho tenga las características y cualidades de todos los aspectos de la persona, profesión o actividad individual (Vladirostov et al., ob. cit.).

Sin lugar a dudas, el liderazgo directivo y la enseñanza están relacionados de la figura de un estilo pedagógico, que haga seguimiento al docente, lo supervise, le dé la realimentación para aportar en la mejora continua. En el campo educativo, la actuación en el orden administrativo requiere ser, acompañada en lo pedagógico curricular, buscando empatar, positivamente la enseñanza y aprendizaje. Por tanto, el liderazgo pedagógico directivo es un área que puede mejorar fundamentalmente las condiciones de trabajo y aprendizaje, proceso que incide en el aprendizaje de los estudiantes y los docentes. Además de lo anterior, la normativa nacional tiende a dejar la responsabilidad de dirigir las prácticas docentes y promover las habilidades y conocimientos básicos del profesorado y miembros de los órganos de gobierno a los directores y equipos de gestión (Aparicio et al., 2020)

Dicho liderazgo puede manifestarse en un estilo transformacional, al brindar inspiración, motivación a los docentes para construir una visión compartida con la calidad y excelencia, como filosofía de gestión. Ello demanda la atención personalizada, ser influencia idealizada. Se fundamenta en una comunicación clara y convincente, lo cual le ayuda a guiar y orientar el colectivo hacia la excelencia, fomenta la colaboración, estimula a los docentes para proseguir esa formación esencial. Para revisar la propia práctica pedagógica, y desde ahí construir en colectivo, soluciones, novedosas e innovadoras Para diversas problemáticas institucionales que puedan presentarse, según Montañez, et al. (2022).

De igual modo, se menciona el liderazgo distributivo, propio de aquel directivo que comparte responsabilidades con varios miembros del colectivo, lo cual involucra a los docentes, reconociendo que esa actuación no es exclusiva del gerente, sino que cada uno desde su ámbito de acción puede motivar y guiar a los demás para aportar en el logro de calidad educativa. En términos claros, el liderazgo pedagógico distribuido, es típico de un directivo que delega responsabilidades, empoderar a los docentes para que tomen iniciativa al implementar proyectos. Fomenta la colaboración y crea estructuras para la toma de decisiones compartida. Esto favorece el sentido de pertenencia, la participación, aprovecha la diversidad de talentos y perspectiva, lo cual es esencial ante un mundo en constante transformación (Rodríguez, et al., 2022).

Se agrega al liderazgo pedagógico con el instructivo o instruccional, cuyo énfasis es la mejora de la enseñanza y el aprendizaje, se establecen académicas. Este estilo recopila información que luego analiza detalladamente a fin de proveer esa alimentación, con la intención de mejorar la enseñanza y el aprendizaje. Emergiendo un rol activo del gerente, en cuanto a las prácticas pedagógica, establece altas expectativas y monitorea para tomar a tiempo correctivo que sean necesarios, por supuesto con la colaboración de los docentes (Pertuz, et al., 2023).

Es así, que el liderazgo pedagógico se enriquece desde diversas posturas, habilidades y un directivo puede asumir diversos estilos. Lo importante es estar consciente de esa demanda de flexibilidad, capacidad de adaptarse y ser reflexivo. Cumpliendo con eficiencia procesos que parten de brindar oportunidades de formación docente, para la actualización, capacitación, con la intención de responder con éxito a las demandas del entorno.

Al mismo tiempo, favorecer un clima organizacional, en el cual reine una atmósfera psicológica, basada en experiencias de trabajo, y que en la medida que sea positiva, influye en el comportamiento. Esa capacidad para guiar y apoyar la mejora de la enseñanza y el aprendizaje, dando oportunidad para aportar ideas, escuchar dudas e inquietudes. Fomentar la confianza, el respeto es esencial y para esto se cuenta con la comunicación efectiva, en momentos, para expresar, también para escuchar

No menos importante es la supervisión a los docentes, como un proceso sistemático y continuo de acompañamiento, orientación, evaluación y apoyo al docente (Yanza, 2023). La intención es mejorar el desempeño del docente, elevar la calidad de la enseñanza, en consecuencia, del aprendizaje de los estudiantes. Tomando en cuenta que se trata de una oportunidad de intercambios, de escuchar, de aportar para la mejora y sentar las bases para la calidad educativa.

En concreto, toda escuela requiere del liderazgo pedagógico para desarrollarse y tener impacto positivo en los estudiantes y la comunidad en general. (Rodríguez, et al., ob. cit.). Esto es relevante, pues el proceso educativo, en sí la “enseñanza y el aprendizaje, la supervisión, la instrucción, los programas educativos y la evaluación son las preocupaciones centrales de las escuelas y todo esto comprende el liderazgo educativo” (Martínez, 2022). Facilitando el logro de metas e indicadores de calidad con el empoderamiento al docente, con ese crecimiento profesional que viene acompañado de habilidades y competencias en el orden individual y también institucional. Inclusive, aporta a la personalización del aprendizaje, para responder a las necesidades de los educandos.

Empoderamiento docente

A abordar la relevancia del empoderamiento en el ámbito laboral, Castro (2023), considera que “promueve el desarrollo de una cultura basada en la confianza y el respeto mutuo, donde cada miembro del equipo se siente valorado y escuchado” (p. 4). Impactando el compromiso, sentido de pertenencia y Asunción de responsabilidades para el logro colectivo. Una persona revestida de esta actuación, en este caso, el docente fomenta la creatividad, la innovación, dado su compromiso de brindar un servicio de calidad y siempre apuntando a la mejora continua de la práctica pedagógica.

