

UNIVERSIDAD
BOLIVARIANA
DEL ECUADOR



UNIVERSIDAD BOLIVARIANA DE ECUADOR

MAESTRÍA EN GESTIÓN EDUCATIVA

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
MAGÍSTER EN GESTIÓN EDUCATIVA**

TEMA

**Estrategias Gerenciales para la promoción de un Liderazgo Estudiantil Positivo en la
Institución Educativa 09H06173 del distrito 09D06 del Ecuador**

Autor/es:

Mónica Elizabeth Tacle Navarrete
Rocío María Cerda Grefa

Tutor/a:

Francisco Samuel Mendoza Moreira, Ed.D.

ECUADOR

2025



DEDICATORIA

A Dios, por ser nuestra guía y fuente de inspiración en este camino. A nuestros estimados alumnos, quienes nos motivan a superarnos como educadores cada día. En ustedes depositamos nuestra confianza y esperanza en un futuro repleto de aprendizaje y desarrollo que enriquezca nuestra nación. A todos nuestros compañeros, por su dedicación y amor incondicional, que de diversas maneras han sido fundamentales para la realización de este proyecto.

¡Muchas gracias!

Mónica Elizabeth Tacle Navarrete

Rocío María Cerda Grefa



AGRADECIMIENTO

Queremos expresar nuestra más sincera gratitud a Dios; dador de vida, fuente inagotable de sabiduría y fortaleza, cuyo amparo y guía han sido fundamentales a lo largo de este proceso académico. Extendemos nuestro más sincero agradecimiento a la Universidad Bolivariana del Ecuador (UBE), por brindarnos una formación integral y el espacio propicio para el desarrollo de esta investigación. De igual manera, expresamos nuestro reconocimiento al Dr. Francisco Samuel Mendoza Moreira, tutor de esta tesis, por su asesoramiento riguroso, orientación académica y compromiso constante, factores determinantes para la culminación de este proyecto. A nuestras familias, agradecemos profundamente por su apoyo incondicional, su comprensión y su aliento permanente, que han sido pilares esenciales en cada etapa de este recorrido. Finalmente, a la Economista Soraya Estefany Maldonado Villa, por sus palabras de aliento, su guía oportuna y su valiosa colaboración, extendemos nuestra gratitud.

¡Gracias a todos!

Mónica Elizabeth Tacle Navarrete

Rocío María Cerda Grefa



RESUMEN

La investigación parte de una problemática social y educativa presente en Ecuador: la falta de liderazgo positivo en los estudiantes como consecuencia de entornos vulnerables, baja autoestima, escasas oportunidades y una gestión educativa centrada en aspectos administrativos más que en la formación integral. Se reconoce que fomentar el liderazgo estudiantil basado en valores puede convertirse en un eje transformador en la vida de los adolescentes. Se desarrolló un estudio de caso con enfoque cualitativo-descriptivo, utilizando métodos teóricos (revisión documental) y empíricos (entrevistas en profundidad, observaciones participativas y análisis de documentos institucionales). La población estuvo conformada por estudiantes de noveno, décimo y primero de bachillerato, autoridades y docentes de la Institución Educativa 09H06173. Se aplicó muestreo intencional y se usaron instrumentos como encuestas y guías de entrevista. El diagnóstico identificó obstáculos como la ausencia de reconocimiento a las capacidades de los estudiantes, baja participación en actividades de liderazgo, y limitada formación docente en temas de liderazgo estudiantil. A partir del análisis, se propuso un plan de estrategias gerenciales enfocadas en el desarrollo del liderazgo positivo, la comunicación efectiva, la toma de decisiones, la promoción de valores y el servicio comunitario. La propuesta resultante se fundamenta en teorías contemporáneas de liderazgo transformacional, liderazgo distribuido y liderazgo servidor, así como en principios de gestión educativa humanista. Se concluye que implementar estrategias gerenciales adaptadas al contexto permite empoderar a los estudiantes, mejorar el clima escolar e impulsar la formación de ciudadanos activos y responsables. Se destaca la importancia de preparar a los docentes como facilitadores de este proceso.

Palabras clave: liderazgo estudiantil, estrategias gerenciales, gestión educativa, servicio, valores, educación ecuatoriana.



ABSTRACT

The research addresses a social and educational problem in Ecuador: the lack of positive student leadership due to vulnerable environments, low self-esteem, limited opportunities, and an educational management model focused more on administrative tasks than on holistic student development. Promoting value-based student leadership is recognized as a potential transformative axis in adolescents' lives. A case study with a qualitative-descriptive approach was carried out using both theoretical methods (documentary review) and empirical methods (in-depth interviews, participatory observation, and analysis of institutional documents). The population included students from 9th, 10th, and 11th grades, as well as authorities and teachers from Educational Institution 09H06173. Purposeful sampling was used along with tools such as surveys and interview guides. The diagnosis identified barriers such as lack of recognition of students' capacities, low participation in leadership activities, and limited teacher training on student leadership. Based on the analysis, a strategic management plan was proposed, focused on developing positive leadership, effective communication, decision-making, value promotion, and community service. The resulting proposal is grounded in contemporary theories such as transformational, distributed, and servant leadership, as well as in humanistic educational management principles. It concludes that implementing management strategies tailored to the school context empowers students, improves the school climate, and fosters the formation of active and responsible citizens. It emphasizes the need to prepare teachers as facilitators of this process.

Keywords: student leadership, managerial strategies, educational management, service, values, Ecuadorian education.



ÍNDICE GENERAL

Tabla de contenido

FICHA SENESCYT PARA EL REPOSITORIO.....	i
CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS DEL AUTOR (ES).....	iv
CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES Y DECLARATORIA AUTORAL.....	iv
AVAL DEL TUTOR DE LA TESIS.....	v
DEDICATORIA.....	vi
AGRADECIMIENTO.....	vii
RESUMEN.....	viii
ABSTRACT.....	ix

INTRODUCCIÓN

Presentación y Contextualización.....	1
Justificación del problema.....	2
Planteamiento del Problema.....	3
Precisión del tema.....	4
Objeto de la investigación.....	4
Objetivo general.....	5
Objetivos Específicos:.....	5
Preguntas científicas (cualitativo) u otro supuesto hipotético (cuantitativo).....	5
Categorías de la investigación.....	5
Identificación de los métodos a emplear.....	5
Declaración de la población y muestra.....	6
Declaración del tipo de investigación.....	6
Principales aportes.....	6
Importancia, necesidad social, novedad y actualidad científica.....	6
Descripción breve del contenido de los capítulos que integran el informe del trabajo de titulación...	7

CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO

1.2. Estrategias Gerenciales.....	11
1.2.1. <i>Enfocadas en la labor docente</i>	12
1.2.4.1. <i>Enfocadas en la administración escolar</i>	16
1.2.5. <i>Relaciones con el entorno</i>	19
1.3. Liderazgo estudiantil positivo.....	19
1.3.1. <i>Influencia positiva</i>	21
1.3.3. <i>Desarrollo de habilidades</i>	24





1.3.4. Promoción de valores	27
-----------------------------------	----

CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA PARA EL DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN Y ESTUDIO DIAGNÓSTICO

