

## LIDERAZGO DIRECTIVO PARA LA MEJORA DEL DESEMPEÑO EN DOCENTES DE LAS UNIDADES EDUCATIVAS, 2016 - 2020

*EXECUTIVE LEADERSHIP TO IMPROVE TEACHER PERFORMANCE  
OF THE EDUCATIONAL UNITS, 2016 - 2020*

*Vicenta M. Limongi Vélez<sup>1</sup>, Fani E. Ramón Cabrera<sup>2</sup>,  
Juan De La Cruz Lozado<sup>3</sup>*

### RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo: analizar sistemáticamente las evidencias que explican cómo el liderazgo directivo impacta al desempeño docente, a la vez que se establece su relación armónica para la mejora del proceso docente educativo. Se fundamenta en el análisis de datos de las revistas: Journal of Business and entrepreneurial studies, Dialnet, Redalyc, Mendeley, Revista Publicando y Revista científica Institucional Tzhoecoen, durante la indagación no se encontraron restricciones de idiomas. En la investigación se consideran siete fuentes bibliográficas específicas que tratan de explicar el efecto de liderazgo directivo en la mejora del desempeño de los docentes de las instituciones educativas en el periodo de tiempo 2016-2020. Esta cantidad de artículos, es el resultado del análisis de 35 publicaciones evaluadas en texto completo que cumplieron con criterios de elegibilidad y de 28 que fueron excluidas por no reu-

---

<sup>1</sup> Magíster en Gerencia Educativa, Asesora Educativa del Ministerio de Educación, Subsecretaría Zona 8, Guayaquil-Ecuador, marlimongi@yahoo.com ORCID: 0000-0002-3993-6426

<sup>2</sup> Magíster en Desarrollo de Inteligencia y Educación, Rectora de la Unidad Educativa Particular San Francisco de Asís, Guayaquil-Ecuador, fani\_espe@hotmail.com ORCID: 0000-0002-7457-91966

<sup>3</sup> Doctor en Gestión y Ciencias de la Educación, Docente de Doctorado en Educación - Universidad César Vallejo, Piura-Perú, dlozadoj@ucvvirtual.edu.pe <https://orcid.org/0000-0002-5184-8760>

nir las condiciones requeridas, por cuanto presentaban temas de educación de nivel superior, así como de compromiso de gestión organizacional docente. Los resultados obtenidos fundamentan la necesidad de utilizar métodos de liderazgo directivo más participativos y didácticos, que incentiven el trabajo en equipo para un eficiente desempeño docente. El liderazgo directivo y el desempeño docente deben sustentarse en una base deontológica profesionalizante, que motive a la superación constante, así como al desarrollo de habilidades interdisciplinarias, que propicien destrezas investigativas, lo que beneficia directamente a las dos figuras competentes en el proceso de enseñanza aprendizaje.

**PALABRAS CLAVE:** liderazgo directivo, desempeño docente, unidades educativas.

## ABSTRACT

The objective of the research was: to systematically analyze the evidence that explains how managerial leadership impacts teaching performance, while establishing its harmonious relationship to improve the educational teaching process. It is based on the analysis of data from the journals: Journal of Business and entrepreneurial studies, Dialnet, Redalyc, Mendeley, Revista Publishing and Revista Institucional Tzhoecoen, during the investigation no language restrictions were found. The research considers seven specific bibliographic sources that try to explain the effect of managerial leadership in improving the performance of teachers in educational institutions in the period of time 2016-2020. This number of articles is the result of the analysis of 35 publications evaluated in full text that met the eligibility criteria and 28 that were excluded because they did not meet the required conditions, since they presented higher-level education topics, as well as commitment of teaching organizational management. The results obtained support the need to use more participatory and didactic directive leadership methods, which encourage teamwork for efficient teaching performance. Executive leadership and teaching performance must be based on a professionalizing deontological basis, which encourages constant improvement, as well as the development of interdisciplinary skills, which promote research skills, which directly benefits the two competent figures in the teaching-learning process.

**KEY WORDS:** executive leadesship, teaching performance, educationals unit.

## INTRODUCCIÓN

La educación es reconocida como la forma en que la sociedad traslada y conserva su esencia entre las nuevas generaciones, razón por la que debe priorizarse el recibir y practicar una adecuada e idónea formación educativa. Es sabido que la preocupación por la enseñanza – aprendizaje se ha mostrado como una cuestión poco primordial respecto de las autoridades de turno; ya que no se ha reconocido que la educación es el medio que necesita cualquier país para avanzar.

No es ajena su importancia para el fortalecimiento económico, político y social, no obstante, la situación actual no refleja tal consideración, basta con incidir en los problemas más resaltantes que aquejan al sistema educativo (Albarrán, 2014).

Parte de las consideraciones generales del sistema educativo precisa identificar a todos los órganos involucrados en el proceso de aprender y de implementar nuevas prácticas, aquellas personas requieren de un buen apoyo, compromiso y tiempo para compartir sus destrezas e incorporarlas en su desempeño docente. En este tema Mateo (2016) precisó que el líder influye en los demás en la toma de decisiones, incluso a veces define o propone las metas que deben alcanzar sus subordinados.

En consecuencia, se resalta la importancia del liderazgo directivo en el ámbito educativo, al propiciar el intercambio de aprendizajes y la forma de consensos, a la vez que busca desarrollar la relación de jerarquía desde un marco racional y lineal. El reto se centra, en promover el competente desempeño del docente, sin perder su función de liderazgo (Jiménez, 2014).

En el ámbito educativo, resulta primordial que el desempeño docente posea una guía encargada del liderazgo, que en efecto cuente con las características y cualidades en las dimensiones de la actividad humana, profesional o personal.

Consecuentemente esta figura deberá establecer prácticas claves del liderazgo directivo eficaz y a la vez implementarlas siempre que se encuentre en la capacidad de ejecutar los cambios que representan dichas prácticas pedagógicas para los miembros del equipo directivo y los docentes. Es imperativo evaluar el cambio de actitudes y la efectividad en su ejecución, antes de llegar a incorporarlas en su repertorio y rutina de trabajo (Huillca, 2015).

Ecuador cuenta con un Plan Nacional de desarrollo 2017 – 2021 “Toda una Vida”, se constituye en un instrumento del Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa (SNDPP), su objetivo se enmarca en: apoyar al cumplimiento de los derechos regulados en la Constitución, el progreso de los programas y proyectos y el logro de los objetivos del sistema educativo del Ecuador. En este sentido, se tomó como referencia los resultados logrados recientemente, que en cierta medida sirvieron de indicadores para continuar desarrollándose (Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa, 2017).