Al mismo tiempo, demanda “analizar datos identificando patrones, tendencias y áreas de mejora para tomar decisiones fundamentadas en datos y acceder a recursos didácticos de alta calidad, fomentando de esta manera la práctica docente” (Castiblanco & Hernández, 2025, p. 458). La participación del personal en el proceso innovador no solo implica la generación de ideas, sino también su implementación concreta en la operación diaria de la organización (Montero & Espinoza, ob. cit.).

Es decir, la creación de un sentido de pertenencia y compromiso en los empleados se erige, por ende, como un componente estratégico para cultivar una cultura de innovación efectiva en las organizaciones. Por lo tanto, más allá de los beneficios que reporta, la idea de la investigación fue indagar qué aspectos debe fortalecer el liderazgo pedagógico directivo para empoderar a los docentes. Es aquí donde emerge la toma de decisiones, proceso que, en el caso del educador, implica tomar decisiones sobre qué enseñar, cómo enseñarlo, con qué recursos y cómo evaluar el aprendizaje de los estudiantes,

siempre en el marco del currículo oficial y las necesidades específicas del contexto educativo y de los alumnos (Barrera, 2021).

Sobre la gestión, es propio de quién tiene a cargo el manejo de recursos de diversa índole, como es el caso del sector educativo. Así, el empoderamiento del docente requiere darle herramientas para una mejor actuación en el aula, en cuanto a la selección de estrategias, metodologías, recursos, en pro de la gestión curricular, referida al “conjunto de acciones que los docentes llevan a cabo para planificar, organizar, implementar, monitorear y evaluar el currículo en el aula” (Barrera, ob. cit., p. 696). Todo ello desde la realimentación del gerente con la supervisión y comunicación efectiva.

Además de ello, ese empoderamiento debe aportar para la innovación pedagógica, al brindar a los docentes, libertad para expresar perspectivas e ideas, sin temor a repercusiones negativas (Castro, ob. cit.). Ello se conecta con la toma de decisiones, informadas y buscar oportunidades de mejora, demostrando compromiso, sentido de pertenencia, y también iniciativas para actuar. Al definir objetivos alcanzables, acompañar al docente, enfocarse en logros concretos, desarrollando planes de acción y seguimiento. Esto, para que cada docente acepte responsabilidades adicionales, se enrumbe en el diseño y ejecución de proyectos, desafiante, desafiantes, por gozar en la institución de oportunidades para demostrar las capacidades que posee ante oportunidades de crecimiento.

Como indica Prasetia (2024), los docentes con autonomía y cuotas de responsabilidad, toman decisiones informadas, se actualizan sobre nuevas ideas acerca de la enseñanza y aprendizaje, implementando nuevas técnicas, mejorando la capacidad de respuesta y afrontar con eficiencia los retos de la actualidad. El empoderamiento docente se refiere al proceso mediante el cual los maestros adquieren mayor autonomía, influencia y capacidad de toma de decisiones en diversos aspectos de su labor profesional.

Ello alude a la participación activa en la toma de decisiones, como políticas institucionales, adaptación curricular, gestión de recursos y otra selección de cursos de acción que impacten el trabajo individual y del colectivo. Del mismo modo, acceder a oportunidades para la autonomía en el ejercicio profesional, asumiendo responsabilidades desde los diagnósticos realizados, para la atención integral a cada estudiante según las particularidades del caso (Barrera, ob. cit.). Al mismo tiempo, recibir cursos, talleres de actualización y crecimiento profesional que les permitan mejorar sus competencias y conocimientos. Sentirse apreciados y respetados por su labor, tanto por la administración escolar como por la comunidad en general. Contar con los materiales, la tecnología y el apoyo necesario para llevar a cabo su trabajo de manera efectiva.

Esto es importante en la calidad de la enseñanza, con un docente empoderado, motivado, creativo e innovador. Al tener más autonomía y acceso a oportunidades de crecimiento, los educadores pueden desarrollar nuevas habilidades, explorar enfoques pedagógicos innovadores y convertirse en líderes dentro de sus comunidades educativas. Ello se vincula con la retención del personal, al sentirse cada profesional valorado, que sus aportes son relevantes y se le considera fundamental para el éxito institucional.

En esencia, ese empoderamiento ha de conducir hacia la mejora continua, aprender de los errores o de los resultados que no fueron los esperados, asumiéndolo con información, como insumo para analizar y cuestionar la propia actuación, y, desde allí, ajustar estrategias, metodologías, recursos; entre otros, para elevar la calidad educativa, gracias a esta respuesta generada desde el liderazgo pedagógico directivo en el cumplimiento de funciones inherentes a la gestión escolar.

Subyacen en las ideas anteriores, acciones a cumplir desde el liderazgo pedagógico del directivo para aportar al empoderamiento docente. A fin de “fomentar la responsabilidad en el trabajo y la resolución proactiva de problema” (Castro, ob. cit., p.5). Para lo cual, el líder directivo se concentra en las competencias y habilidades individuales, pero también conecta todas estas fortalezas en equipos de trabajo de alto desempeño. Apoyando esfuerzos individuales, fortaleciendo el sentido de pertenencia y la motivación laboral. Alentando a la presentación de nuevas ideas y soluciones, es decir, un ambiente de innovación. A la parte de reconocer y celebrar los logros individuales y colectivos.

Por lo tanto, los aportes teóricos desglosados hasta este punto del discurso apuntan al empoderamiento laboral, como un camino continuo de crecimiento personal y profesional. Abarca a toda la nómina de la institución, donde el protagonismo del liderazgo pedagógico directivo contribuye a la innovación, mejora constante, calidad, competitividad y productividad en beneficio de los estudiantes de bachillerato en la Unidad Educativa Pedro Fermín Cevallos.