2.1. Operacionalización de las categorías	32
2.2. Enfoque de la investigación	34
2.3. Alcance de la investigación.....	34
2.4. Declaración y justificación del tipo de investigación	35
2.5. Métodos empleados y sus propósitos en el contexto de la investigación	35
2.6. Instrumentos derivados de la metodología seleccionada	35
2.7. Delimitación de la población y la muestra. Justificación del tipo de muestreo	35
2.8. Estrategia investigativa o proceder metodológico	36
2.9 Resultados del Diagnóstico	36
2.9.1. Análisis de las estrategias institucionales impulsadas por las autoridades.....	36
2.9.2. Análisis de la opinión de estudiantes.....	38
2.9.3. Conclusiones del diagnóstico	45

CAPÍTULO 3: PRESENTACIÓN Y VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

3.1. Modelación de la propuesta.....	49
3.1.1. Datos generales de la institución educativa.....	49
3.1.2. Introducción.....	49
3.1.3. Objetivos.....	50
3.1.4. Fundamentación de la propuesta	51
3.1.4.1. Contexto.....	51
3.1.4.2. Justificación	51
3.1.5. Característica de la Propuesta.....	52
3.1.6. Principios Fundamentales.....	52
3.1.7. Impacto esperado.....	54
3.2. Validación de la propuesta	67
3.2.1. Objetivos.....	67
3.2.2. Metodología.....	67
Enfoque metodológico:	68
Técnicas e instrumentos:	68
3.2.3. Resultados.....	69
CONCLUSIONES.....	73
RECOMENDACIONES	75
REFERENCIAS	77
ANEXOS	81

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Finalidad y bipolaridad axiológica.....	27
Tabla 2. Operacionalización de las categorías.....	33
Tabla 3: Definición de liderazgo positivo según el género del informante	38
Tabla 4: Experiencia previa de liderazgo en actividades de servicio	39
Tabla 5: Obstáculos para un liderazgo positivo	40
Tabla 6: Impacto del liderazgo estudiantil positivo	41
Tabla 7: Cambios institucionales para fomentar el liderazgo estudiantil	44
Tabla 8: Actividades de servicio a implementar en la IE	45
Tabla 9: Fases de la validación	68

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Estrategias Gerenciales en la educación y el liderazgo estudiantil positivo	11
Figura 2. Estrategias Gerenciales (Pedagogía)	13
Figura 3. Relación de la Gestión estratégica (pedagógica) con el entorno	19
Figura 4. Liderazgo Estudiantil Positivo	21
Figura 5. Manifestaciones de poseer valores	28
Figura 6: Disposición a recibir talleres orientados al liderazgo positivo.....	43
Figura 7: Estructura para fomentar el liderazgo estudiantil positivo.....	55
Figura 8: Ikigai. Concepto japonés para “razón de ser”	57
Figura 9: Género de los participantes	69
Figura 10: Nivel en que se desempeño	70
Figura 11: Tiempo de servicio del informante	70
Figura 12: Validación de la fundamentación de la propuesta.....	70
Figura 13: Validación de los Objetivos de la Propuesta.....	71
Figura 14: Validación de la propuesta de actividades	72

LISTADO DE ANEXOS

Anexo 1 Encuesta sobre Liderazgo Estudiantil fomentado en valores con enfoque en el servicio.....	81
Anexo 2.	85
Anexo 3. Formato para planificar discusión entre pares	86
Anexo 4. Formato de comunicación asertiva.....	88
Anexo 5. Competencias necesarias para la toma de decisiones	90



INTRODUCCIÓN

Presentación y Contextualización

Es un hecho a nivel general que en la gran mayoría de las instituciones educativas en el Ecuador los chicos no lideran para el cambio positivo y de paz, debido a un sin número de realidades delictivas que abundan en el entorno adolescente, así lo revelan el día a día de las noticias en Ecuador.

Hoy en día abundan las manipulaciones de todo tipo y la seducción a irse por una vida de delincuencia que les ofrece dinero fácil y toda clase de lujos (Primicias, 2023) y que muchas veces logran su objetivo para usarlos de manera ilícita generando la destrucción de sus vidas, problemas familiares, institucionales y sociales. (Noticias ONU, 2024).

Uno de los propósitos de la educación es enseñar a los chicos a liderar sus vidas basados en valores, que ellos tengan una visión a dónde quieren llegar, que haya en ellos una transformación de mentalidades y forjar un propósito en sus vidas que se incline a promover cambios en sus pensamientos y esto se trascienda a nivel comunitario siendo útil a la sociedad, en estos tiempos tan complejos para todos.

En la normativa legal vigente se promueve la participación estudiantil cuyo programa está orientado a que la comunidad estudiantil sea un promotor comunitario en concordancia con el perfil de salida del bachiller ecuatoriano sustentado en valores para el desarrollo social.(Acuerdo No.00024 Mineduc, 2023) pero en la práctica no se da y en especial desde la gestión educativa, debido a un sin número de factores como limitaciones, inconvenientes, temores, indiferencia social, lo que hay es papeleo que sustrae tiempo a docentes y directivos, que impiden hacer una realidad el incentivar el liderazgo estudiantil positivo en todos los niveles.

Para tener un mejor conocimiento del tema, es importante observar que, tradicionalmente, la gestión educativa se ha centrado en aspectos administrativos y organizativos. Sin embargo, es fundamental ampliar y generar cambios que promuevan el liderazgo positivo en los estudiantes fundamentado en valores, esto permitirá influenciar que los alumnos se empoderen, sean proactivos, transformen mentalidades fijas y cómodos sesgos, puedan asumir retos y tengan una visión de vida, sobre todo en circunstancias y contextos agresivos como los que se viven en Ecuador.

Este estudio sobre esta problemática social busca impulsar la participación activa, el desarrollo de valores y la creación de una comunidad educativa inclusiva y colaborativa. En la Institución Educativa 09H06173, situada en el distrito 09D06 de Ecuador, se prioriza estratégicamente la



promoción de un liderazgo estudiantil positivo basada en valores y servicio a la comunidad con el objetivo de fortalecer el compromiso y el rol protagónico de los estudiantes.

Justificación del problema

El presente trabajo de investigación es de trascendental importancia para la comunidad educativa y la sociedad en general, ya que busca promocionar que los estudiantes lideren sus vidas, transformando su pensamiento, teniendo una mentalidad de crecimiento, mediante la implementación de estrategias gerenciales fundamentadas en valores promocionando un liderazgo positivo. Actualmente, los sistemas de educación formal e informal, a través de sus planes de trabajo o intervención, buscan promover y generar en los estudiantes la capacidad para liderar sus procesos de aprendizaje y prepararlos para la vida.

La influencia de una buena gestión educativa es relevante para alcanzar la eficacia y la excelencia en la educación en cualquier establecimiento educativo. Es esencial el desarrollo y la buena comunicación entre los distintos actores educativos, así como la constante innovación para responder efectivamente a los desafíos sociales urgentes que rodean al estudiantado.

Una de las misiones del gestor educativo es impulsar el liderazgo estudiantil, es importante promover anhelos, metas, visión de vida, liderazgo positivo basado en la ética que empiece con cada individuo, para ello es importante ir preparando a los docentes para que, a su vez, lo promuevan en las aulas. Es crucial otorgarles a los estudiantes el protagonismo responsable y el espacio necesario para que desarrollen sus habilidades y capacidades de liderazgo. Estas habilidades serán fundamentales para su desarrollo personal y les permitirán adquirir competencias en, comunicación, trabajo en equipo, toma de decisiones y resolución de problemas, entre otras, "el liderazgo efectivo inspira más que empodera; conecta más que controla; demuestra más que decide" (Fullan, 2020)

La relación entre gestión educativa y el liderazgo estudiantil positivo puede facilitar el surgimiento y fortalecimiento de valores, promoviendo un ambiente inclusivo y participativo para todos los alumnos, fomentando el trabajo en equipo La gestión educativa puede estimular la participación activa de los estudiantes en buenas prácticas educativas, como la organización de eventos, proyectos comunitarios y otras actividades, contribuyendo así al desarrollo del liderazgo estudiantil.