Por su parte, en la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible, se sustentan 3 directrices cardinales: 1) Derechos para todos durante toda la vida; 2) Economía al servicio de la sociedad; 3) Más sociedad, mejor Estado, dentro de los cuales se

enmarcan los objetivos por cumplir a cargo del Estado. En términos de educación esta planificación incluyó los anhelos de transformación de la educación y se trazó como propósito: construir un sistema educativo de acceso masivo, con la calidad requerida y de forma gratuita.

Se detallan las necesidades prioritarias para edificar una sociedad que respete y tutele los derechos en las dimensiones básicas, donde se incluyen: la salud, la educación, la alimentación, la seguridad ciudadana, el empleo (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2019). Del análisis de este contexto emerge la necesidad de que el ámbito educativo cuente con un liderazgo directivo que emplee métodos de trabajo participativo, con basamentos éticos, que promueva e incentive al desempeño competente de los docentes, en la búsqueda de una educación de calidad.

Es válido acotar al desempeño como categoría que posee una gran significación en este sentido, se concibe como una valoración sistémica que cada persona realiza con relación a un cargo o empleo que debe desarrollarse con posterioridad. Es un mecanismo que posibilita solucionar dificultades, en consecuencia, precisa de supervisión, así como de la integración del empleado a la organización, o al cargo que ocupa, a la vez que se solventan desavenencias, el aprovechamiento del potencial para un cargo, la motivación, entre otros factores (Chiavenato, 2006).

Desde esta lógica, los autores de la investigación coinciden en reconocer, que, para lograr un impacto del liderazgo directivo en el desempeño docente y este a su vez en el aprendizaje de los estudiantes, se deben realizar prácticas de influencia en las motivaciones y habilidades de los docentes y sus condiciones de trabajo. A la vez, que los directivos se conviertan en verdaderos líderes y acompañen a los educadores en los procesos de mejoramiento y sustentabilidad de la calidad de enseñanza y el aprendizaje en sus unidades educativas (Cordero, 2016).

En este marco, con el objetivo de mejorar el desempeño docente y la calidad educativa, desde la utilización de métodos de liderazgo directivo más participativos, es necesario que el director realmente ejecute su rol dentro de la institución, que busque un punto de equilibrio para no caer en el autoritarismo, en el que solo esté fiscalizando el actuar de sus docentes descuidando la gestión educativa, o ser permisivo de manera que no ponga atención a lo que realizan sus profesores.

Dentro del accionar directivo se considera revisar la planificación que presenta el maestro para desempeñar su trabajo, con el propósito de hacer las recomenda-

ciones necesarias o evitar que se realice la práctica con improvisación sin atender a las necesidades de los estudiantes, además de estar atento al cumplimiento de los rasgos de normalidad mínima, como la asistencia de los días establecidos en el calendario y que se use el tiempo en las actividades escolares (Cabredo, 2015).

El desempeño docente como puede apreciarse es un elemento primordial para incentivar transformaciones en las unidades educativas, en tanto coexistan las condiciones requeridas, donde el liderazgo de los directivos y su capacidad de gestión juegan un papel fundamental. El desempeño del docente beneficia la calidad del trabajo, en tanto demuestre un alto sentido de pertenencia y entrega para que los aprendizajes se desarrollen progresivamente, situación que, sin duda, contribuye a elevar la calidad de la educación.

Los resultados de estudios diversos, evidencian que el desempeño docente es uno de los más importantes elementos para que resulten exitosas las reformas educativas, y se aprecien resultados notorios en el aprendizaje desarrollador de los estudiantes y otro factor trascendental es la manera cómo se gestiona la educación en los sistemas educativos, internamente en el contexto áulico, donde el liderazgo directivo juega un importante papel (Unesco, 2004).

También es necesario el reconocimiento de los logros y del trabajo realizado por el docente, esta acción favorece la motivación, en el caso de los docentes frente al grupo y puede reflejarse favorablemente en su trabajo diario. Debido a los ataques de los medios de comunicación, así como de las diferentes reformas que afectan a su profesión, los profesores se encuentran desmotivados y en un estado de estrés, así lo manifiestan en esta investigación.

En una realidad en la que se pretende la mejora del sistema de educación, se advierte la influencia del liderazgo directivo en el desempeño docente, repercutiendo en gran medida a las prácticas pedagógicas en el educando, respecto a sus funciones formativas. Tal liderazgo debe servir para retroalimentar al docente sobre su desempeño y contribuir con su desarrollo profesional, pero también para apoyar la toma de decisiones acerca de su estatus laboral (Paz, H. y Zamora, 2014).

El equipo docente debe contar con un buen líder, en este caso el director, quien deberá mantener una comunicación eficiente con los docentes y padres de familia, para involucrarlos en el trabajo colaborativo. De este modo, a pesar de las magnas preocupaciones por la mejora educativa, se refleja una deficiente comprensión respecto a la influencia de las buenas prácticas del liderazgo directivo a nivel escolar, como también considerar el reconocimiento del rol de un buen líder

en la elaboración y difusión de conocimientos para el mejoramiento del desempeño docente (Giraldo y Naranjo, 2014).

El autor Robinson (citado por Vaillant, 2015) expone que la tendencia actual enfatiza en que el éxito del liderazgo directivo está en su imbricación<sup>4</sup> en el proceso de motivación a los docentes y estudiantes, desde la utilización de una gestión educativa eficiente que permita que el proceso de enseñanza aprendizaje al interior de las unidades educativas logre una transformación en el desempeño de los docentes y estos a su vez en los aprendizajes significativos de los estudiantes.

El ideal del liderazgo directivo es ambicioso por su amplia visión a alcanzar la metas planteadas así lo expresa (Romero & Cázares, 2017) en voz de Pozner (2000), “un conjunto de procesos que orientan a las personas y a los equipos en una determinada dirección hacia el logro de la excelencia y el aprendizaje organizacional, primordialmente por medios no coercitivos”, (p.5) se considera como la clave eficiente y eficaz que influye directamente en los docentes para el desempeño de sus funciones.

El desempeño docente lo define Robalino, 2005, citado por (Martínez & Lavín, 2017) como:

“el proceso de movilización de sus capacidades profesionales, su disposición personal y su responsabilidad social para: articular relaciones significativas entre los componentes que impactan la formación de los alumnos; participar en la gestión educativa; fortalecer una cultura institucional democrática, e intervenir en el diseño, implementación y evaluación de políticas educativas locales y nacionales, para promover en los estudiantes aprendizajes y desarrollo de competencias y habilidades para la vida” (p.2).

