



*Asesorías y Tutorías para la Investigación Científica en la Educación Puig-Salabarría S.C.
José María Pino Suárez 400-2 esq a Lerdo de Tejada, Toluca, Estado de México. 7223898478*

RFC: ATI120618V12

Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores.

<http://www.dilemascontemporaneoseducacionpoliticayvalores.com/>

Año: VII Número: Edición Especial Artículo no.:5 Período: Noviembre, 2019.

TÍTULO: El liderazgo directivo como instrumento para favorecer el empoderamiento de la Comunidad Educativa Ecuatoriana.

AUTORES:

1. Lic. Isabel Franco Arízaga.
2. Lic. Jenny Bohórquez Onofre.
3. Ing. Santa Moreira Zambrano.
4. Ing. Karen Arias Párraga.
5. Lic. Blanca Wong Valero.

RESUMEN: Este trabajo está orientado a determinar el accionar de los directivos en los diferentes contextos y ejercer una función proactiva en el cumplimiento de sus metas. El liderazgo que prevalece en las instituciones educativas optimiza los procesos de aprendizaje de los niños, niñas y adolescentes en la búsqueda por alcanzar una educación de calidad con calidez, que fortalecida con el trabajo mancomunado de los padres de familia se puede lograr un cambio en la educación ecuatoriana. El líder y protagonista de esta investigación tiene la suficiente preparación académica y una actitud carismática que permite una interrelación entre los miembros de la comunidad educativa.

PALABRAS CLAVES: Liderazgo directivo, gestión educativa, calidad educativa, empoderamiento, comunidad educativa.

TITLE: The leadership as an instrument to promote empowerment in the Ecuadorian Educational Community.

AUTHORS:

1. Lic. Isabel Franco Arízaga.
2. Lic. Jenny Bohórquez Onofre.
3. Ing. Santa Moreira Zambrano.
4. Ing. Karen Arias Párraga.
5. Lic. Blanca Wong Valero.

ABSTRACT: This work is aimed at determining the actions of managers in different contexts and exercising a proactive role in meeting their goals. The leadership that prevails in educational institutions optimizes the learning processes of children and adolescents in the search to achieve a quality education with warmth, which strengthened with the joint work of parents can achieve a change in the Ecuadorian education. The leader as the protagonist of this research have sufficient academic preparation and charismatic attitude that allow interrelation between the members of the educational community.

KEY WORDS: Leadership, educational management, educational quality, empowerment, educational community.

INTRODUCCIÓN.

Cuando se enfoca el tema del liderazgo educativo siempre se espera que este actúe de manera ecuánime y acertada. Muchas veces los directivos están bajo cierta presión al sentir que deben dirigir a una institución educativa tanto en el ámbito administrativo como académico, pero este rol que ejerce

debe ser en colaboración con todos los miembros de la comunidad educativa (Cuevas, Diaz, & Hidalgo, 2007).

Los líderes educativos que cumplen su gestión de manera asertiva, en la aplicación de proyectos innovadores llevan al éxito sus instituciones colocándolas en los primeros lugares de los rankings internacionales como las pruebas del Programa Internacional de Evaluación de los Alumnos (PISA) que evalúan el nivel cognitivo de los estudiantes de la población escolar (Muñoz & Charro, 2018).

El sistema educativo ecuatoriano requiere contar con directivos que, cumplan su rol, involucren a la comunidad educativa en el proceso dándoles el poder para transformar dificultades en oportunidades que fortalezcan las relaciones entre sus miembros. Es de vital importancia que el directivo sea el motor que impulse a la comunidad educativa en un accionar participativo, que permita el progreso y reestructure una nueva escuela enmarcada en un clima favorable para el proceso de enseñanza aprendizaje (Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo, SENPLADES, 2017).

La sociedad en general tanto en los sectores urbanos como rurales, son participantes activos de la educación. Es aquí donde los directivos deben guiar y convertirlos en los protagonistas del accionar educativo. Quienes ejercen el rol de directivo en Ecuador cumplen con diversas funciones que están contempladas en la Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI) (Asamblea Nacional, 2011), para mantener toda la documentación organizada.