En estos tiempos de retos sociales, la implementación de este proyecto es fundamental para influenciar en la realidad de la situación desafiante que viven los adolescentes de hoy, rescatarlos de un entorno agresivo y desde la gestión educativa influenciar de manera positiva una buena gestión se traduce en un mayor empoderamiento y participación de los estudiantes



en roles de liderazgo dentro y fuera del ámbito escolar. Los beneficios a largo plazo impactarán tanto en el desarrollo personal de los estudiantes como a nivel colectivo, beneficiando a la comunidad y la sociedad en general.

Planteamiento del Problema

Las causas por las que algunos adolescentes no logran liderar sus propias vidas pueden ser diversas y complejas, ya que dependen de múltiples factores relacionados con su entorno familiar, económico, social, escolar, y personal. Sin embargo, algunos de los factores más comunes incluyen: escaso autoconocimiento, baja autoestima, problemas económicos, presión social, entornos familiares disfuncionales, pocas oportunidades para desarrollar el liderazgo, intimidación escolar, apatía por los estudios, indiferencia en ser parte del clima escolar.

Dar un vistazo como esos factores operan en los jóvenes es elemental ;el escaso autoconocimiento en los adolescentes pueden ocasionar serios complejos ya que ellos se encuentran en una etapa de descubrirse a sí mismo, un torbellino de emociones es la realidad fisiológica y psicológica en ellos y es allí donde el colegio puede contribuir mediante charlas conversatorios, dando el conocimiento de habilidades socioemocionales y herramientas como libros programas de desarrollo personal, o actividades extracurriculares que fomenten su crecimiento personal y liderar sus vidas.

La baja autoestima en los adolescentes puede producir serios problemas de aceptación, complejos, no apreciarse y son más vulnerables a no desarrollar un carácter para decir no, y podría esto ser un punto de inflexión y ser vulnerables para la seducción de mafias, grupos delictivos, por sentir que su vacío de aceptación, pertenencia y valor es llenado, pero de manera destructiva para ellos, sus familias y la sociedad.

Los problemas económicos siempre afectan a toda la familia ya que hay discusiones constantes y si a esto se suma la inactividad para generar recursos es más estresante para el joven, el colegio a través de sus docentes pueden educar en habilidades emocionales, en el pensamiento creativo e inspirar, sembrar en ellos un propósito una visión y la actitud de resiliencia es importante en los entornos conflictivos en el que viven muchos estudiantes de hoy, casi nada se puede hacer con los entornos familiares disfuncionales pero se podría dar herramientas al adolescente para que se aferren a una razón para ser mejor.

Otra adversidad que tiene el adolescente es la presión social, es vital para ellos pertenecer a un grupo, aquí el deporte es estupendo es muy positivo realizar actividades deportivas y también artísticas donde ellos puedan interactuar y allí se van desarrollando actividades de liderazgo. Es importante recordar que en los entornos educativos es vital que a los docentes se le coloquen



límites, con respeto, para mejorar el clima escolar, fomentar la inclusión, la equidad, la sana competencia haciéndolos partícipes en el día a día.

El docente en el aula se compromete a impulsar ese liderazgo positivo y así los estudiantes se sienten parte de, y esa necesidad de pertenencia se va llenando. Desde encargarse de administrar la lista de la colaboración de la limpieza del aula o ayudando al docente en actividades académicas de aprendizaje fomentando el clima escolar para que se motiven a estudiar, ya que otra de las causas es la apatía para estudiar, pero cuando el docente se arma de un equipo y ellos ayudan tomando algún rol de influencia para lograr un objetivo de aprendizaje se motivan aprender, las actividades como exposiciones grupales donde ellos trabajan en equipo promueven el liderazgo.

Desarrollar el liderazgo estudiantil positivo basado en valores con acción de servicio a la comunidad es algo que debería impulsarse en todos los alumnos, aunque haya factores adversos que se tenga que afrontar. A través de las estrategias gerenciales; como ir capacitando a los docentes para impulsar ese autoliderazgo en los jóvenes es vital, también las buenas prácticas y actividades extracurriculares como proyectos escolares actividades de reciclaje, ferias, etc. Siempre con la ayuda y supervisión de los docentes, esto, contribuyen al buen desempeño de los alumnos y así lograr seres humanos que hagan la diferencia en su comunidad. Hoy en día luchamos contra el desgano del joven a estudiar, ya que la información que necesitan la encuentran en la web, entonces es vital rescatar a ese ser humano mediante actividades sencillas de servicio, siendo útil. Ellos verían un panorama diferente y se pueden apreciar mejor, es difícil en la sociedad actual donde reina el egoísmo y la indiferencia social, cambiar el pensamiento. Por eso es importante buscar mecanismos para celebrar logros de estudiantes y así impulsar un sano liderazgo, creando modelos que los chicos puedan seguir y hacerles consiente de la importancia de su influencia.

Precisión del tema

En esta investigación se determinará la relación que existe sobre las estrategias gerenciales y su influencia en el liderazgo estudiantil basado en valores con un enfoque en servicio, en la Institución Educativa 09h06173 del Distrito 09D06 del Ecuador. El trabajo se adscribe en el dominio Educación y Diversidad en la Línea Institucional de Investigación Didáctica y Gestión de la Educación adscrito a la sub-línea: el buen liderazgo y calidad en la educación.

Objeto de la investigación

El objeto de esta investigación son las estrategias gerenciales que se utilizan para la promoción de un liderazgo estudiantil positivo en la institución educativa en que se realiza el estudio.



Objetivo general

Desarrollar estrategias gerenciales que promuevan un liderazgo estudiantil positivo en la Institución Educativa 09H06173 del distrito 09D06 del Ecuador, a través de un estudio de casos utilizando la generalización inductiva.

Objetivos Específicos:

1. Identificar las características y prácticas actuales de liderazgo estudiantil en la Institución Educativa 09H06173.
2. Analizar las necesidades y expectativas de los estudiantes respecto al liderazgo en la institución.
3. Crear un plan de estrategias gerenciales que fomenten un liderazgo estudiantil positivo.

Preguntas científicas (cualitativo) u otro supuesto hipotético (cuantitativo)

1. ¿Cuáles son las características predominantes del liderazgo estudiantil en la Institución Educativa 09H06173?
2. ¿Cuáles son las principales necesidades y expectativas de los estudiantes en relación con el liderazgo estudiantil positivo en la institución?
3. ¿Qué elementos deben incluirse en un plan de estrategias gerenciales para promover un liderazgo estudiantil positivo en la Institución Educativa 09H06173?

Categorías de la investigación

Dimensión 1: Las estrategias gerenciales en el ámbito pedagógico orientan y conducen la labor docente, la administración escolar y sus relaciones con el entorno, con la principal finalidad de conseguir los objetivos institucionales (Cañola & Quinche, 2023).

Dimensión 2: Liderazgo estudiantil positivo: según Blanch et al. (2016) es “el proceso mediante el cual los estudiantes desarrollan y ejercen habilidades de liderazgo para influir positivamente en sus compañeros, la cultura escolar y la comunidad en general, promoviendo valores como la responsabilidad, la empatía, y el trabajo en equipo" (p. 173).