En este sentido, es importante resaltar que se valora el desempeño docente en términos de movilización de los recursos profesionales e intelectuales del docente, para ser utilizados en beneficio de sus estudiantes y de la educación en general.

El estudio investigativo tiene como objetivo analizar sistemáticamente las evidencias que explican cómo el liderazgo directivo impacta al desempeño docente, a la vez que se establece su relación armónica para la mejora del proceso docente educativo.

---

<sup>4</sup> Imbricación sinónimos superponer, relacionar, conectar.

## MÉTODO

Se consultaron las bases de datos de Journal of Business, 2020, Dialnet, 2019, Redalyc, 2019, Mendeley, 2019, Publicando, 2017, Tzhoecoen, 2016, Google Académico.

### **Criterio de elegibilidad**

#### **- Tipos de participantes**

Esta fue una revisión sistemática de alcance nacional e internacional desarrollada por profesionales e investigadores en el campo educativo quienes aportan al fortalecimiento de las prácticas profesionales del directivo y del docente en la mejora del desempeño.

Se incluyeron estudios que involucraron a directivos y docentes dentro de su desempeño profesional.

#### **- Tipos de intervenciones**

Los estudios que incluían liderazgo directivo en la mejora del desempeño de los docentes de unidades educativas de Perú y Ecuador, en el periodo 2016–2020 considerados como los criterios de elegibilidad.

#### **- Tipos de estudios**

Considerado el número limitado de estudios sobre liderazgo directivo en la mejora del desempeño de los docentes, el objetivo de esta revisión es identificar sistemáticamente y sintetizar las evidencias que explican el liderazgo directivo y su impacto.

#### **- Tipos de resultados**

Se seleccionó como resultados principales: La necesidad de utilizar métodos de liderazgo directivo más participativos y didácticos, que incentiven el trabajo en equipo para un eficiente desempeño docente.

#### **- Búsqueda de estudios**

La presente investigación se fundamenta en el análisis de datos de las revistas: Journal of Business, Dialnet, Redalyc, Mendeley, Publicando, Tzhoecoen, durante la indagación no se encontraron restricciones de idiomas.

Las estrategias de búsqueda arrojaron 1,354 referencias del Google Académico. Durante el proceso de selección, encontramos 376 referencias duplicadas (referencias idénticas) y se eliminaron 943 referencias que no cumplían los criterios de inclusión al revisar el título y el resumen (primer paso). A continuación, se leyeron las 35 referencias seleccionadas para confirmar la elegibilidad (segundo paso). La figura 1 muestra un diagrama de flujo del proceso de selección. Una vez completado el proceso de selección, se incluyeron siete estudios.

La revisión de las 35 referencias de texto completo seleccionadas resultó en la exclusión de 28 estudios que no cumplieron con nuestros criterios de inclusión. Los resultados de los 7 estudios restantes se presentan a continuación de forma descriptiva, ya que la naturaleza de estos estudios no permite ningún otro tipo de análisis.

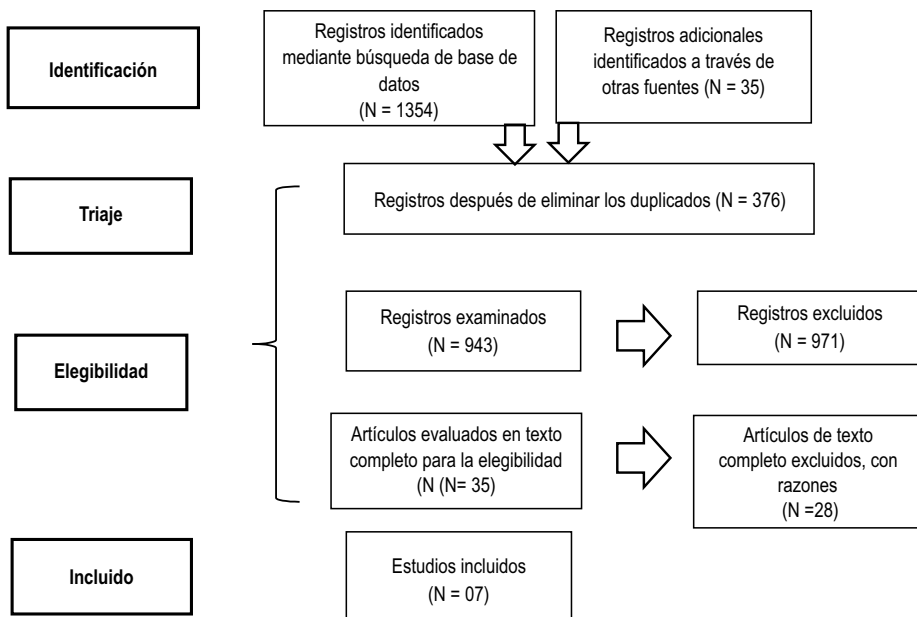


Figura 1. Diagrama de flujo de selección de artículos.

Fuente: elaboración propia.



## RESULTADOS

Los siete estudios incluidos en esta revisión fueron publicados en los años 2016, 2017, 2018, 2019 y 2020. Entre sus países de origen, tres tienen lugar en Ecuador, y cuatro en Perú.

En cuanto al diseño metodológico, de siete incluidos, dos son cualitativos, tres cuantitativos y dos cuali-cuantitativos (Tabla 1).

Tabla 1  
DISEÑO METODOLÓGICO DE LOS ARTÍCULOS SELECCIONADOS

Fuente	Diseño Metodológico	País	Tamaño de la Muestra	Breve resumen
Calderon, M, Chávarry, P. Chanduví F., 2016	Cuali-cuantitativa	Perú	17 docentes	Determinaron la influencia del Programa de liderazgo transformacional para mejorar el desempeño docente.
Arana, M., & Coronado, J., 2017	Cuantitativa	Perú	48 docentes	Demostraron que existe una relación directa y significativa entre estas dos variables, señalando que el estilo que más predomina es el Liderazgo Transformacional y un alto nivel de desempeño de los docentes en la institución educativa.
Sánchez, E., 2017	Cuali-cuantitativa	Ecuador	206 estudiantes y 12 directivos	Determinaron que el liderazgo permite a directivos y docentes desarrollar el proceso de enseñanza aprendizaje de una forma más eficiente, logrando en los estudiantes el desarrollo aprendizajes significativo.
Del Salto Zurita, V., Ana Isabel Fernández, A., Pachar, M., 2019	Cualitativo	Ecuador	-	Evidenciaron una gran cantidad de procesos en el desempeño del liderazgo docente inadecuados o incongruentes dentro de la institución educativa.

Tabla 1 (Cont.)