Dichas atribuciones van de la mano en medio de un clima laboral afable que facilite el normal desenvolvimiento del quehacer educativo. Es necesario que quienes están a la cabeza de una institución conozcan plenamente su labor, de no ser así, el desconocimiento no lo exime de la ley (Estrada, 2018).

Según Estrada (2018), en los diferentes establecimientos educativos resulta un tanto difícil a los directivos sensibilizar al personal que le rodea, así como, lograr involucrar a los padres de familia en las diversas actividades que se desarrollan en la escuela. Parece una utopía observar una participación

activa de todos los miembros de la comunidad educativa, pero el panorama, aunque parezca sombrío puede dar giros inimaginables cuando el directivo de manera asertiva ejecuta su papel de líder convirtiéndose en la brújula que oriente el trabajo emprendido.

Desde la perspectiva de Fuentes y Pérez (2019), las altas expectativas que los padres de familia depositan en las instituciones escolares, exige a los directivos un mejor desempeño en su accionar de manera eficaz, eficiente, y efectiva. El rol del directivo es eficaz cuando las decisiones tomadas favorecen el normal desarrollo de las actividades que se emprendan y su eficiencia se refleja en la medida de los resultados. ¿Cuándo el directivo es efectivo?, pues, al lograr las metas propuestas en menor tiempo de lo planificado que optimiza los recursos estará el directivo encaminado en el alcance la excelencia.

Establecer el empoderamiento de todos los actores educativos, a través de una gestión asertiva y habilidades en las relaciones interpersonales del directivo, definida por los lineamientos gubernamentales y las exigencias de la sociedad, para lograr que sus estudiantes reciban los conocimientos acordes a su nivel de aprendizaje son parte del objetivo general de esta investigación (Anderson, 2010), y para lograrlo es necesario describir las habilidades del directivo para dirigir de manera eficiente el centro educativo e identificar el rol del directivo en su interrelación con los miembros de la comunidad educativa implementando políticas institucionales que fomenten la convivencia armónica y responsable. Es por esto que el directivo, a través de una gestión asertiva basada en una actitud propositiva podrá alcanzar el empoderamiento de todos los actores del quehacer educativo para favorecer la calidad educativa de su centro escolar.

El reto para dirigir una institución educativa requiere que el directivo domine ciertas habilidades que faciliten su desempeño para la consecución los objetivos institucionales y su accionar fortalezca la interrelación con los miembros de la comunidad educativa, para llevar a cabo su gestión es necesario

realizar observaciones áulicas que ayudaran a corregir las metodologías y encontrar mejores estrategias que aseguren el éxito escolar (Estrada, 2018).

Para conseguir los propósitos planteados en este artículo, se revisaron diferentes fuentes de información confiables como, biblioteca digital (EBSCO) de la Universidad de Especialidades Espíritu Santo (UEES), en la cual a través de la base de datos digital se pudo tener acceso a diversos artículos académicos que nos permitieron abordar el tema y nos sirvió de soporte en la ejecución de este artículo académico.

DESARROLLO.

Revisión de la literatura.

El liderazgo como lo manifiesta Rivero (2017), en su artículo académico, es la brújula que direcciona el trabajo. Si este es educativo, su labor se dirige en organizar a un conglomerado e involucrar a los actores de la educación. Es aquí donde el líder educativo no solo debe ejercer su rol en el plano administrativo, también debe gestionar a nivel académico para que los estudiantes se beneficien de una oferta educativa de calidad.