Metodología

El desarrollo del objetivo centrado en analizar el liderazgo pedagógico del directivo en el empoderamiento de los docentes de bachillerato en la Unidad Educativa Pedro Fermín Cevallos, ubicada en Cevallos, Provincia de Tungurahua, Ecuador, requirió el cumplimiento estricto del procedimiento metodológico. Pues, cuando se realiza una investigación se obtienen los conocimientos necesarios para resolver situaciones problemáticas y contrastar teorías (Muñoz, et al., 2024), para lo cual se asumió el paradigma positivista, en una realidad medible y observable.

Ello se conectó con el enfoque metodológico cuantitativo que según Hernández y Mendoza (2018), “describe el método científico basado en el experimento y lógica empírica; utiliza el proceso de

observación de los objetos o fenómenos y realiza un análisis estadístico para determinar los resultados” (p. 170). El tipo de estudio fue de campo con nivel descriptivo, que, al parafrasear a estos autores, implica detallar y especificar las propiedades, características y perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea objeto de análisis, tal como se presentan en su ambiente natural o contexto real.

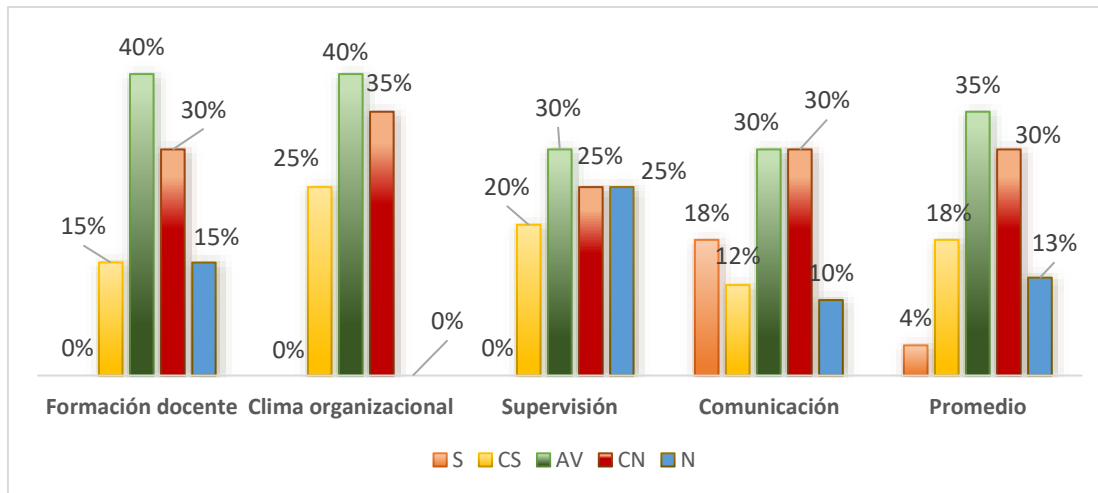
En este sentido, las investigadoras recopilaron la información de parte de los docentes que laboran en dicho escenario, para destacar los rasgos particulares en cuanto al liderazgo pedagógico del directivo en el empoderamiento de los docentes de bachillerato. Todo esto en un diseño no experimental transversal, sin intervención en el manejo de la variable, cuando “se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos” (Hernández y Mendoza, ob. cit., p. 175).

En cuanto a la población, estuvo constituida por los 80 docentes de bachillerato en la Unidad Educativa Pedro Fermín Cevallos, quienes conformaron una población finita que en palabras de Cerda (2021), es un conjunto de elementos que tienen un límite, es decir, se puede determinar con exactitud cuántos elementos la componen. Conformando una muestra censal, en la cual se incluye a todos y cada uno de los elementos de la población. Estos educadores aportaron la información solicitada por medio de la encuesta, al responder un instrumento tipo cuestionario de 18 ítems, con opciones de respuesta siempre, casi siempre, algunas veces, casi nunca y nunca.

El cuestionario fue validado en su contenido por 3 expertos (en gerencia educativa, liderazgo y metodología de investigación), con 0.88 de confiabilidad con el método de consistencia interna Alpha de Cronbach. Luego, fue aplicado a la población de docentes, quienes aportaron la data analizada con procedimientos de la estadística descriptiva, para sustentar las conclusiones y recomendaciones del proceso investigativo desarrollado.

Resultados

Un aspecto importante en el proceso investigativo desarrollado, lo constituye el análisis de la información para su posterior discusión, confrontando los resultados con la teoría de fundamento presentada en el marco conceptual. A este respecto, una vez recopilada las respuestas de los docentes participantes, fueron tabuladas y clasificadas en figuras, según las dimensiones con sus respectivos indicadores, destacando lo siguiente.

Figura 1*Dimensión procesos del liderazgo pedagógico directivo*

La figura 1 corresponde a la dimensión procesos que debe tomar en cuenta el liderazgo pedagógico del directivo, apreciándose de manera detallada por indicador lo siguiente: la formación docente reporta 40% en algunas veces, frecuencia con la cual consideran los docentes encuestados que se conforman equipos interdisciplinarios para actualizar la práctica pedagógica. Esto casi nunca se da para 30% de los educadores y nunca según 15%, marcando solo 15% la alternativa casi siempre.