<b>Fuente</b>	<b>Diseño Metodológico</b>	<b>País</b>	<b>Tamaño de la Muestra</b>	<b>Breve resumen</b>
Casas, A., 2019	Cuantitativo	Perú	280 estudiantes, 44 docentes y 3 directivos	Concluyeron que a mayor liderazgo pedagógico del director, mayores serán los niveles de desempeño de los docentes.
Bertha Luz Rafael Hidalgo, L., & Orbegoso, V., 2019	Cuantitativo	Perú	158 docentes	Determinaron la influencia que existe entre el liderazgo pedagógico de los directivos y el desempeño docente de las instituciones educativas públicas de la UGEL Coronel Portillo Pucallpa
Ordoñez-Espinoza, et al., 2020	Cualitativo	Ecuador		Analizaron el liderazgo directivo y el desempeño de los docentes de las instituciones educativas a nivel de bachillerato desde el ámbito legal ecuatoriano.

Fuente: elaboración propia.

En esta breve revisión se incluyeron artículos donde se aprecia que el liderazgo directivo y el desempeño docente deben sustentarse en una base deontológica<sup>5</sup>, que motive a la superación constante, que propicien destrezas investigativas que beneficien directamente a las dos figuras competentes en el proceso de enseñanza aprendizaje. Todos los estudios establecieron la necesidad de utilizar métodos de liderazgo directivo más participativos y didácticos, que incentiven el trabajo en equipo para un eficiente desempeño docente.

Los autores Calderón, Chávarry, Chanduvi y Roder (2016) manifestaron que su estudio consistió en determinar la influencia del Programa de liderazgo

<sup>5</sup> Deontológica. Rama de la ética que trata de los deberes, especialmente de los que rigen actividades profesionales, así como el conjunto de deberes relacionados con el ejercicio de una profesión. A su vez es parte de la filosofía moral dedicada al estudio de las obligaciones o deberes morales.

transformacional para mejorar el desempeño docente en Institución Educativa del nivel primario del distrito de Pacora ubicado en Lambayeque. Para el desarrollo de la investigación se identificó el nivel de desempeño del docente por lo que se elaboró una encuesta la cual fue validada por juicio de expertos y su confiabilidad con el coeficiente de 0,856 del alfa de Cronbach.

El tipo de investigación fue aplicada y el diseño pre prueba y post prueba con un solo grupo. Se trabajó con una población muestral de 17 docentes los cuales asistieron al programa de liderazgo transformacional. Se logró contrastar la hipótesis utilizando la prueba estadística del T de Student, se afirmó que antes de ser aplicado el programa de Liderazgo Transformacional en los docentes, estos tuvieron un promedio de 0,59 e indica que tienen un nivel de desempeño mínimo, mientras que después de ser aplicado el programa de Liderazgo Transformacional obtuvieron un promedio de 2,53 que corresponde a un nivel de desempeño satisfactorio.

Con base a lo detallado, se obtuvo que el nivel de desempeño docente en la Institución Educativa de Pacora, antes de la aplicación del Programa de Liderazgo Transformacional fue del 41,2% tienen un desempeño mínimo; el 58,8% de los docentes tienen un desempeño medianamente satisfactorio. El Programa de Liderazgo Transformacional, según la teoría Cognitiva y humanista para mejorar el desempeño docente en la Institución Educativa de Pacora –Lambayeque, influyó significativamente en el desempeño docente con un nivel de significancia del 95% El nivel de desempeño docente en la Institución Educativa de Pacora, después de la aplicación del Programa de Liderazgo Transformacional fue que el 5,9% tienen un desempeño mínimo; mientras que el 35,3% de los docentes tienen un desempeño medianamente satisfactorio y el 58,8% de los docentes tienen un desempeño satisfactorio. Concluyendo que el liderazgo transaccional es optimista y procura aspirar a lograr el éxito fundamentado en los principios, valores y trata de impulsar a la mejora continua de la calidad.

Por su parte Arana & Coronado (2017) señalaron que el desempeño docente es elemento clave para impedir o promover cambios en las instituciones educativas, siempre y cuando existan las condiciones necesarias, que incrementen la comunicación, la calidad del trabajo y el compromiso para que los aprendizajes puedan darse de la mejor manera posible, en función de que los alumnos aprendan, para garantizar la calidad total en la institución. Se considera además que el liderazgo es importante porque no todos los directivos asumen un liderazgo de relevancia que oriente, lidere y dirija a sus colaboradores, sino por el contrario, se

preocupan más por los resultados que en los propios docentes. A modo de síntesis, se señala que el buen líder directivo transforma el contexto por su visión clara que pone a disposición del servicio todos los dones y talentos recibidos, lo que se convierten en fortaleza para generar compromisos por parte del desempeño docente.

(Sánchez, 2017) tiene como finalidad dar una visión acerca de la influencia del liderazgo en el desempeño profesional docente, indica que la capacidad del liderazgo es la que permite dentro de una institución educativa mejorar la práctica pedagógica, claro está que depende del tipo de liderazgo que se esté aplicando. En el desarrollo de esta investigación se utilizó una metodología cuali-cuantitativa a través de la técnica de la encuesta, como instrumento se utilizó el cuestionario combinada con una escala de Likert con cinco opciones, los resultados de la encuesta fueron sistematizados, tabulados, analizados y graficados. La investigación concluyó que el liderazgo dentro de una institución educativa es una capacidad que permite a directivos y docentes desarrollar el proceso de enseñanza aprendizaje de una forma más eficiente, al lograr en los estudiantes el desarrollo de aprendizajes significativos; y desarrollar capacidades que contribuyen a la solución de problemas pedagógicos y personales. Además, refiere que el liderazgo docente cumple una función primordial dentro del clima organizacional en suma, construye con empoderamiento y gran compromiso. En este sentido, se concluye que el liderazgo directivo requiere atreverse a promover cambios de fondo, fundamentado en valores como el amor, el compromiso, para motivar a los docentes y elevar la calidad educativa.

Por su parte, Del Salto Zurita (2019) se enfoca en dar solución a una problemática que actualmente atraviesa el sector educativo, por esta razón, el artículo se encuentra diseñado con el fin de capacitar y guiar a los docentes en su capacidad de liderazgo dentro del ejercicio diario. Para el desarrollo de esta investigación se observaron las técnicas de recolección de datos a partir de la contextualización en el ámbito educativo, permite definir tres categorías que conforman el campo de representación: a) liderazgo educativo; b) desempeño docente y, c) objetivos planteados, a través de las cuales se pretende hallar o evidenciar una gran cantidad de procesos en el desempeño del liderazgo docente que pueden ser: ineficaces, errados, ambiguos, inadecuados o incongruentes dentro de la institución educativa y de esta manera, proporcionar estrategias para corregirlos y solucionarlos.