Mientras que un líder desde la perspectiva de García (2018), es la persona que anima al resto a lograr sus objetivos y aproveche el tiempo invertido que genere en su personal un crecimiento profesional que los llevará rumbo a la excelencia, este criterio coincide con Quiroga y Aravena (2018), que manifiesta que el líder es la cabeza de una institución educativa, por lo tanto tiene que dar indicaciones claras a su personal, animar y acompañar a su personal para que se cumplan los objetivos propuestos. Es necesario tener presente que los directivos en las instituciones educativas (IE) deben cumplir un sinnúmero de funciones de acuerdo a lo que establece la LOEI. Para que estas puedan llevarse a cabo en toda su magnitud, el liderazgo debe prevalecer para quienes ostenten este cargo. Un directivo con muchos conocimientos, pero con poca habilidad para gestionar y utilizar recursos y estrategias que

involucren a la comunidad educativa, no solo que perdería credibilidad su oferta, sino que daría lugar a la migración de sus estudiantes (Bolívar, 2010).

Cuando el directivo ejerce su rol de líder este direcciona correctamente las actividades escolares, el ambiente de aprendizaje mejora notablemente que refleja resultados satisfactorios que permitan alcanzar los objetivos institucionales propuestos en el Currículo Nacional (Ministerio de educación, 2016).

Como consecuencia del accionar del gestor educativo se logrará el empoderamiento de la comunidad facilitando los procesos que contribuyen a la formación integral de los estudiantes en base al aprovechamiento del talento humano y la optimización de los recursos. Esta participación de los actores educativos, propiciará un ambiente favorable en donde todos sus integrantes se sientan comprometidos en la participación activa dentro del proceso de enseñanza aprendizaje (Fuentes & Pérez, 2019).

Cuando el directivo se concentra en las funciones administrativas, puede incurrir en el descuido del normal desarrollo de los procesos académicos que afectan directamente a los objetivos institucionales que impidan cumplir con la oferta educativa (Ortiz, García, & Almazán, 2015).

El liderazgo educativo debe propender al protagonismo social que permita un crecimiento y fortalecimiento de una población instruida. Decía García (2018), en su artículo que el liderazgo implica una toma de decisiones, que los directivos deben apropiarse de sus funciones enmarcadas en los valores y virtudes que comprometen al ser humano para una sana convivencia.

Según Ortiz, García y Almazán (2015), en su artículo que trata sobre las diferencias políticas y sociales de los directivos escolares considera importante que, cuando esta función la ejerce un docente este lo ve como una oportunidad para realizar mejoras en su institución mientras que los licenciados tienen la misma visión que los docentes también lo ven como un crecimiento profesional.

El enfoque que García y Moral (2015), hacen sobre el directivo que además de las funciones de las cuales es responsable de una institución, también debe tener una actitud de renuncia cuando debe delegar acciones a sus colaboradores y estas deben ser acertadas para cumplir las propuestas.

Ante estos criterios expuestos que favorecen la gestión directiva Urdaneta et al. (2017), realiza un aporte valioso cuando menciona las 3 etapas que debe cumplir el líder como planificar, monitorear y controlar, es aquí donde al planificar las acciones que requiere alcanzar considera a la comunidad educativa como los principales beneficiarios de su accionar. Mientras que Rodríguez (2008), menciona 4 etapas como la planificación, la organización, supervisión y el control para su administración sea óptima y acertadas sus decisiones.

Una propuesta relevante que destaca Gorrochotegui (2011), es que los directivos para realizar un buen trabajo deben prepararse con talleres y capacitaciones que mejoren su desempeño profesional y efectividad durante su gestión. Esto obliga al directivo en mantener una actitud asertiva para resolver los conflictos y seleccionar las mejores opciones que favorezcan a la institución puesto que existen autoridades que a pesar de conocer todas las normativas no desean aplicarlas (Estrada, 2018).

La gestión de los directivos debe orientarse al logro de mejoras e implementar políticas educativas que eleven el nivel académico de sus estudiantes; sin descuidar que la presencia de los padres de familia en las actividades que emprende el establecimiento educativo permite alcanzar las propuestas y a su vez concretar las acciones del directivo (García, 2018).

Para mejorar este desempeño el directivo debe mantenerse actualizado en metodologías y planes de trabajo e implementar proyectos innovadores que las Tics ofrecen en el mundo actual y permiten marcar la diferencia con otras instituciones educativas (Fernández, 2017).