El indicador clima organizacional positivo para la mejora del desempeño docente en el aula, reporta 40% en algunas veces, frecuencia con la cual los educadores consultados consideran que el ambiente en la institución es propicio para el empoderamiento de los educadores. Ante este planteamiento, 35% de los profesionales contestaron casi nunca y 25% casi siempre. El indicador supervisión es esencial para el liderazgo pedagógico, así que se consultó a los docentes la frecuencia con la cual el gerente institucional cumple con este proceso sistemáticamente para el empoderamiento, ante lo cual los valores reportan 25% en casi nunca y 25%, nunca, es decir, la mitad de los encuestados, aprecian escasamente que se atiende la supervisión; lo cual consideran que se da algunas veces y sólo 20% contestaron casi siempre.

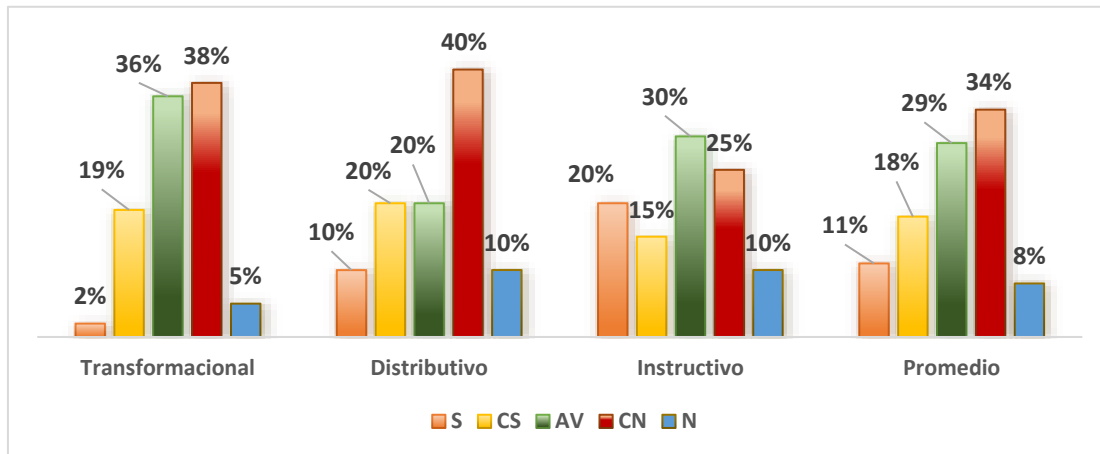
En el indicador comunicación, a pesar de la relevancia de este proceso en todas las direcciones y flujos, los valores reportan casi nunca 30% y nunca 10%. Algunas veces se atiende para 30%, respondiendo casi siempre 12% y siempre 18%. Ello a pesar de la relevancia de intercambiar información, atender

inquietudes, dedicar tiempo para la escucha activa en diálogos asertivos y efectivos que aporten para el logro de metas individuales y colectivas.

Tales promedios por indicador reflejan los siguientes datos en la dimensión procesos del liderazgo pedagógico directivo: 30% en casi nunca y 13% nunca. Refleja 35% algunas veces, casi siempre 18% y 4% siempre. Quiere decir que los educadores consideran debilidad de parte del directivo institucional, en atender aspectos esenciales para el empoderamiento de los educadores, como lo es propiciar espacios de formación, clima organizacional positivo, atender la supervisión y fortalecer la comunicación efectiva. Estos resultados vienen a señalar que en el escenario investigado, el directivo no atiende como líder pedagógico procesos esenciales, que le permitan favorecer las condiciones para la responsabilidad, el directivo podría fortalecer su rol como líder pedagógico en algunos procesos esenciales, compartida y distribuida con los educadores, como una de las vías en pro de la calidad educativa, como derecho de los educandos.

Discutir estos resultados, permite señalar que el contexto investigado no se favorecen en oportunidades de formación docente, a pesar de las ventajas que ofrece para la actualización y capacitación del personal. Aunado a ello, sólo algunas veces se propicia un clima organizacional positivo, de respeto, donde los docentes se sientan valorados, escuchados, y con oportunidades de expresar sus puntos de vista, sobre diversos aspectos, uno de ellos el empoderamiento.

Igualmente, esta situación se torna más complejo, porque no hay de manera constante un flujo de comunicación en cuanto a escuchar inquietudes, planteamiento de los educadores. Cumpliendo la supervisión esporádicamente, sin la objetividad y sistematicidad que dicho proceso requiere para realimentar la práctica pedagógica, empoderar al docente y lograr metas de calidad. De manera que, dichos resultados permiten precisar divergencia con ese escenario dibujado en el aporte de García-Serna, et. al (2023), para quien más allá de remuneración monetaria, existen formas de motivar e impulsar el compromiso laboral, señalando el empoderamiento, acompañado del reconocimiento, permitir el crecimiento, aplicar políticas para subir de puestos, fomentar el aprendizaje, brindar oportunidades para el desarrollo personal, profesional y académico. En un clima organizacional positivo, de respeto, así como de confianza que beneficie a los trabajadores en extensión a la propia organización.

Figura 2*Dimensión estilos de liderazgo pedagógico directivo*

La figura 2, resume la información sobre algunos estilos de liderazgo pedagógico que puede asumir el gerente institucional en el desempeño de las diversas dimensiones que le competen en el cargo de la gestión escolar. La data aportada por los docentes de bachillerato de la Unidad Educativa Pedro Fermín Cevallos, ubicada en Cevallos, Provincia de Tungurahua, Ecuador, consultados con el instrumento aplicado, permite mencionar lo siguiente:

El estilo transformacional, manifestado en motivar a los docentes para asumir cargos de responsabilidad en la escuela, con un directivo que favorece una visión compartida para lograr metas, ambiciosas de empoderamiento docente, escasamente es asumido en la institución según 33% de los encuestados que contestaron casi nunca y 5% nunca. Algunas veces es desempeñado este estilo por el directivo según 36% de los educadores que concentraron sus respuestas en esa frecuencia, reportando, casi siempre, 19% y siempre 2%.