Refiere que los directivos tienen más características de jefe que de líder, lo que debería llevarlos a reflexionar sobre su gestión educativa, otro inconveniente

es que muchas veces el liderazgo de la institución está monopolizado solo en la autoridad y no delegado entre todos los docentes, lo cual provoca un sobre cargo y la ineficiencia a la hora de cumplir con los procesos, y en ocasiones ni siquiera se alcanza a cumplir con todo lo solicitado.

Si bien es cierto que el Ministerio de Educación programa capacitaciones para los docentes a través de la página Mecipacito.com, es escaso encontrar cursos o capacitaciones en torno al liderazgo docente, aun cuando esta es una temática muy importante, no se la toma en cuenta como una herramienta útil que pueda guiar a los docentes a mejorar su desempeño dentro y fuera de las aulas. A modo de conclusión la importancia del liderazgo en las instituciones educativas, consiste en concientizar a los docentes a reformar sus procesos educativos y así poder obtener la excelencia académica.

En la investigación de Casas (2019) se manifiesta que existe una relación positiva entre el liderazgo pedagógico del director y el desempeño docente en el nivel secundario de la institución en estudio. Refiere que un director, cuya gestión está orientada a mejorar las condiciones de aprendizaje y orientar los procesos pedagógicos mediante un acompañamiento sistemático al proceso de enseñanza que realizan los maestros, es decir, logrará mejores desempeños en los docentes. A modo de cierre, se acota que el éxito de la función del liderazgo directivo es la habilidad estratégica creativa, innovadora de la distribución organizacional que impulsa, orientada de manera transparente hacia la meta, como la nueva visión que busca generar un ambiente armónico que permita el desarrollo de las relaciones humanas con libertad para llevar a cabo todos juntos una misión compartida.

Por su parte Hidalgo y Orbegoso (2019) buscan determinar la influencia que existe entre el liderazgo pedagógico de los directivos y el desempeño docente. Además, ubican al liderazgo de los directivos como uno de los elementos que contribuye a la calidad de la educación al constituirse en una pieza fundamental al ejercer su liderazgo pedagógico en el desempeño de los docentes y también de manera indirecta en los aprendizajes de los estudiantes y el funcionamiento institucional. El gran reto de un líder directivo hoy en día es saber direccionar la administración educativa con un alto grado de competencias que fomenten el desarrollo de habilidades profesionales a través del proceso formativo docente junto a ello el acompañamiento, control y evaluación que garantice un clima positivo de enseñanza-aprendizaje.

En el primer artículo Ordoñez (2020) advierte que en la actualidad el liderazgo en las instituciones educativas posee una amplia base empírica y teórica que lo acredita como un factor determinante en el desempeño docente, permite afrontar los cambios ocasionados por factores externos a los que están sujetos, estos son las leyes y reglamentos que se aplican en pro de la mejora continua de los servicios educativos que brindan a la comunidad.

Asimismo, busca analizar el liderazgo directivo y el desempeño de los docentes de las instituciones educativas a nivel de bachillerato desde el ámbito legal ecuatoriano para establecer un constructo teórico que apoye a la efectividad de la gestión institucional y la obtención de la calidad educativa de acuerdo a los estándares establecidos por la Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI) y el Ministerio de Educación.

El enfoque adoptado para la investigación es cualitativo apoyado en la revisión documental de la base legal sobre las cuales se rige el funcionamiento de las instituciones educativas y el rol del director como líder institucional encargado de guiar, dirigir y controlar las actividades que internamente se desarrollan, se obtiene como resultado una relación directa entre las categorías de análisis, e indica que el liderazgo que ejerce el director juega un papel importante en el nivel de desempeño de los docentes en las instituciones educativas en términos de motivación, comunicación y participación.

Se concluye que la legislación ecuatoriana sitúa a la educación como un derecho de las personas y un deber inexcusable del estado para lograr un sistema de educación de calidad que contribuyan a los objetivos que el país se ha planteado, aunado a ello precisa que el liderazgo en la parte legal del sistema educativo no es contemplado como pieza fundamental, puesto que, la evaluación que se desarrolla a las instituciones educativas está basada en evidencias en donde los evaluadores realizan juicios procedentes de una serie de estándares o criterios previamente establecidos, es decir solo se centran en verificar el cumplimiento de la tarea con base a criterios positivos o negativos, y deja de lado la parte emocional de los docentes sobre la labor realizada.

El desempeño del docente está en estrecha relación con el liderazgo que imparte el directivo, se observa claramente que la legislación contempla funciones para los directores y entre ellas está el guiar a sus docentes hacia los objetivos planteados.

Tabla 2  
DESCRIPCIÓN DE LOS ESTUDIOS INCLUIDOS

N°	Título del documento	Revista	Conclusiones	Comentario	Referencia bibliográfica (APA)
1	Programa de Liderazgo Transformacional para mejorar el Desempeño docente en institución Educativa del Nivel Primario 2016 Perú	Revista científica Institucional TZHOECOEN ISSN: 1997-8731	El nivel de desempeño docente en la Institución Educativa de Pacora, después de la aplicación del Programa de Liderazgo Transformacional fue que el 5,9% tienen un desempeño mínimo; 35,3% de los docentes tienen un desempeño medianamente satisfactorio y el 58,8% de los docentes tienen un desempeño satisfactorio. El Programa de Liderazgo Transformacional, según la teoría Cognitiva y humanista para mejorar el desempeño docente en la Institución Educativa de Pacora-Lambayeque, influyó significativamente en el desempeño docente con un nivel de significancia del 95%.	El liderazgo transformacional es optimista procura aspirar a lograr el éxito fundamentado en los principios y valores, trata de impulsar a la mejora continua de la calidad.	Calderón Santamaría, Manuel; ChávarryYsla, Patricia; Chanduvi Calderón, Roder. (2016) Programa de liderazgo transformacional para mejorar el desempeño docente en institución educativa del nivel primario. Revista científica Institucional TZHOECOEN ISSN: 1997-8731 <a href="http://orcid.org/0000-0002-6584-4445">http://orcid.org/0000-0002-6584-4445</a>
2	Liderazgo directivo y desempeño docente en una institución educativa parroquial del distrito de San Isidro. 2017 Perú	Dialnet	El desempeño docente es elemento clave para impedir o promover cambios en las instituciones educativas, siempre y cuando existan las condiciones necesarias, que incrementen la comunicación, la calidad del trabajo y el compromiso para que los aprendizajes puedan darse de la mejor manera posible, en función de que los alumnos aprendan, para garantizar la calidad total en la institución.	Se considera que el liderazgo es importante porque no todos los directivos asumen un liderazgo de relevancia que oriente, lidere y dirija a sus colaboradores, sino por el contrario se preocupan más en los resultados que en los propios docentes.	Arana Agüero, Laura Morayma; Coronado Tarrillo, Janette María. (2017) Liderazgo directivo y desempeño docente en una institución educativa Educa UMCH, ISSN-e 2617-0337, N°. 9, 2017 (Ejemplar dedicado a: Journal Educa - UMCH N°09 2017 (january - june)), págs. 73-96an Isidro.