Identificación de los métodos a emplear

Para desarrollar la presente investigación se emplearán métodos teóricos como empíricos:

Métodos teóricos

Para la revisión de documentos se realizarán análisis en las investigaciones previas, informaciones documentadas científicamente con respecto al tema propuesto buscando la calidad educativa, se llevará un desglose y comprensión de conceptos claves y su relevancia en el contexto de las estrategias gerenciales y la promoción de un liderazgo estudiantil positivo



interpretando datos cualitativos recogidos para entender las experiencias y perspectivas de los participantes.(Hernández et al., 2014)

Métodos Empíricos

Mediante las entrevistas en profundidad, conversaciones detalladas con estudiantes y administradores para capturar sus experiencias y percepciones, las observaciones participativas con la presencia y participación en el entorno educativo para observar directamente las dinámicas y prácticas cotidianas y finalmente un análisis de documentos, y otros materiales relevantes para contextualizar los hallazgos.

Estos métodos combinados permitirán una comprensión exhaustiva y detallada del fenómeno estudiado, ofreciendo una base sólida para mejorar la calidad educativa y promover el liderazgo estudiantil positivo en la institución en 09H06173 del distrito 09D06 del Ecuador

Declaración de la población y muestra

Estudio de caso en que participaron los presidentes de curso de la institución educativa 09H06173 del distrito 09D06 del Ecuador, autoridades y profesores tutores de los noveno y décimo grado de la Educación Básica Superior y el primer curso de Bachillerato.

Para la investigación se utiliza una población de 460 estudiantes que corresponden a los novenos, decimos y primero de bachillerato, se tomará en cuenta la totalidad del universo y contribuirá a la investigación de las estrategias gerenciales y el liderazgo positivo.

Declaración del tipo de investigación

El tipo de investigación que se utilizará es la documental, porque se consultarán varias fuentes que aportarán a la mejor comprensión del tema analizado. Además, será una investigación de tipo descriptiva, porque permitirá analizar varios de los aspectos que comprenden la problemática estudiada, en este caso sobre las estrategias gerenciales con relación al liderazgo estudiantil positivo.

Principales aportes

Los principales aportes que se desean logran en la presente investigación es diseñar mecanismos para implementar estrategias gerenciales que fortalezcan las relaciones humanas dentro de la institución educativa, que promuevan el desarrollo de un liderazgo positivo en los estudiantes en un marco armónico, colaborativo y de valores.

Importancia, necesidad social, novedad y actualidad científica

La eficacia, trascendencia de las competencias, estrategias gerenciales digitales oportunas, radica principalmente por la preparación y conocimientos de los desafíos en el mercado actual;



donde enseñar a liderar positivamente a los jóvenes es fundamental en una cultura de transformación digital y uso de la tecnología para cambiar los procesos internos, la cultura y la experiencia del usuario.(Gamboa-Salinas et al., 2023).

En la cultura actual, el desarrollo científico y tecnológico es cada día más veloz y más relevante en este mundo globalizado. La gestión educativa tiene que tener presente esto, y preparar de manera integral al alumnado fomentando una personalidad que demanda la época actual, recordando que el gestor de una identidad educativa como ser humano conduce procesos bajo una completa red de relaciones de los grupos, que se forman al interior de la institución y también con los públicos externos con la finalidad de abordar una educación proyectada hacia la formación integral de los individuos, con lo cual enfrentar los problemas que se le presenten, modelar capacidades y comportamientos sociales para la vida.(Merejo Medrano & González Duquesne, 2023).

Descripción breve del contenido de los capítulos que integran el informe del trabajo de titulación.

En el capítulo uno se desarrolla los fundamentos conceptuales que sustentan la investigación, abordando dos ejes centrales: las estrategias gerenciales en la gestión educativa y el liderazgo estudiantil positivo. Se exploran teorías administrativas como la de las Relaciones Humanas de Elton Mayo y la Organización del Conocimiento de Peter Senge, así como enfoques contemporáneos del liderazgo (transformacional, distribuido y servidor). El capítulo destaca la necesidad de una gestión educativa centrada en la formación integral de los estudiantes, capaz de generar entornos colaborativos, inclusivos y éticamente orientados. Asimismo, se profundiza en el valor del liderazgo estudiantil como herramienta para el desarrollo personal, la participación activa y la transformación de la cultura escolar.

En el segundo capítulo se describe el enfoque metodológico utilizado para la investigación, de tipo cualitativo con un diseño de estudio de caso. Se detalla el uso combinado de métodos teóricos (análisis documental) y empíricos (entrevistas, observaciones y encuestas), con aplicación a una muestra conformada por estudiantes, docentes y autoridades de la Institución Educativa 09H06173. Se justifica la elección de técnicas de recolección de datos y se expone el proceso de operacionalización de categorías como estrategias gerenciales y liderazgo estudiantil positivo. Los resultados del diagnóstico evidencian debilidades en el reconocimiento del liderazgo juvenil, limitadas oportunidades de participación y la necesidad de capacitación docente para fomentar el liderazgo con base en valores.

El tercer capítulo presenta la propuesta de intervención basada en los hallazgos del diagnóstico.



Se estructura como un plan de estrategias gerenciales orientadas a la formación del liderazgo estudiantil positivo con enfoque en valores y servicio. La propuesta incluye objetivos generales y específicos, fundamentación teórica contextualizada, principios rectores (como flexibilidad, pertinencia y enfoque lúdico), y actividades diseñadas para involucrar a docentes y estudiantes en procesos de liderazgo escolar. Asimismo, se detalla la validación de la propuesta mediante un instrumento aplicado a docentes, cuyos resultados reflejaron un alto nivel de aceptación y viabilidad para su implementación institucional, confirmando su coherencia metodológica y su potencial transformador.



CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO

1.1. Antecedentes de investigación

La relación entre estrategias gerenciales y liderazgo estudiantil positivo ha sido ampliamente abordada en la literatura académica contemporánea, destacando su importancia como pilar para la transformación educativa. En este sentido, la obra de Fullan (2020) *Liderar para una cultura de cambio* constituye una referencia clave al proponer que los líderes educativos deben centrar su acción en los factores críticos del cambio, con una visión que permita gestionar eficazmente en contextos complejos y cambiantes. El autor enfatiza la necesidad de cultivar el liderazgo en otros, desarrollando su autonomía y capacidad para influir en los procesos organizativos. Asimismo, plantea la formación de “líderes de líderes” como estrategia de sostenibilidad institucional, promoviendo entornos donde el liderazgo no se concentra en figuras jerárquicas, sino que se distribuye y fortalece a través de la participación y la co-construcción de objetivos.

Complementariamente, Nava-Lara y Rodríguez Uribe (2024) aportan un análisis profundo del liderazgo en contextos escolares caracterizados por una alta complejidad socioeducativa. En su estudio, identifican tres dimensiones —social, escolar y personal— en las que debe operar el liderazgo, proponiendo que su efectividad depende de la capacidad del líder para adaptarse a las condiciones específicas del entorno. Esta adaptabilidad, según los autores, se alcanza mediante una preparación integral que articule conocimientos, habilidades y actitudes, en concordancia con otros referentes internacionales como Hallinger (2018), Pashiardis et al. (2018) y Walker et al. (2012). Dichos estudios coinciden en que el liderazgo eficaz no solo depende de rasgos individuales, sino de una comprensión sistémica de la institución educativa y su contexto social.