El siguiente estilo de liderazgo abordado en el cuestionario correspondió al distributivo donde los docentes en 40%, contestaron nunca y 10%, nunca aprecian que el directivo les otorgue autorización para tomar decisiones en el aula, dejando de basarse en la distribución de responsabilidades con la plana de educadores de la institución. Este estilo de liderazgo es asumido algunas veces para 20% de los sujetos que respondieron el cuestionario, contestando casi siempre 20% y 10% siempre. En lo concerniente al liderazgo instructivo, los docentes contestaron 25%, casi nunca y 10% nunca apreciar que el gerente se enfoca en la mejora de la enseñanza o que los acompañe en el aula para potenciar los resultados

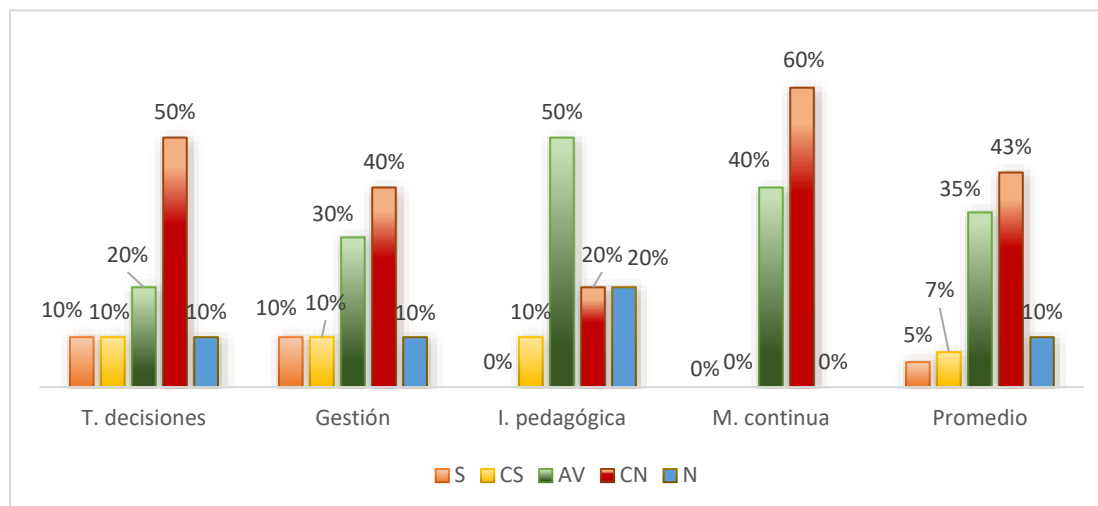
académicos. Estilo que consideran 30%, algunas veces apreciarlo en el líder pedagógico directivo, reportando el criterio siempre 20% y cierra la alternativa casi siempre 15%.

Tomando en cuenta los valores señalados en los párrafos anteriores, los promedios de la dimensión en análisis corresponden a 34% para casi nunca, 29%, algunas veces, casi siempre 18%, 11%, siempre y nunca 8%. La mayor cantidad de respuestas se concentraron en la alternativa casi nunca, lo que quiere decir que esporádicamente este directivo, asume el liderazgo pedagógico desde diversidad de estilos, como el transformacional que se comunica, efectivamente, motiva e inspira a la mejora continua. Tampoco distribuye responsabilidades en la toma de decisiones, ni acompaña constantemente a los docentes para optimizar los resultados académicos.

La discusión de estos resultados permite señalar que el directivo no está ejerciendo de manera eficiente y eficaz el liderazgo pedagógico que le compete, dejando de asumir estilos, como el transformacional, distributivo o instructivo; a pesar de los beneficios que reporta para la mejora de la enseñanza y el aprendizaje, e incluso, dar cuotas de poder a los docentes, para que puedan dar respuestas o puedan aportar soluciones en el aula cuando le corresponda afrontar situaciones que pueden presentarse de manera sorpresiva y no planificada.

Resultados que vienen a confirmar lo evidenciado por Avendaño (2023), en la República del Ecuador, en cuanto a directivos que no promueven el clima organizacional, ni la comunicación efectiva, dejando de aprovechar el desempeño de sus funciones, el ejercicio de liderazgo pedagógico para empoderar al docente, propiciando la formación y desarrollo de estos profesionales, con el impacto positivo que esto puede generar en la formación integral de los estudiantes y el logro de metas organizacionales.

Del mismo modo, se interpreta como debilidad en la actuación de la gerencia institucional, pues la conexión entre el liderazgo pedagógico del directivo, la filosofía organizacional y los estilos de actuación, como lo mencionan Riquelme-Castañeda et al. (2020), crea un entorno propicio para la generación de ideas innovadoras y la mejora continua de los indicadores organizativos; lo cual no se aprecia en el contexto investigado, al constituirse en una limitante para el logro de indicadores de calidad educativa en Ecuador.

Figura 3*Dimensión Empoderamiento docente*

Como complemento de abordaje del objeto de estudio, la figura 3 presenta la información relativa a la dimensión empoderamiento docente, la cual fue consultada en el instrumento aplicado a los educadores del contexto investigado, quienes, al responder, aportaron lo siguiente: En el indicador toma de decisiones, los resultados reportan 50% en casi nunca y 10% nunca, 20%, algunas veces, casi siempre 10% y siempre 10%. Es decir, escasamente se les consulta o se les invita a aportar a los educadores en la toma de decisiones, lo cual es una limitante para el empoderamiento de estos profesionales en la aplicación de planes, políticas y programas educativos.