Tabla 2 (Cont.)

Nº	Título del documento	Revista	Conclusiones	Comentario	Referencia bibliográfica (APA)
3	El liderazgo docente y su desempeño en la educación básica ecuatoriana 2017 Ecuador	Revista Publicando ISSN: 1390-9304	El liderazgo dentro de una institución educativa es una capacidad que permite a directivos y docentes desarrollar el proceso de enseñanza aprendizaje de una forma más eficiente, logrando en los estudiantes el desarrollo aprendizajes significativos; capacidades que contribuyen a la solución de problemas pedagógicos y personales.	El liderazgo docente cumple una función primordial dentro del clima organizacional por suma, construye con empoderamiento y gran compromiso. La práctica reflexiva del liderazgo transformacional especialmente contribuye a mejorar el ambiente académico de las instituciones educativas,	Bladimir Sánchez, E. (2017). El liderazgo docente y su desempeño en la educación básica ecuatoriana. Revista Publicando, 4(12 (1), 197-206. Recuperado a partir de <a href="https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/articulo/view/652">https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/articulo/view/652</a>
4	El liderazgo educativo y el desempeño docente: un estudio etnometodológico de la realidad ecuatoriana	Mendeley	Los directivos tienen más características de jefe que de líder, lo cual debería llevarlos a reflexionar sobre su gestión educativa, otro inconveniente es que muchas veces el liderazgo de la institución está monopolizado solo en la autoridad y no repartido entre todos los docentes, lo cual provoca un sobre cargo y la ineficiencia a la hora de cumplir con los procesos, y en ocasiones ni siquiera se alcanza a cumplir con todo lo solicitado.	Un buen liderazgo educativo genera un trabajo compartido, en todas sus dimensiones, busca capacitar, formar, potenciar su equipo para todos juntos construir el proceso educativo	Del Salto Zurita, V. A., Fernández Lara, A. I., & Pachar Puga, M. del C. (2019). El liderazgo educativo y el desempeño docente: un estudio etnometodológico de la realidad ecuatoriana. Ciencia Digital, 3(1), 205–224. <a href="https://doi.org/10.33262/cienciadigital.v3i1.287">https://doi.org/10.33262/cienciadigital.v3i1.287</a>



Tabla 2 (Cont.)

N°	Título del documento	Revista	Conclusiones	Comentario	Referencia bibliográfica (APA)
5	Liderazgo pedagógico, nuevas perspectivas para el desempeño docente 2019 Perú	Redalyc	El objetivo de la investigación es demostrar que existe una relación positiva entre el liderazgo pedagógico del director y el desempeño docente en el nivel secundario de la Institución en estudio. Para la contratación de hipótesis.	Un director, cuya gestión está orientada a mejorar las condiciones de aprendizaje y orienta los procesos pedagógicos mediante un acompañamiento sistemático al proceso de enseñanza que realizan los maestros, es decir, que se centra en lo pedagógico, logrará mejores desempeños de los docentes.	Casas Mallma, Ángela C. (2019). Liderazgo pedagógico, nuevas perspectivas para el desempeño docente. Investigación Valdizana, 13(1),51-60.[fecha de Consulta 24 de Octubre de 2020]. ISSN: 1994-1420. Disponible en: <a href="https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=5860/586062182005">https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=5860/586062182005</a>
6	Liderazgo pedagógico de los directivos y desempeño docente. Bertha Luz Rafael Hidalgo, Viky Orbegoso Rivera 2019 Perú	Dialnet	El propósito de la investigación es determinar la influencia que existe entre el liderazgo pedagógico de los directivos y el desempeño docente. La importancia del liderazgo de los directivos como uno de los elementos que contribuyen a la calidad de la educación hace que su valoración resulte un asunto de enorme interés	Diversas investigaciones sostienen que los directivos constituyen la pieza fundamental al ejercer su liderazgo pedagógico en el desempeño de los docentes y también de manera indirecta en los aprendizajes de los estudiantes y el funcionamiento de la escuela. Por lo que podemos afirmar que el rol del directivo en la mejora de la calidad de la escuela es potente.	Hidalgo, B., & Orbegoso Rivera, V. (2019). Liderazgo pedagógico de los directivos y desempeño docente. Lex - revista de la facultad de derecho y ciencias políticas, 17(23), 361-376. doi: <a href="http://dx.doi.org/10.21503/lex.v17i23.1682">http://dx.doi.org/10.21503/lex.v17i23.1682</a>

Tabla 2 (Cont.)

Nº	Título del documento	Revista	Conclusiones	Comentario	Referencia bibliográfica (APA)
7	Liderazgo directivo y desempeño docente: Abordaje desde el ámbito legal ecuatoriano 2020. Ecuador	Journal of Business and entrepreneurial studies ISSN: 2576-0971	El liderazgo en la parte legal del sistema educativo no es contemplado como pieza fundamental, puesto que, la evaluación que se desarrolla a las instituciones educativas está basada en evidencias en donde los evaluadores realizan juicios procedentes de una serie de estándares o criterios previamente establecidos, es decir solo se centran en verificar el cumplimiento de la tarea en base a criterios positivos o negativos, dejando de lado la parte emocional de los docentes sobre la labor ejercida.	El presente artículo sobre liderazgo directivo y desempeño docente: Abordaje desde el ámbito legal ecuatoriano busca analizar el liderazgo directivo y el desempeño de los docentes de las instituciones educativas a nivel de bachillerato desde el ámbito legal ecuatoriano para establecer un fundamento teórico que apoye a la efectividad de la gestión institucional y la obtención de la calidad educativa de acuerdo a los estándares establecidos por la Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI) y el Ministerio de Educación.	Ordoñez Espinoza, C., (2020). Liderazgo directivo y docente: abordaje desde el ámbito legal ecuatoriano. Journal of Business and entrepreneurial studies ISSN: 2576-0971

Fuente: Elaboración propia.