Desde una perspectiva centrada en el liderazgo juvenil, McNae (2014) aporta una visión crítica sobre el papel del contexto escolar en las percepciones de liderazgo de mujeres jóvenes en escuelas secundarias. Su investigación evidencia que, aunque ha habido avances en la comprensión del liderazgo estudiantil, gran parte de la literatura aún privilegia el análisis de figuras adultas, subestimando el potencial transformador de los estudiantes como agentes de cambio. Este enfoque resulta relevante para el presente estudio, ya que destaca la necesidad de promover espacios de liderazgo genuino entre los estudiantes, particularmente desde una perspectiva inclusiva y sensible al género.

A nivel nacional, el estudio de Rodríguez (2016) señala que en Ecuador el desarrollo del rol directivo en el ámbito educativo continúa siendo una tarea pendiente. La autora subraya la necesidad de redefinir el perfil del director escolar, adaptándolo a las nuevas exigencias sociales y pedagógicas. En este marco, plantea que las estrategias gerenciales y el liderazgo positivo pueden actuar como ejes estructurantes del desempeño directivo, permitiendo una gestión más eficiente de recursos y una implementación efectiva de innovaciones educativas. Esta perspectiva adquiere particular relevancia en contextos donde la dirección escolar enfrenta desafíos relacionados con la calidad educativa, la equidad y la participación de la comunidad.

En cuanto a los fundamentos teóricos para una gestión educativa con enfoque humano, la investigación de Liden et al. (2008) sobre el liderazgo servidor ofrece una contribución significativa. El estudio identifica siete dimensiones esenciales: curación emocional, creación de valor para la comunidad, habilidades conceptuales, empoderamiento, apoyo al crecimiento y éxito, priorización de los subordinados, y comportamiento ético. Estas dimensiones proporcionan un marco conceptual que orienta estrategias gerenciales con un fuerte componente ético y relacional, alineadas con los objetivos de promover el liderazgo estudiantil positivo y fortalecer las competencias personales y sociales de los jóvenes.

En el ámbito subnacional, investigaciones realizadas por Agudelo y Nevaes en la provincia del Guayas destacan que el liderazgo escolar debe ocupar un lugar prioritario en las políticas educativas, dado su impacto en la motivación y desempeño de los docentes, así como en la mejora del clima institucional. Estos hallazgos coinciden con la visión de Powell (2014), quien, desde la Universidad de Guayaquil, define el liderazgo como la capacidad de inspirar a otros a actuar con energía y convicción. Este autor sostiene que el liderazgo no se limita a la consecución de metas institucionales, sino que debe dignificar a las personas, promoviendo su bienestar y desarrollo integral dentro de un entorno colaborativo.

En conjunto, este cuerpo de literatura proporciona una base sólida para el análisis de las estrategias gerenciales orientadas al fortalecimiento del liderazgo estudiantil. La evidencia revisada sugiere que, para que estas estrategias sean efectivas, deben integrarse desde una perspectiva sistémica, con un enfoque en la formación de comunidades de aprendizaje, el desarrollo ético de la gestión y la generación de condiciones para que los estudiantes asuman un rol protagónico en la vida escolar. En el caso específico de la Institución Educativa 09H06173 del distrito 09D06 del Ecuador, resulta fundamental contextualizar estos aportes

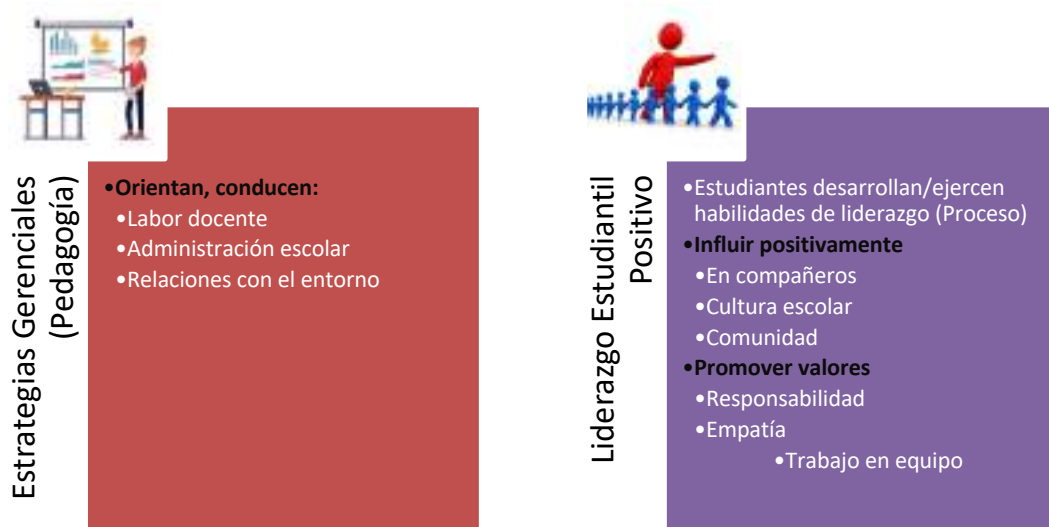
teóricos e internacionales con las necesidades locales, buscando implementar un modelo de gestión que promueva el liderazgo estudiantil como eje articulador del desarrollo educativo.

1.2. Estrategias Gerenciales

La gestión educativa no es otra cosa que la aplicación de los principios de administración al ámbito educativo, y aplicar conceptos, técnicas e instrumentos que favorezcan la calidad de la educación (UNIR, 2021) Tomando como punto de partida el hecho de que las relaciones humanas, los factores emocionales y sociales están inmersas en la labor educativa como en otros ámbitos, es necesario conocer dentro de la gestión que realizan los directivos, profesores y los demás actores, cuáles son las estrategias gerenciales que se aplican en las entidades educativas, cuáles han sido las que han tenido mayor aceptación y cuáles son las que han tenido un mayor impacto en los docentes (Figura 1).

Figura 1.

Estrategias Gerenciales en la educación y el liderazgo estudiantil positivo



Fuente: Cañola y Quinche (2023)
Elaboración propia

Por otro lado, la implementación de estas estrategias requiere un procedimiento administrativo bien pensado, que es una variable crítica en la gestión contemporánea. Según Morales (2021), este proceso implica una cuidadosa preparación, coordinación y supervisión de todos los aspectos operativos. Esto significa que los directivos deben ser capaces de traducir los objetivos organizacionales en acciones concretas, lo que requiere un análisis profundo y la asignación adecuada de recursos. En consecuencia, la efectividad de las estrategias gerenciales se refleja

en la capacidad de la organización para alcanzar sus objetivos declarados, lo que a su vez depende de la interacción y alineación de estas variables en todos los niveles de gestión.

1.2.1. Enfocadas en la labor docente

La Teoría de las Relaciones Humanas, desarrollada por Elton Mayo, surge como una respuesta a la visión mecanicista de la administración científica de Frederick Taylor. Esta teoría enfatiza que, además de la eficiencia técnica, el bienestar emocional y social de las personas es esencial para el éxito de las organizaciones. En el contexto educativo, se destaca la necesidad de crear un entorno positivo que motive tanto a docentes como a estudiantes, fortaleciendo las relaciones humanas. Esto implica prestar atención a factores como el reconocimiento, la comunicación efectiva y la satisfacción personal, lo que a su vez mejora el clima escolar y fomenta un ambiente colaborativo y productivo.