Respecto al indicador gestión curricular, a pesar de ser uno de los estándares de desempeño profesional que debe cumplir el docente, en el escenario investigado, los educadores consultados, refieren 40% casi nunca y 10% nunca contar con ese poder de decisión y de actuación para realizar las adaptaciones correspondientes a cada programa que administra en el bachillerato. Al mismo tiempo, se aprecia 30% de sujetos quienes consideran algunas veces contar con el apoyo del directivo para la gestión curricular en respuesta a las necesidades educativas de la matrícula que atienden, reportando en este indicador 10%, el criterio siempre y 10% casi siempre.

En el indicador innovación pedagógica, a pesar de ser una de las políticas vigentes a nivel nacional, las respuestas de los docentes señalan 50% en algunas veces. Es decir, la mitad de los profesores en esa frecuencia implementan metodologías de innovación pedagógica por medio de la gamificación, aprendizaje por proyectos u otras opciones, con las cuales cuentan en la actualidad en este indicador llama la atención que casi nunca reporta 20%, nunca 20%, reflejando 10% casi siempre.

El indicador mejora continua, también fue consultado a los docentes que conformaron la población en estudio, quienes, ante el planteamiento de poseer libertad para tomar decisiones enfocadas hacia enriquecer la práctica pedagógica, reportaron respuestas de 60% en casi nunca. Incluso, el otro 40% de estos profesionales consideran que algunas veces experimentan ese empoderamiento para buscar la excelencia, gozando con el apoyo del liderazgo directivo.

Los valores por indicador reflejados en la figura 3, apuntan a los siguientes promedios de la dimensión en análisis: 43% casi nunca, algunas veces 35%, 10% nunca, 7%, casi siempre y 5% siempre. Es significativo que la mayoría de las respuestas se concentraron en la opción casi nunca, señalando los educadores que escasamente se favorecen desde el liderazgo pedagógico del directivo, diversas condiciones para alcanzar ese empoderamiento en la toma de decisiones, gestión curricular, innovación pedagógica, que converjan en la mejora continua del desempeño laboral, para beneficiar a los estudiantes de bachillerato en el contexto investigado.

La discusión de los resultados de esta dimensión contradice esa relevancia del empoderamiento docente que debe ser generada desde el liderazgo pedagógico del directivo, tal como lo menciona Macneil (ob. cit.), es mucho más que una palabra, pues se trata de un aspecto clave para la productividad y competitividad esencial en todas las organizaciones y que es sumamente relevante en el sector educativo por el aporte social en lo individual y colectivo que reviste.

Incluso, estos resultados se asumen como divergencia de lo mencionado por investigadores en otros escenarios, como en Perú, tal es el caso de Vladirostov et al. ob. cit.), quienes evidenciaron una correlación alta entre empoderamiento y la motivación con un 0,842; es decir, a mayor empoderamiento de los docentes mayor motivación de los docentes. Dado que el liderazgo pedagógico, impacta el desempeño del talento humano. Este resultado o escenario ideal en el que cada docente es empoderado, asume sus responsabilidades, se compromete a la mejora continua, tiene fundamento entre otros aspectos en la dirección del plantel.

Estos resultados apuntan a educadores quienes consideran no ser tomados en cuenta en diversas iniciativas para el empoderamiento, lo cual se asume como una limitante para la mejora continua y el logro de la calidad educativa, dado que un ambiente de colaboración, respeto, confianza entre los docentes, la administración y otros miembros de la comunidad educativa, crea un clima escolar positivo que beneficia a todos los involucrados en la enseñanza y aprendizaje.

La discusión de los resultados apunta a dirección contraria a lo señalado por Vladirostov et al. (ob. cit.), para quienes los estudiantes se benefician de maestros más entusiastas, creativos y capaces de adaptarse a sus diferentes estilos de aprendizaje. Un maestro empoderado puede inspirar a sus

estudiantes, fomentar su pensamiento crítico y prepararlos mejor para el futuro, para lo cual es esencial directivo que asume con eficiencia el liderazgo pedagógico que le compete.

En dirección contraria, en el escenario investigado privan carencias de liderazgo pedagógico del directivo, quien no cumple con regularidad y de forma sistemática con la supervisión, oportunidades de formación docente, integración de los educadores en la toma de decisiones, sumado a escasos canales de comunicación; afectando el empoderamiento docente, especialmente eficaz para dar una razón de ser profesional, devolviendo a las personas al centro de la organización mediante más poder y autonomía (Piguave y Vegas, 2021).

Conclusiones

El procedimiento cumplido en la investigación que dio base para la presentación de este artículo científico, permitió precisar aspectos clave que se resume en las siguientes conclusiones, resaltando el liderazgo pedagógico del directivo como catalizador del empoderamiento docente. Al crear las condiciones para que los maestros se sientan valorados, autónomos y partícipes, el líder pedagógico no solo fortalece a su equipo, sino que también sienta las bases para una institución educativa más dinámica, innovadora y centrada en el éxito de sus estudiantes.

No obstante, respecto a los procesos inmersos en el liderazgo pedagógico del directivo de dicho contexto, desde el análisis realizado, se concluye que son escasas las oportunidades de formación y desarrollo profesional, al no contar los docentes de bachillerato con oportunidades de actualización y capacitación, por medio de equipos interdisciplinarios, que les permitan enriquecer metodologías, estrategias para optimizar la práctica pedagógica.

Concerniente con lo señalado, el clima organizacional no provee condiciones para optimizar el desempeño de los docentes en el aula, pues el directivo no cumple de manera sistemática con la supervisión escolar, lo cual es una debilidad para la mejora continua de la práctica pedagógica. A ello se suma escasa comunicación asertiva, obstaculizando la toma de decisiones efectiva.