## DISCUSIÓN

El principal aporte que ofrece esta revisión es la identificación sistemática y sintetizada de las evidencias que explican el liderazgo directivo y su impacto al desempeño docente. La revisión sistemática de estos artículos evidencia la necesidad de utilizar métodos de liderazgo directivo proactivos, participativos y didácticos, que incentiven el trabajo en equipo para un eficiente desempeño docente.

En este sentido, lo expuesto por Calderón, Chavarry y Chanduvi (2016) con relación a la eficacia del liderazgo directivo y su influencia en la mejora del desempeño docente, se recrea la importancia del liderazgo directivo transformacional, como una de las prácticas optimistas que gestionan el éxito fundamentado en los principios y valores, toda vez, que se impulsa la mejora continua de la calidad. En tanto, Sánchez (2017) coincide en que la práctica reflexiva del liderazgo directivo transformacional contribuye a mejorar el ambiente académico de las instituciones educativas.

Al relacionar los dos enfoques mencionados, se destaca cómo este tipo de liderazgo influye eficazmente en el proceso de búsqueda de la excelencia educativa. Así, como se indica en los artículos ya analizados donde se precisa que un buen desempeño docente depende del éxito del liderazgo directivo abierto al diálogo creativo, innovador, propositivo, soñador en la habilidad de saber gestionar en cada dimensión al mismo tiempo.

Al relacionar las dos variables se observa la coherencia entre los métodos de liderazgo directivo empleados, con la calidad del proceso de Enseñanza-Aprendizaje. El desempeño competente del docente posee una función fundamental para que el estudiante se forme de manera integral no solo en la aprehensión de conocimientos, sino también, de habilidades, destrezas y educación en valores.

Concorde con la opinión de Arana y Coronado (2017) el liderazgo directivo es determinante por el arte de direccionar a la organización y al equipo de docentes preocupándose por el fortalecimiento en la formación profesional, acompañamiento, retroalimentación, control y evaluación, aspectos importantes que todos los directivos deben poseer para asumir un liderazgo de relevancia que contribuya a una educación de calidad en los estudiantes.

Desde esta lógica epistémica se vislumbra la importante relación que se establece entre el liderazgo directivo y el desempeño docente. Ello implica que los directores, con gran identidad por su institución educativa, asuman un liderazgo efectivo en el acompañamiento de sus docentes hasta lograr la conformación de un equipo armónico responsable y comprometido que contribuya a alcanzar los objetivos institucionales con óptimo rendimiento.

Es significativa la postura De Salto, Fernández y Pachar (2019), quienes consideran que un liderazgo directivo para considerarse acorde a las exigencias educativas actuales debe generar un trabajo compartido en todas sus dimensiones, se preocupa por capacitar, formar, potenciar su equipo docente para todos

juntos construir el proceso educativo. Por su parte autores como Ordoñez, Castillo y Orbe (2020) refieren en el artículo sobre liderazgo directivo y desempeño docente la importancia de las diferentes habilidades que involucran el liderazgo directivo y el desempeño de los docentes de las instituciones educativas, cuyo fundamento teórico legal apoya a la efectividad de la gestión institucional y la obtención de la calidad educativa necesaria para hacer frente a los desafíos educativos contemporáneos.

La correlación de las dos posturas, apunta al arte que el saber eficaz del liderazgo directivo rente al impacto del desempeño docente. Ello implica un análisis de forma integral; con cada uno de los aspectos y figuras que participan en tan apremiante tarea, razón por la que se necesita de la participación activa de todos los actores del proceso de enseñanza aprendizaje, que les permita asumir sus roles y lo interpreten en función del desarrollo holístico del estudiante.

Los estudios de Casas (2019) e Hidalgo y Orbegoso (2019) concluyen de manera muy similar, al relacionar la influencia entre el liderazgo pedagógico de los directivos y el desempeño docente de las instituciones educativas. Además, reconocen la importancia de la eficacia del liderazgo directivo como factor primordial en la contribución de la mejora de la calidad educativa y por ello, coinciden en sus aportes de reconocido interés.

Resulta coherente en este sentido la práctica de los demás estilos de liderazgo que promuevan la educación en valores, el compromiso, responsabilidad e identidad por parte de los docentes y estudiantes a su proceso formativo. Los estudios analizados demuestran que la educación requiere ser más participativa, propositiva e inclusiva, con basamentos axiológicos profesionalizantes.

Los mencionados autores hacen relación directa con el éxito del desempeño docente al aplicar instrumentos de evaluación, con un carácter práctico-profesional, donde la evaluación sea asumida como una herramienta que potencie el saber hacer, el ser, el saber convivir. Se necesita que el docente en su desempeño, conjugue y comparta los roles evaluativos con el estudiante.

El objetivo de esta revisión se centró en analizar sistemáticamente las evidencias que explican cómo el liderazgo directivo impacta al desempeño docente, a la vez que se establece su relación armónica para la mejora del proceso docente educativo.

Así, el trabajo expuesto permitió adentrarnos, a modo de síntesis, en la variedad de consideraciones conceptuales sobre el enfoque de liderazgo directivo

y se concluye con la afirmación que el liderazgo directivo y el desempeño docente deben sustentarse en una base deontológica profesionalizante, que motive a la superación constante, así como al desarrollo de habilidades interdisciplinarias, que propicien destrezas investigativas, lo que beneficia directamente a las dos figuras competentes en el proceso de enseñanza aprendizaje.

El desempeño docente contribuye al desarrollo de las metas educativas a través de las acciones que realiza el educador donde demuestra sus conocimientos, habilidades, destrezas, liderazgo y sentido de pertenencia con la institución al desarrollar prácticas innovadoras que promueven en los estudiantes aprendizajes significativos, competencias y habilidades para la vida. Al asumir el docente su rol pedagógico produce un efecto educativo positivo que favorece el despliegue de sus capacidades pedagógicas, su emocionalidad, responsabilidad laboral y buena relaciones interpersonales con la comunidad educativa.

Un buen líder directivo es aquel que ejerce su servicio desde el vínculo del amor, con visión positiva, propositiva, innovadora, idealista y transformadora en su contexto, es capaz de adentrarse en la ejecución de su accionar con pasión, responsabilidad y compromiso, es aquel que forma, orienta y confía en su equipo. Es además, el que apuesta por las mejores decisiones para que su sueño refleje por sí solo un óptimo desempeño docente de educadores comprometidos, dispuestos a la acción y a la puesta en práctica de todo el potencial que poseen con alegría y optimismo por lo que hacen.

De cara a las implicaciones de futuros estudios, esta revisión brinda una base teórica sobre liderazgo directivo para la mejora del desempeño en docentes de las Unidades Educativas. Esto permitirá la creación de propuestas académicas que contribuyan a perfeccionar la labor docente. Sería conveniente ampliar este estudio fuera de las fronteras de Perú y Ecuador; estudiar las buenas prácticas internacionales sobre liderazgo educativo contribuirá a la mejora de la enseñanza a nivel nacional.