Los estudios de Mayo, especialmente los realizados en la planta Hawthorne, evidencian que elementos como el sentido de pertenencia, el apoyo mutuo y el reconocimiento de los logros son cruciales para el desempeño y la actitud de los individuos en cualquier organización. En el ámbito educativo, estos principios se traducen en estrategias para formar equipos docentes cohesionados y comunidades estudiantiles comprometidas, lo que contribuye al desarrollo integral de todos los actores educativos. Al priorizar las relaciones humanas, se favorece un aprendizaje más significativo y se potencia el crecimiento personal y profesional de cada miembro de la comunidad educativa.

La Teoría de la Organización del Conocimiento, formulada por Peter Senge, propone que las escuelas deben ser vistas como organizaciones que aprenden, donde todos los miembros, incluyendo directivos, docentes y estudiantes, están comprometidos con el aprendizaje continuo. Esta teoría enfatiza la creación y transferencia de conocimiento, permitiendo que todos los integrantes de la comunidad educativa participen activamente en la generación y difusión de ideas, lo que enriquece el proceso educativo y promueve la innovación. Además, se subraya la importancia de la mejora continua, alentando a los miembros a reflexionar sobre su trabajo y aprender de sus experiencias, así como a adoptar un pensamiento sistémico que reconozca la interconexión de los diferentes elementos de la organización.

El impacto de la Teoría de la Organización del Conocimiento ha transformado la gestión de las instituciones educativas, promoviendo un enfoque más dinámico y participativo que potencia el aprendizaje y la colaboración. Fomenta la colaboración y el trabajo en equipo, creando un sentido de comunidad y apoyo mutuo en el proceso de aprendizaje. Asimismo, se centra en el

desarrollo de habilidades críticas y creativas, preparando a los estudiantes no solo para el aprendizaje académico, sino también para enfrentar los desafíos del futuro. Este enfoque integral contribuye a formar entornos educativos más resilientes y adaptativos, capaces de responder a las necesidades cambiantes de la sociedad.

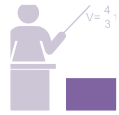
Además, es una herramienta transformadora para convertir las instituciones educativas en comunidades de aprendizaje dinámicas. En este modelo, las escuelas son vistas como sistemas vivos donde todos los miembros—directivos, docentes y estudiantes—colaboran en un proceso continuo de aprendizaje, innovación y mejora. Senge enfatiza conceptos como el pensamiento sistémico, el aprendizaje en equipo y el compromiso individual, lo que permite que cada persona contribuya al desarrollo colectivo.

Entre las principales características de esta teoría se encuentran la organización que aprende, donde las escuelas funcionan como comunidades colaborativas que fomentan la creación y transferencia de conocimientos; el pensamiento sistémico, que reconoce la interdependencia entre las áreas de la institución; y la mejora continua, donde los miembros reflexionan sobre sus prácticas y adaptan nuevas estrategias. Además, se centra en el desarrollo de habilidades críticas y creativas, preparándose para resolver problemas y enfrentar desafíos en diversos contextos.

En el ámbito de la gestión educativa, esta teoría impulsa estrategias que promueven la colaboración y el trabajo en equipo, fomentan un liderazgo distribuido y crean un clima escolar resiliente y adaptable. Un ejemplo práctico podría ser la implementación de talleres interdisciplinarios donde docentes y estudiantes diseñen proyectos colaborativos, promoviendo el aprendizaje activo. Para el trabajo sobre liderazgo estudiantil, la Teoría de la Organización del Conocimiento puede servir como un marco teórico que justifique la necesidad de estrategias que involucren a todos en un aprendizaje colectivo, destacando el liderazgo como un proceso colaborativo que mejora el entorno educativo.

Figura 2.

Estrategias Gerenciales (Pedagogía)



Enfocadas a la labor docente

- Desarrollo profesional
- Evaluación y retroalimentación
- Innovación pedagógica



Enfocadas a la administración escolar

- Eficiencia administrativa
- Gestión de recursos
- Transparencia y rendición de cuentas



Relaciones con el entorno

- Aprendizaje-servicio
- Servicio a la comunidad
- Alianzas y colaboración

Elaboración propia

1.2.2. Desarrollo profesional

Constituye un desafío el saber cómo liderar al personal humano dentro de una organización, es este caso en el ámbito educativo, para lograr una adaptación y competitividad a los cambios que se producen tanto en la sociedad como en los avances tecnológicos, y los procesos globalizados (Artieda et al., 2021). Las estrategias gerenciales educativas para el desarrollo profesional de los docentes y administrativos buscan mejorar la calidad de la educación y el desempeño del personal. Estas estrategias incluyen:

- Orientación de la labor docente y administrativa: Dar directrices al sistema educativo y sus relaciones con el entorno (Pérez, 2002).
- Mejoramiento de la gestión escolar: Aplicar habilidades de liderazgo, toma de decisiones, innovación y gestión de recursos (Moreira, 2024).
- Ampliación de los conocimientos: Fomentar estrategias que faciliten la adquisición de conocimientos a los docentes (Álvarez, 2007).
- Creación de un ambiente de trabajo adecuado: Reconocer las necesidades y expectativas de los profesores (Centro Humanista de Educación, s.f.).
- Promoción de un mejor clima organizacional: Realizar encuentros de capacitación y promover el reconocimiento y la valoración positiva entre los miembros de la institución (PsicoSmart, 2023).

- Establecimiento de metas claras: Orientar al personal sobre los asuntos que debe mejorar en función de la calidad de la enseñanza y los objetivos de la institución (Planeación Educativa, 2023).
- Desarrollo de habilidades y competencias: Impulsar el desarrollo de las capacidades humanas y sus destrezas (Psicología Nova, s.f.).
- Implementación de políticas de reconocimiento y recompensa: Seguimiento al reconocimiento y la valoración positiva entre los miembros de la institución (Ruta Emprendedor, s.f.).
- Uso de tecnología para optimizar procesos: Gestionar las estrategias gerenciales garantizando cambios positivos en la institución (El País, 2025).

Como directivos, las estrategias de habilidades gerenciales representan una gran responsabilidad en el desarrollo de la institución educativa, según Muñoz et al. (2021); es quien debe diseñar planes que a largo plazo sean viables y eficaces, mediante las estrategias gerenciales para mejorar su gestión (Morales, 2021).

1.2.3. Evaluación y retroalimentación

Una gestión educativa eficaz implica una planificación estratégica que considere las necesidades y contextos específicos de la institución. Esta planificación debe ser flexible y adaptativa, permitiendo ajustes en respuesta a cambios en el entorno educativo y tecnológico. Además, la gestión educativa debe incorporar mecanismos de evaluación y monitoreo continuo para asegurar que los objetivos educativos se están cumpliendo y para identificar áreas de mejora. Esto requiere de líderes educativos que sean visionarios, comprometidos y capaces de motivar y guiar a su equipo hacia la excelencia (Hernández, Fernández, & Baptista, 2019).

Respecto a la evaluación de la gestión educativa, Graffe (2019) indica que para ello debe existir una comunicación organizacional e interpersonal, que permita conocer su desarrollo, proyectos de innovación y su implementación en los procesos de enseñanza aprendizaje. Esta comunicación debe ser tanto de forma ascendente, descendente como transversal, que propicie el involucramiento de los actores y su compromiso con el alcance de los objetivos, a su vez que sirve como catalizador que facilite la retroalimentación y toma de decisiones para la respectiva mejora de los procesos.

La evaluación y la retroalimentación se constituyen en herramientas que ayudan a establecer cuáles son las fortalezas que la gestión estratégica educativa posee y cuáles son las

oportunidades de mejoras, que permiten ajustar dichas estrategias y planes de acción, con miras a alcanzar los objetivos planteados por la institución educativa y realizar los correctivos necesarios para lograrlos. A través de la evaluación formativa, es decir las evidencias del proceso de enseñanza aprendizaje y su dinámica, junto a una retroalimentación constante, se puede lograr un desarrollo integral, que va más allá de las aulas de clase (ProFuturo, 2024).