Acerca de los estilos de liderazgo pedagógico del directivo, no hay constancia en actuar como un líder transformacional, que motive a los docentes, que les permita aportar en la construcción de una visión compartida para lograr metas ambiciosas de empoderamiento profesional. Dejando de asumir este desempeño que le permita dar atención, individualizada, ser una influencia idealizada y desde allí, favorecer iniciativas para empoderar a los educadores.

Del mismo modo, se concluye que los directivos escasamente asumen un liderazgo pedagógico que se caracterice por distribuir responsabilidades con el personal docente, dejando de darles libertad para tomar decisiones a tiempo en el aula con la práctica pedagógica. Pues el directivo concentra la toma

de decisiones, pero no se enfoca en la mejora de la enseñanza, ni de acompañar a los profesores para potenciar los resultados académicos en los estudiantes de bachillerato.

Sobre el empoderamiento docente, se concluye que en el escenario investigado son escasas las oportunidades para que estos profesionales aporten propuestas para la toma de decisiones sobre políticas y proyectos a implementar en la institución. Esto a pesar de que ellos son los que llevan a ejecutar en un nivel operativo, las políticas emanadas de las autoridades nacionales, distritales e institucionales. De ahí, que su aporte es trascendental para el impacto positivo del proceso educativo en Ecuador.

Dicha debilidad también se manifiesta en la gestión curricular, pues los docentes manifiestan no contar con el apoyo, ni autorización para implementar las adaptaciones que requiera la matrícula estudiantil que atienden. Esto les limita innovar en la práctica pedagógica, con metodologías que les dan un rol activo a los educandos. Dejando de experimentar estos profesionales el empoderamiento necesario para apuntalar esfuerzos hacia la mejora continua de su actuación, que reporte beneficios a los educandos de bachillerato.

En términos generales, el directivo institucional no atiende con eficiencia procesos implícitos de formación docente, clima organizacional, supervisión y comunicación. Tampoco asume un liderazgo pedagógico transformacional, distributivo e instructivo. Dejando en suma de favorecer las condiciones para que los docentes intervengan en la toma de decisiones, actúen de manera efectiva y con productividad, en lo concerniente a la gestión curricular, innovación pedagógica y mejora continua.

Es decir, en la institución investigada, no hay de parte del directivo un liderazgo pedagógico, que sea transformacional, distribuya responsabilidades y acompañe al docente para mejorar los procesos académicos. No se favorece un clima organizacional positivo, son escasas las oportunidades para la formación, limitando esa actualización como parte del empoderamiento de los docentes, según se estipula en los documentos vigentes en la República del Ecuador.

Tomando en consideración las conclusiones formuladas, es necesario recomendar a la gerencia institucional reflexionar sobre la importancia de asumir el liderazgo pedagógico para favorecer condiciones, oportunidades, en pro de un docente que goce de libertad para tomar decisiones informadas, realizar adaptaciones curriculares en el aula, en el marco del empoderamiento que les permita generar confianza, respeto, compromiso y sentido de pertenencia con los logros institucionales en el nivel de bachillerato.

Para ello, se pueden conformar, equipos interdisciplinarios con el apoyo del distrito escolar, en los cuales se den pautas para la actualización y capacitación en la formación docente. Todo ello, en un clima organizacional positivo que permita cumplir con eficiencia, la supervisión y comunicación como

procesos esenciales en la gestión escolar en un liderazgo transformacional, directivo e instruccional que motive e incentive a los educadores a empoderarse en la mejora continua de su desempeño, al tener rol activo en la toma de decisiones y asunción de diversas responsabilidades en el nivel de bachillerato.

Referencias

- Abendaño, L. (2023). *Clima organizacional en el empoderamiento docente de la institución de educación general básica Doctor Edizon Calle Loiza Loja Ecuador*. Trabajo de Grado de Maestría. Universidad Yacambú. Venezuela. Biblioteca digital UNY. https://biblioteca.uny.edu.ve:9443/Bonline/TG/TGM_MGE_1555.pdf?v=jm0ds4
- Acosta, W. & Cruz, A. (2023). *Liderazgo educativo: reflexiones, escenarios y prácticas*. Ediciones Unisalle. <https://ediciones.lasalle.edu.co/producto/liderazgo-educativo-reflexiones-escenarios-y-practic4/>
- Alonzo, L., León, K. & Avendaño, C. (2023). El liderazgo directivo en el proceso educativo. *Horizontes. Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 7(8), 698-711. <https://revistahorizontes.org/index.php/revistahorizontes/article/view/913/2225>
- Aparicio, C.; Sepúlveda, F.; Valverde, X.; Cárdenas, V.; Contreras, G. & Valenzuela, M. (2020). Liderazgo directivo y cambio educativo: Análisis de una experiencia de colaboración universidad-escuela. *Páginas de Educación*, 13(1), 19-41. <https://doi.org/10.22235/pe.v13i1.1915>
- Barrera, A. (2021). ¿Empoderamiento docente o docente empoderado?. *MENDIVE Revista de Educación*, 695-699. <https://mendive.upr.edu.cu/index.php/MendiveUPR/article/view/2594>
- Castiblanco, N. & Hernández, Y. (2025). Empoderamiento docente en el uso de la inteligencia artificial: transformando la educación en el siglo XXI. *DIALÉCTICA*, 2(24), 443-458. <https://doi.org/10.56219/dialctica.v2i24.3445>
- Castro, A. (2023). *¿Qué es el Empoderamiento Laboral?*. <https://www.linkedin.com/pulse/empoderamiento-laboral-el-camino-hacia-crecimiento-y-castro-jara/>
- Cerda, H. (2021). *Los elementos de investigación*. Editorial Magisterio.
- García-Serna, E., Hernández-Lobato, L., Solís-Radilla, M.M. (2023) Imagen percibida como detonante para la innovación y competitividad empresarial en el sector turístico. *Revista Revoluciones*. 5(12); 8-19. <https://doi.org/10.35622/j.rr.2023.012.001>