En la actualidad la tecnología se ha convertido en una herramienta importante que deben aprovechar los estudiantes, docentes y especialmente el directivo del plantel, en los estudiantes como una fuente de consulta de primera mano, en los docentes para hacer más entretenidas sus clases y para el directivo

pueda participar de charlas, cursos y este actualizado en todo tipo de información concerniente al área educativa (Lau-Gonzalez, Jauregui-Haza, & Fariñas-León, 2012).

La presencia del director en el accionar de los docentes es predominante, puesto que parte de su labor es monitorear el quehacer del profesorado. Es necesario que este seguimiento este orientado en el bienestar de los estudiantes, estar en contacto permanente con los protagonistas directos para evaluar el desempeño docente (Rodríguez, 2008).

El asertividad del director permite descubrir los talentos en su personal y gracias a un acompañamiento pedagógico se asignará responsabilidades a los profesionales más idóneos en sus cargos, de acuerdo a su perfiles y competencias en el manejo y aplicación de estrategias para el aprendizaje de los escolares (Estrada, 2018).

Hay que destacar que el directivo debe cumplir con las metas propuestas a pesar del incremento de la carga administrativa, puesto que debe estar sujeto a los cambios que exige las nuevas tendencias en la educación sin que esto deba ser un factor que afecte en el cumplimiento de las tareas. Por tal razón el líder siempre debe controlar que los procesos se lleven a cabo y que la comunidad educativa esté involucrada (Gorrochotegui, 2011).

Algo que no debe descuidar un directivo es el tema de la discriminación, según Mayer (2009), es una afectación que está presente desde los inicios de la humanidad, y que no incide negativamente cuando es una idea mental sin prejuicio. En el ámbito escolar los profesores deben ser observadores al momento de emitir juicios de valor, por lo tanto, esta investigadora afirma que las escuelas deben ser las formadoras de los nuevos ciudadanos que en base a valores bien cimentados aporten de manera positiva a una sociedad con igualdad de derechos.

Por ende, el administrador educativo debe implementar políticas institucionales que fomenten la sana convivencia y responsable dado que la mayoría de los países no cuentan con programas educativos que mejoren su calidad y puedan estar a la altura de las exigencias actuales es aquí donde el directivo

se encuentra frente a una serie de dilemas y empieza a autoanalizarse si su gestión es asertiva. (García, Slater, & Lopez, 2010).

En la publicación que hace García, Slater y López (2010), es importante notar que los directivos atraviesan distintas etapas cuando asumen su cargo, las dos primeras son de expectativa y adaptabilidad que puede tener una duración aproximada entre doce a veinticuatro meses, las siguientes etapas son de crecimiento profesional y cumplimiento o desengaño en su labor.

Anderson (2010), comparte que la primera autoridad del plantel debe incluir en su planificación a los beneficiarios directos que son los educandos como los indirectos que vienen a ser los padres de familias, hacia ellos debe estar dirigida la visión y la misión de la institución. La concreción de la misma se debe dar bajo consenso y participación de todos los actores que al unificar sus esfuerzos permitan alcanzar la calidad educativa.

Es imprescindible el carisma del líder para generar un ambiente favorable que permita lograr la confianza de su personal para adaptarse a las nuevas propuestas de manera natural con una actitud propositiva en su accionar, potenciando su accionar para todo el conglomerado (Anderson, 2010).

Bajo esta premisa Cortez (2017), afirma en su artículo sobre el dominio de las emociones del líder, puesto que de forma natural influye en el estado de ánimo de todo el personal y como autoridad siempre está en la mira de quienes le rodean, tanto que puede generar un efecto cascada positivo o negativo hacia todo los miembros de la comunidad.

Para que el líder logre el empoderamiento de la comunidad es necesario la aplicación de estrategias o a través de las actividades programadas por la institución. Con el objetivo de lograr en ellos un sentido de pertenencia y aceptación; los distintos departamentos en conjunto con la autoridad del establecimiento deben determinar parámetros de evaluación para conocer el grado de satisfacción de los padres de familia (García, 2018).