1.2.4. Innovación pedagógica

La gestión de la innovación es otro componente esencial de la gestión educativa. En un mundo en constante cambio, las instituciones educativas deben estar preparadas para adoptar nuevas tecnologías y metodologías que mejoren el proceso de enseñanza- aprendizaje. Esto requiere una mentalidad abierta al cambio y una disposición a experimentar con nuevas ideas. Los líderes educativos deben estar al tanto de las últimas tendencias y desarrollos en el campo de la educación y la tecnología, y ser capaces de integrar estas innovaciones de manera efectiva en su institución (Pérez & Rodríguez, 2019).

La gerencia educativa tiene el desafío de implementar estrategias que contribuyan a una educación de calidad, a través de innovaciones que fomenten una adaptación a las exigencias de la sociedad actual; una de ellas, es la inclusión dentro del ámbito de la tecnología, del uso de la inteligencia artificial como una herramienta aliada tanto para los docentes como para los discentes, por su utilidad, confiabilidad, facilidad en de uso, eficacia e importancia; contrastando con la falta de conocimiento sobre las habilidades técnicas, brechas digitales, y seguridad de datos. Aunque así, su aporte crea nuevas formas de mejorar la educación (Camacho, Linares, Cevallos, Semanate, & Castro, 2024).

Lagla et al. (2023) expresan que, a pesar de persistir la práctica docente de métodos tradicionales de enseñanza, sin embargo, existen quienes ven en las adaptaciones a las nuevas tendencias, una oportunidad para enfrentar los desafíos con nuevas formas de enseñanza y estrategias pedagógicas como la educación socioemocional.

1.2.4.1. Enfocadas en la administración escolar

La gestión educativa es un proceso sistémico que da sentido a las acciones administrativas en el ámbito escolar, con el fin de mejorar las organizaciones (Rojas, Del Valle, Valles, Urdaneta, & Jiménez, 2019), las personas que las integran y sus propuestas o proyectos educativos, se desarrolla y ejecuta mediante planes, programas y proyectos que optimizan recursos, que generan procesos participativos en beneficio de la comunidad.

La expresión Gestión educativa implica un papel de administración, desarrollo, guía en las instituciones educativas. Un conjunto de procesos sistematizados donde el elemento humano es clave para aplicar políticas, estrategias, rutas para dirigir eficazmente las actividades educativas.

Las estrategias de habilidades gerenciales son fundamentales para la optimización de la dirección escolar, tal como se menciona en el artículo de Aguilar (2013). Estas estrategias incluyen variables como el liderazgo, la toma de decisiones, la innovación y la gestión de recursos, que son esenciales para mejorar la gestión en las instituciones educativas. La aplicación efectiva de estas habilidades permite a los directivos no solo guiar a sus equipos, sino también adaptarse a un entorno educativo en constante cambio. Al considerar el panorama general, como señala Marín (2020), los líderes pueden implementar estrategias metódicas y holísticas que aseguren que cada acción esté alineada con los objetivos de la organización.

Las estrategias gerenciales optimizan la dirección escolar, donde las habilidades gerenciales de los directivos de las instituciones educativas, juegan un papel importante para mejorar la gestión educativa; aplicadas desde un liderazgo de una forma planificada y efectiva al tomar decisiones, al innovar y gestionar los recursos (Astonitas, Rojas, & Ortega, 2024). En Ecuador la gestión educativa se la realiza con la supervisión fiscalizadora de un Distrito Educativo asignado de acuerdo a su ubicación, que se encarga de inspeccionar, controlar que las actividades se ajusten a las normas legalmente establecidas.

1.2.4.2. Eficiencia administrativa

La eficacia administrativa en la gestión de planificación, dirección y control de la organización educativa, implica el considerar el factor humano, que forma parte de dicho proceso para que la gestión realizada tenga el éxito esperado; donde el papel del director, reviste de importancia en guiar al personal docente en esta ruta, y en los nexos que se construyen son los padres y representantes de los dicentes y abordar una educación integral con impacto en la comunidad (Astonitas, Rojas, & Ortega, 2024).

Rojas et al. (2019) manifiestan que el éxito y la eficiencia en la gestión que se realice, dependerá en gran medida del involucramiento de otras personas, es decir que no solo se refiere a los procesos de planificación, organización, control y dirección de tareas, sino que la gestión cuenta con el trabajo y desarrollo del personal y en conjunto alcanzar los objetivos planteados; y de la forma de liderar al equipo, se derivarán los resultados en menor o mayor proporción.

Por su parte Marín (2020) expresa que a las estrategias gerenciales se les deben sumar los planes de acción, que no son otra cosa que las herramientas que se van a utilizar para lograr alcanzar los objetivos de una forma eficaz, tomando en consideración que una estrategia se relaciona con los principios que se siguen al momento de la toma de decisiones, y no a las acciones en sí. A la vez que Hernández (2020) afirmó que sólo a través de las estrategias gerenciales se puede lograr una planificación, organización, dirección y control eficaz; es decir que ambas son necesarias para lograr una eficiencia administrativa.

1.2.4.3. Gestión de recursos

La gestión educativa se entiende como el conjunto de procesos, estrategias y acciones dirigidas a planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos de una institución educativa con el objetivo de alcanzar sus metas y objetivos pedagógicos. Este concepto abarca la gestión de recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros, siempre en busca de una educación de calidad que responda a las demandas de la sociedad contemporánea. La gestión educativa no solo se enfoca en la administración eficiente, sino también en la creación de un entorno propicio para el aprendizaje, donde se promueva la innovación y el desarrollo profesional del personal docente (García, 2020).

Huerta (2020) manifestó que las habilidades gerenciales también son los procesos de manejar y coordinar los recursos en función de los objetivos propuestos, de tal forma que se maximice su utilización; y, su éxito dependerá del grado de consecución que tenga en el cumplimiento de todos los objetivos, como lo menciona Farías et al. (2020).

Para Martínez (Martinez 2012) la gestión educativa es la capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo de liderazgo, las capacidades, la gente, y los objetivos de la organización, así como la capacidad de articular los recursos que se dispone a manera de lograr lo que se desea (Díaz & Delgado, 2014).

1.2.4.4. Transparencia y rendición de cuentas

De acuerdo con el Consejo de Participación Ciudadana y Control Social CPCCS (2017), el concepto de rendición de cuentas se menciona como un proceso deliberado, sistemático donde las autoridades o servidores, se obligan a informar sobre las acciones u omisiones durante su gestión, así como la administración de los recursos con los que contó; organizado en secuencias, aplicando un método, con un tiempo definido, en un lenguaje asequible y de fácil comprensión. Lo que posibilita el conocer acerca del cumplimiento o no de los requerimientos, expectativas y la atención a las necesidades, y su evaluación permite el fortalecimiento de la gestión y

detectar las oportunidades de mejora (Consejo de Participación Ciudadana y Control Social, 2017).