## CONCLUSIONES

El liderazgo directivo y el desempeño docente se sustentan en fundamentos deontológicos profesionalizantes, que motiva la superación constante, así como al desarrollo de habilidades interdisciplinarias y destrezas investigativas, que benefician directamente al directivo y docente, dos figuras competentes en el proceso de enseñanza aprendizaje.

El liderazgo directivo, está basado en evidencias, donde los evaluadores externos, muchas veces, realizan juicios a partir de una serie de estándares o criterios previamente establecidos, es decir, se centran en verificar el cumplimiento de la tarea en base a criterios positivos o negativos, dejando de lado la parte emocional del docente sobre su práctica pedagógica.

El desempeño del docente está en estrecha relación con el liderazgo ejercido por parte del directivo, se analiza claramente que la legislación contempla funciones para los directores tales como: monitorear, orientar y guiar a sus docentes hacia los objetivos determinados.

## REFERENCIAS

- Albarrán, J. (2014). *Teoría constructivista del aprendizaje*. España, Barcelona: Morata.
- Arana Agüero, Laura Morayma; Coronado Tarrillo, Janette María. (2017). Liderazgo directivo y desempeño docente en una institución educativa Educa UMCH, ISSN-e 2617-0337, Nº. 9, 2017 (Ejemplar dedicado a: Journal Educa - UMCH N°09 2017 (january - june)), págs. 73-96an Isidro.
- Cabredo, K. (2015). *Factores determinantes del estilo de liderazgo del Director*. (Tesis doctoral). Universidad Complutense de Madrid, España.
- Calderón Santamaría, Manuel; Chávarry Ysla, Patricia; Chanduvi Calderón, Roder. (2016) Programa de liderazgo transformacional para mejorar el desempeño docente en institución educativa del nivel primario. *Revista científica Institucional Tzhoecoen*. ISSN: 1997-8731. <http://orcid.org/0000-0002-6584-4445>.
- Casas Mallma, Ángela C. (2019). Liderazgo pedagógico, nuevas perspectivas para el desempeño docente. *Investigación Valdizana*, 13(1),51-60.[fecha de Consulta 24 de Octubre de 2020]. ISSN: 1994-1420. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=5860/586062182005>
- CEPAL. (2019). *La Agenda 2030 y los objetivos de desarrollo sostenible una oportunidad para América Latina y el Caribe*. Recuperado de <http://www.sela.org/media/2262361/agenda-2030-ylos-objetivos-de-desarrollo-sostenible.pdf>
- Chiavenato, I. (2006). *Administración en los nuevos tiempos*. Bogotá- Colombia: Mc Graw Hill.
- CNP. (2017). *Plan Toda una Vida*. Recuperado de [https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-FINAL\\_0K.compressed1.pdf](https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-FINAL_0K.compressed1.pdf)
- Cordero, S. (2016). *Caracterización de los tipos de liderazgo utilizados por directores de las escuelas eficaces del área metropolitana de Caracas*. (Tesis de maestría). Universidad Católica Andrés Bello de Caracas. Venezuela.
- Del Salto, V., Fernández, A., & Pachar, M. (15 de 02 de 2019). El liderazgo educativo y el desempeño docente: un estudio etnometodológico de la realidad ecuatoriana. *Revista Ciencia Digital*, 3(1), 205-224. doi:<https://doi.org/10.33262/cienciadigital.v3i1.287>

- Giraldo, D y Naranjo, J. (2014) Liderazgo: desarrollo del concepto, evolución y tendencias (estudio monográfico inédito) Universidad Del Rosario, Colombia, Bogotá D.C.
- Hidalgo, B., & Orbegoso Rivera, V. (2019). Liderazgo pedagógico de los directivos y desempeño docente. *Lex - revista de la facultad de derecho y ciencias políticas*, 17(23), 361-376. doi:<http://dx.doi.org/10.21503/lex.v17i23.1682>.
- Huillca, J. (2015). Liderazgo transformacional y desempeño docente en la especialidad de ciencias histórico-sociales del Instituto Pedagógico Nacional de Monterrico. (Tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima-Perú.
- Jiménez, C. (2014). Relación entre el Liderazgo Transformacional de los directivos y el desempeño docente de una Universidad Privada. (Tesis de maestría). Universidad Católica de Colombia. Bogotá D.C-Colombia.
- Martínez, S., & Lavín, J. (2017). Aproximación al concepto de desempeño docente, una revisión conceptual sobre su delimitación. *Congreso Nacional de Investigación Educativ*, 1-11.
- Mateo, L. (2016). Liderazgo Compromiso organizacional de los trabajadores de una universidad pública de Lima y su relación con algunas variables demográficas. *Revista Investigativa Altoandin.*, Vol 20 Nro 1 115 – 124. Facultad de Psicología. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Ordoñez, G., Castillo, C., Ordoñez, L., & Orbe, M. (2020). Liderazgo directivo y docente: abordaje desde el ámbito legal ecuatoriano. *Journal of Business and entrepreneurial studies*, 4(1). doi:OI: <https://doi.org/10.37956/jbes.v4i1.40>
- Paz, H y Zamora C. (2014). Estilos de liderazgo del directivo y su relación con la satisfacción laboral docente en dos instituciones educativas de Lima Metropolitana. (Tesis de maestría) Universidad Marcelino Champagnat, Surco, Lima.
- Romero, V., & Cázares, M. B. (15 de 07 de 2017). El liderazgo directivo y la gestión en el nivel medios superior del Instituto Politécnico Nacional de México: una mirada desde los estudiantes. *RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*. doi:DOI: 10.23913/ride.v8i15.292
- Sánchez, E. (2017). El liderazgo docente y su desempeño en la educación básica ecuatoriana. *Revista Publicando*, 4(12 (1), 197-206. Recuperado a partir de <https://revista-publicando.org/revista/index.php/crv/article/view/652>
- UNESCO. (2004). *Financiamiento y gestión de la educación en América Latina y el Caribe*. San Juan de Puerto Rico: CEPAL.
- Vaillant, D. (2015.) Documento de antecedentes preparado para el Informe de seguimiento de la educación para todos en el mundo 2015. Educación para todos 2000-2015: logros y desafíos Liderazgo escolar, evolución de políticas y prácticas y mejora de la calidad educativa (Informe ED/EFA/MRT/2015/PI/9). Recuperado de <http://unesdoc.unesco.org/images/0023/002324/232403s.pdf>