Es necesario que el director realice este acercamiento con los padres de familia para crear un clima escolar favorable, las recomendaciones que se realizan al inicio del periodo lectivo más las que se establecen en el código de convivencia, muchas veces no son suficientes para propiciar un ambiente enmarcado en normas de respeto y tolerancia. Por lo tanto, la presencia de los padres de familia es fundamental para cristalizar los objetivos de la institución puesto que representan uno de los pilares del quehacer educativo (Fuentes & Pérez, 2019).

Hay que destacar en la investigación de Fuentes y Pérez (2019), que el directivo debe fomentar la sana convivencia entre los estudiantes y docentes y a su vez entre sus compañeros, de esta manera, se cumpla el currículo con una educación de calidad con calidez y que la escuela sea un centro de formación, para que esto se lleve a cabo debe saber distribuir el tiempo entre las actividades administrativas y las pedagógicas.

Es importante que los directivos deben considerar que su rol no solo es el de administrador sino también de velar por el desarrollo académico de sus estudiantes, relacionarse con otras instituciones educativas sea en concursos, intercolegiales, actividades deportivas, son un gran aporte a la formación integral de los mismos.

Es necesario recalcar que el líder aparte de planificar, monitorear y controlar no solo debe hacerlo en el ámbito administrativo sino en el pedagógico, estar pendiente de que se ejecuten las actividades y gestiones en el aula, para poder realizar un buen trabajo, todos los directivos deben de tener talleres y capacitaciones y en algunas ocasiones no todos tiene este tipo de capacitación porque solo lo designan para poder cubrir un cargo; pero si una persona está preparada, capacitada para poder ejercerlo, los resultados en una administración se ven reflejadas tanto en el ámbito administrativo como poder ejecutar planes y programas, es importante que el líder sepa utilizar los recursos e implementarlos no solo con los docentes si no con la comunidad educativa

Revisar el currículo, verificar si está cumpliendo con la programación, ayudar y orientar como se puede trabajar en caso de que algún docente tenga una inconveniente en su labor, motivarlo a que realice su trabajo en función de las necesidades de los educandos, son normas que se deben ejecutar acompañadas del plan de convivencia, integrar a la comunidad educativa acerca de las debilidades y fortalezas del estudiante, tener una comunicación constante son acciones que no debe obviar un gestor.

El líder también debe conocer a su personal, saber cuáles son sus fortalezas, el talento de cada docente y que este pueda seguir replicando con el resto de docentes se puede tener una mayor eficiencia por parte del trabajo educativo. No todos los líderes o directivos se adaptan al cargo por temor al fracaso o que no sabe que va suceder, se hace varias interrogantes: no puedo, que pasa si no lo hago bien, ellos atraviesan diferentes etapas de las que debe ser conscientes y saber qué es lo que puede realizar y como lo va hacer.

Para poder empoderarse el líder busca alternativas, realizar unos cronogramas de actividades en la que se involucren a la comunidad y también hacerles entender que no solo es una obligación, que sientan que son parte de la institución y así se evalúa su debida aceptación que influye mucho la comunicación entre el líder y la comunidad sobre cómo se debe de expresar ante ellos ya que son la fortaleza en la institución.

CONCLUSIONES.

El liderazgo directivo busca establecer el empoderamiento de todos los actores educativos, a través de una gestión asertiva y habilidades en las relaciones interpersonales del directivo, definida por los lineamientos gubernamentales y las exigencias de la sociedad, para lograr que sus estudiantes reciban los conocimientos acordes a su nivel de aprendizaje.

Esta investigación pretende enfocar el accionar del directivo de una institución educativa como el motor principal para lograr la consecución de los objetivos depende de su gestión para que la escuela brinde una educación que responda a los intereses de quienes acuden a ella; satisfacer las expectativas de los padres depende de que los procesos de enseñanza aprendizaje se cumplan.

Con las diversas teorías expuestas, este artículo demuestra la importancia del directivo en una institución educativa y como debe ejecutar su labor que involucre a todos los actores de una comunidad escolar.