- García, L. & Vélez, D. (2024). Liderazgo pedagógico y directivo en relación con la cultura organizacional en instituciones de educación básica regular. *Areté, Revista Digital del Doctorado en Educación*, 10(20). <https://doi.org/10.55560/arete.2024.20.10.3>
- Hernández, R. & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: McGraw Hill.
- Macneil, C. (2025). *Por qué deberías priorizar el empoderamiento de los empleados*. <https://asana.com/es/resources/employee-empowerment>
- Martínez, O. . (2022). Consideraciones actuales del liderazgo educativo: Aportes teóricos para una gerencia escolar eficiente. *GACETA DE PEDAGOGÍA*, (42), 23–42. <https://doi.org/10.56219/rgp.vi42.506>
- Ministerio de Educación de Ecuador (2012). *Manual de estándares de calidad*. https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/03/estandares_2012.pdf
- Ministerio de Educación de Ecuador (2017). *Manual para la implementación de los estándares de calidad*. <https://educacion.gob.ec/estandares-calidad-educativa/>
- Montañez, A., Palumbo, G., Ramos, R. & Vera, P. (2022). Estilos de liderazgo en organizaciones educativas: aproximaciones teóricas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(97), 170-182. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.97.12>
- Montero, H., & Espinoza, R. (2024). Empoderamiento laboral y competitividad: Un análisis a través de la revisión literaria: Employee empowerment and competitiveness: An analysis through literary review. *LATAM Revista Latinoamericana De Ciencias Sociales Y Humanidades*, 5(4), 1404 – 1416. <https://doi.org/10.56712/latam.v5i4.2344>
- Muñoz, Y., Castillo, I., & Zuno, J. (2024). Método de Investigación Cuantitativo. *Ingenio Y Conciencia Boletín Científico De La Escuela Superior Ciudad Sahagún*, 11(22), 174-175. <https://doi.org/10.29057/escs.v11i22.12573>
- Pertuz, J., Pérez, H., & Pérez, Y. (2023). Estilos de liderazgo docente: un análisis del desempeño académico en una institución educativa de Colombia. *Apuntes de Ciencia & Sociedad*, 11(1), 31-44. <https://doi.org/10.18259/acs.2023005>
- Piguave, M. & Vegas, H. (2021) Empowerment como herramienta de gestión estratégica efectiva en el desempeño laboral en equipos de trabajo. *Revista Científica Multidisciplinaria Arbitrada YACHASUN*, 5(8); 21-38. <https://www.redalyc.org/journal/6858/685872080002/html/>
- Prasetia, I. (2024). El impacto del empoderamiento docente en la eficacia escolar: un estudio de métodos mixtos. *Revista de investigación en educación y aprendizaje electrónico*, 11(4), 655-666.

https://www.researchgate.net/publication/385501927_The_impact_of_teacher_empowerment_on_school_effectiveness_A_mixed-methods_study

- Riquelme-Castañeda, J.A., Pedraja-Rejas, L.M., y Vega-Massó, R.A. (2020) Liderazgo y la gestión en la solución de problemas perversos. Una revisión de la literatura. *Formación universitaria*, 13(1), 135-144. https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-50062020000100135
- Rodríguez C., Nájera A., Vera K., & Varas A. (2022). Liderazgo y gestión administrativa en las instituciones educativas del Ecuador. *Ciencia Y Educación*, 3(3), 41 - 49. <https://www.cienciayeducacion.com/index.php/journal/article/view/123>
- Rodríguez, Y. (2024). El Liderazgo Pedagógico, Más Allá de un Proceso Educativo. *Ciencia latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(4), 552-566. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9784537.pdf>
- Ruiz, R., Sarango, F. & Chumbay, J. (2024). Empoderamiento docente en Educación Virtual: avances y desafíos del aprendizaje durante toda la vida. *Revista Varela*, 24(67), 18-24. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=732278421003>
- Sabino, C. A. (2014). *El proceso de investigación*. Epísteme. ISBN-13: 978-9929677074
- Silva, J., Quispe, F. & Huaman, J. (2021). Liderazgo pedagógico directivo en la educación básica regular: Revisión sistemática. *Tecno Humanismo Revista Científica*, 1(9), 62-89. <https://doi.org/10.53673/th.v1i9.60>
- Vladirostov, E., Wenceslao, F., Abad, L., Malqui, G. & Torres, C. (2022). Empoderamiento y Motivación de los Docentes de una Institución Educativa de Chiclayo. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(3). <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/download/6676/108/>
- Yanza, A. (2023). *Procesos de supervisión en la gestión escolar para el logro de estándares de desempeño docente de la Escuela de Educación Básica Teniente Hugo Ortiz, Loja Ecuador*. [Trabajo de grado de Maestría. Universidad Yacambú. Venezuela]. Biblioteca digital UNY. https://biblioteca.uny.edu.ve:9443/Bonline/TG/TGM_MGE1647.pdf?v=3gikxu
- Zavala-Arias, C. & Orozco-Solorzano, R. (2024). Impacto del empoderamiento tecnológico en las estrategias didácticas de docentes de secundaria. *Epísteme Koinonía*, 7(13). https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2665-02822024000100186