Cabe mencionar que un buen liderazgo se cimenta en una conciencia enmarcada en el servicio a la niñez y a la adolescencia, para que luego el líder durante este proceso debe trascender profesionalmente preocupado porque se cumplan los procesos y generar un clima adecuado donde prevalezca un cuerpo profesional dedicado a la formación integral de nuestros educandos.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.

1. Anderson, S. (2010). Liderazgo directivo: claves para una mejor escuela. *Psicoperspectivas de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso*, 9(2), 34-52. Recuperado de: <https://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/viewFile/127/110>
2. Asamblea Nacional (31 de Marzo de 2011). Ley Orgánica de Educación Intercultural LOEI. Recuperado de: https://oig.cepal.org/sites/default/files/2011_leyeducacionintercultural_ecu.pdf
3. Bolívar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas Individuo y Sociedad*, 9(2), 9-33. Recuperado de: <http://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/view/112>
4. Cortés-Valiente, J. A. (2017). Liderazgo emocional: como utilizar la inteligencia emocional en la gestión de los colaboradores. *Memorias, Universidad Cooperativa de Colombia*, 15(28), 1-24.
5. Cuevas, M. M., Díaz, F., & Hidalgo, V. (2007). El liderazgo como criterio de calidad en el Modelo Europeo de excelencia. Un estudio sobre la importancia que le atribuyen a los directores.

Revista española de pedagogía, No. 237, 295-316. Recuperado de:
<https://revistadepedagogia.org/lxv/no-237/el-liderazgo-como-criterio-de-calidad-en-el-modelo-europeo-de-excelencia-un-estudio-sobre-la-importancia-que-le-atribuyen-los-directores/101400009984/>

6. Estrada, E. J. (2018). Estrategia para el perfeccionamiento de la función directiva en relación con la mejora del desempeño docente a través del trabajo metodológico de Telesecundarias de la zona 27 sector 5 del departamento de Telesecundarias del Valle del Toluca. Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores. Recuperado de:
<http://files.dilemascontemporaneoseducacionpoliticayvalores.com/200004072-1e3651f354/EE%2018.11.37%20Estrategia%20para%20el%20perfeccionamiento%20de%20la%20funci%C3%B3n%20directiva.....pdf>
7. Fernández, I. (2017). Mejora de competencias: introducción de la gestión de calidad en nuevas metodologías educativas. Profesorado. Revista de currículum y formación del profesorado, 21(2), pp.279-308. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/567/56752038016.pdf>
8. Fuentes-F, L. S. & Pérez-C, L. M. (2019). Convivencia escolar: una mirada desde las familias. Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales 21(1), 61-85. Recuperado de:
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6773126>
9. García, J. M., Slater, C., & Lopez, G. (2010). El director escolar novel de primaria. Problemas y retos que enfrenta en su primer año. Revista Mexicana de Investigación educativa, 15(47), 1051-1073. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/140/14015564004.pdf>
10. García, M., & Moral, C. (2015). El Estudio de un Liderazgo Enfocado a la Mejora, el Compromiso y la Justicia Social. La Experiencia de un Centro de Educación Secundaria de Granada (España). Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa, 8(2), pp. 149-170. Recuperado de: <https://revistas.uam.es/index.php/riee/article/view/2880>

11. García-Rodríguez, C. F. (2018). Perspectivas del impacto en el liderazgo y la calidad del siglo XXI. *International Journal of Good Conscience*, 13(2), pp. 24-39. Recuperado de: [http://www.spentamexico.org/v13-n2/A3.13\(2\)24-39.pdf](http://www.spentamexico.org/v13-n2/A3.13(2)24-39.pdf)
12. Gorrochotegui, A. (2011). Un modelo de "coaching" en directivos escolares. *Educacion y Educadores*, 14(2), 369-387. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/834/83421404009.pdf>
13. Lau-Gonzalez, M., Jauregui-Haza, U., & Fariñas-León, G. (2012). De la educación a la autoeducación a través del uso de las Tic. *Instituto Superior de tecnologías y ciencias aplicadas, Pedagogia Universitaria*, XVII(4), 42-60. Recuperado de: <http://cvi.mes.edu.cu/peduniv/index.php/peduniv/article/view/41>
14. Mayer, L. (2009). Escuela, integración y conflicto. Notas para entender tensiones en el aula. *Educación, Lenguaje y Sociedad*, VI(6), 85-112. Recuperado de: <http://www.biblioteca.unlpam.edu.ar/pubpdf/ieles/n06a05mayer.pdf>
15. Ministerio de educación. (01 de Septiembre de 2016). Currículo 2016. Recuperado de: <https://educacion.gob.ec/curriculo/>
16. Muñoz, J., & Charro, E. (2018). La interpretación de datos y pruebas científicas vistas desde los ítems liberados de PISA. *Revista Eureka sobre enseñanza y divulgación de las Ciencias*, 15(2). Recuperado de: <https://revistas.uca.es/index.php/eureka/article/view/3579>
17. Ortiz, A. M., Garcia, F., & Almazán, L. (2015). Controversias sociales y políticas de la función directiva en contextos escolares desde las percepciones de los agentes implicados. *Prisma Social, Revista de ciencias sociales*, No.14, pp. 411-442. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/3537/353744530013.pdf>

18. Quiroga, M., & Aravena, F. (2018). ¿Qué tipo de datos recolectan los directores? Consecuencias para la elaboración de planes de mejora. *Revista Páginas de la Educación*. Universidad Católica del Uruguay, 11(2), 24-39. Recuperado de: <http://www.scielo.edu.uy/pdf/pe/v11n2/1688-7468-pe-11-02-24.pdf>
19. Rivero, B. A. (2017). El liderazgo educativo como modelo de gestion organizacional. *Gestión de las Personas y Tecnología*, 10(30), 6-19. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6212742>
20. Rodríguez, A. (2008). Hacia una visión prospectiva de la gerencia y supervision educativa. *Revista Investigacion y Postgrado*, Universidad Pedagogica Experimental El Libertador, 23(2), 447-461.
21. Secretaria Nacional de Planificacion y Desarrollo, SENPLADES. (22 de Septiembre de 2017). Toda una Vida. Recuperado de: <http://www.planificacion.gob.ec/plan-nacional-de-desarrollo-2017-2021-toda-una-vida/>
22. Urdaneta de Rincón, D., Nava-Reyes, N. J., Yedra-Granadillo, F. J., Garcés-Pacheco, M. R., Valles de Rojas, M. E. & Del Valle-Giraldoth, D. (2017). Perfil del Directivo como responsable de la Supervisión Educativa. *Revista Panorama*, 12(23), 47-61.

DATOS DE LOS AUTORES.

1. **Isabel Franco Arízaga**. Licenciada en Ciencias de la Educación, especialidad Educación Básica, graduada en la Universidad Técnica de Babahoyo, Directora de la Escuela Básica Fiscal “Sara Palma de Barandearán”, Guayaquil, Ecuador. E -mail: eufrasia71@hotmail.com
2. **Jenny Bohórquez Onofre**. Educadora Parvularia, graduada de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte, Docente de la EBF “Simón Bolívar”, Guayaquil, Ecuador. E-mail: veritoarteaga@outlook.es

3. **Santa Moreira Zambrano.** Ingeniera en Administración de Empresas, graduada de la Universidad Tecnológica América, Docente de Bachillerato de la Unidad Educativa Fiscal “Republica de Francia”, Guayaquil, Ecuador. E-mail: santa762011@hotmail.com
4. **Karen Arias Párraga.** Ingeniera en Gestión Empresarial, graduada de la Universidad de Guayaquil, Docente de la Unidad Educativa Fiscal “Dr. Teodoro Alvarado Oleas”, Guayaquil, Ecuador. E-mail: karenap8@hotmail.com
5. **Blanca Wong Valero.** Economista, graduada de la Universidad de Guayaquil, Docente de Bachillerato Colegio “José Peralta” Guayaquil, Ecuador. E-mail: blanchinekz7@hotmail.com

RECIBIDO: 7 de octubre de 2019

APROBADO: 20 de octubre de 2019.