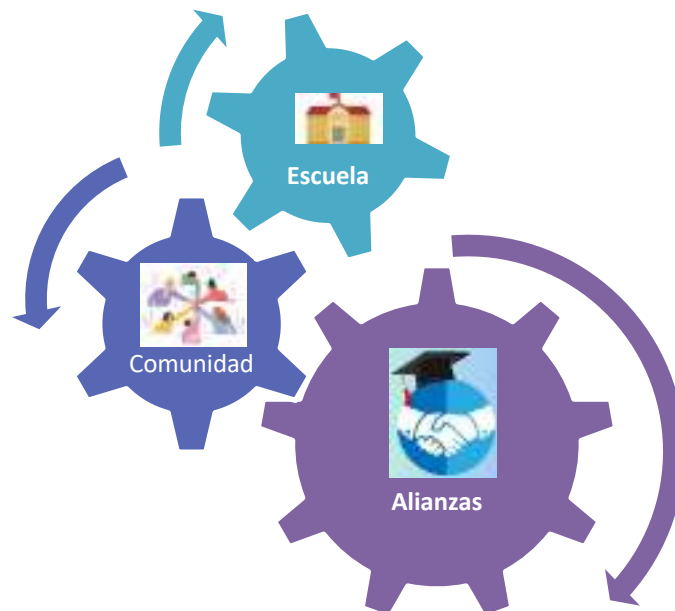
Entre las personas o entidades que están obligadas a realizar una rendición de cuentas, se mencionan a “los representantes de personas jurídicas del sector privado que manejen fondos públicos o desarrollen actividades de interés público” (Consejo de Participación Ciudadana y Control Social, 2017), como es el caso de las instituciones educativas y su gestión realizada (Artículo 90 de la Ley Orgánica de Participación Ciudadana (LOPC) y Art. 11 de la Ley Orgánica del Consejo de Participación Ciudadana y Control Social (Consejo de Participación Ciudadana y Control Social, 2019).

1.2.5. Relaciones con el entorno

Cañola et al. (2023) expresan que las estrategias gerenciales aplicadas en el ámbito pedagógico son las que permiten orientar y conducir tanto la labor docente como la administración escolar y las relaciones que suponen con su entorno, para alcanzar los objetivos que se haya planteado la institución educativa (Figura 3).

Figura 3.

Relación de la Gestión estratégica (pedagógica) con el entorno



Elaboración propia

1.3.Liderazgo estudiantil positivo

El liderazgo estudiantil positivo es una forma mediante la cual los estudiantes desarrollan habilidades de liderazgo para influir de manera constructiva en sus compañeros y en la comunidad escolar (Blanch et al., 2016). Este enfoque es esencial para la formación integral de los jóvenes, ya que no solo les permite adquirir competencias técnicas, sino que también promueve su crecimiento personal y social. Al participar en actividades que requieren liderazgo, los estudiantes mejoran su capacidad de comunicación, escucha activa y resolución de conflictos, habilidades cruciales tanto en el ámbito académico como en su vida cotidiana.

Este tipo de liderazgo implica que los estudiantes se conviertan en agentes activos de cambio, proactivos en la identificación de problemas y en la búsqueda de soluciones. No se limita a ocupar posiciones de poder; se trata de motivar a otros, generar iniciativas de mejora y participar comprometidamente en actividades escolares. Este enfoque crea un sentido de pertenencia y comunidad, fortaleciendo las relaciones interpersonales y promoviendo un ambiente escolar inclusivo y colaborativo.

Este tipo de liderazgo se enmarca dentro del concepto propuesto por Maxwell (2022), donde se hace una distinción entre liderazgo y administración. El primero de estos se refiere a la influencia en las personas, que el líder puede ejercer para ser seguido; el segundo de los nombrados, tiene como centro es el mantenimiento de los procesos y sistemas.

Cabe recordar que dentro de las teorías del liderazgo se mencionan: (a) liderazgo transformacional, con una visión del futuro definida y motivadora, que inspira la búsqueda de metas; (b) liderazgo distribuido, cuyo enfoque es colaborativo, de acuerdo con las habilidades de todos y su aporte es con base a la cultura de confianza y responsabilidad compartida, con el fomento de la innovación, adaptabilidad y compromiso; (c) liderazgo servidor, proporciona apoyo, espacio y herramientas a su equipo para que se empodere, tome riesgos, crezca, decida de forma autónoma en un ambiente de confianza (Yukl, 1990).

La integración de estrategias gerenciales en la promoción del liderazgo estudiantil es fundamental para el desarrollo integral de los estudiantes en la Institución Educativa 09H06173. Estas acciones no solo benefician a los estudiantes, sino que también contribuyen a la mejora continua de la institución educativa en su conjunto.

En este marco, las estrategias de gestión abarcan la elaboración de planes de acción enfocados en el desarrollo de liderazgo, la generación de espacios participativos, el fomento de valores éticos y ciudadanos, y la puesta en marcha de programas de mentoría. Asimismo, se pretende coordinar las acciones institucionales con las directrices del Ministerio de Educación de Ecuador, asegurando una orientación.

La educación es un derecho fundamental y una obligación del Estado, priorizada en las políticas públicas para promover la igualdad y el bienestar social. El Acuerdo Ministerial 000529 del 12 de enero de 1982 oficializó la educación bilingüe bicultural en zonas indígenas, permitiendo que se enseñe en *kichwa* y castellano. Esto facilitó el desarrollo de programas educativos que incorporan elementos culturales de las comunidades, sentando las bases para la educación bilingüe intercultural.

Figura 4.
Liderazgo Estudiantil Positivo



Elaboración propia

1.3.1. *Influencia positiva*

John Maxwell define el liderazgo como la capacidad de influir en otros. Para él, el liderazgo no se trata de títulos o posiciones, sino de influir en la vida de otras personas. Maxwell destaca que el liderazgo se aprende y perfecciona con el tiempo, y que la verdadera medida del liderazgo es la influencia. Subraya la importancia de ganar respeto, planificar y guiar al equipo, construir

confianza y crecer continuamente como líder (Maxwell, 2018).

1.3.1.1. Impacto en la cultura escolar

De acuerdo con la UNESCO (IPE UNESCO, 2021) el fortalecimiento del liderazgo escolar contribuye al mejoramiento de la enseñanza aprendizaje y representa el segundo mayor impacto en ellos, después de la enseñanza en el aula; además, de ayudar con el cumplimiento del ODS 4, que menciona entre otras cosas, una educación equitativa y de calidad en un ambiente de aprendizaje seguro, inclusivo, no violento. Además, menciona que el liderazgo escolar crea una cultura para la calidad de educación que promueve.

1.3.1.2. Participación y compromiso

Por lo general se considera que la persona que ejerce el liderazgo en una institución educativa es el director; sin embargo, se ha considerado pertinente que esta labor la ejerza una persona especializada, con la capacitación necesaria y el grado de compromiso por el poder y autoridad que se les haya delegado. En la mayoría de las ocasiones la responsabilidad del liderazgo escolar se les ha confiado a los maestros (IPE UNESCO, 2021).

Al respecto, es necesario recordar que en Ecuador como en otros países, en los últimos años ha cambiado la perspectiva de la autoridad que los maestros tienen en los salones de clase, coartando su liderazgo. No obstante,

1.3.1.3. Resolución de conflictos

Como parte de las tareas que realizan los líderes escolares, se encuentra la de gestionar la convivencia de quienes conforman la comunidad educativa y construir relaciones de confianza y respeto; por lo que la resolución de conflictos es una de sus principales desafíos (Pozo, 2019). Es ideal contar con un ambiente donde se puedan gestionar los conflictos con una comunicación abierta, pero con el debido respeto, lo que permitirá abordar problemas, que, de no ser tratados a tiempo, podrían tener una mayor complicación y consecuencias; por lo que el líder debe estar atento a los indicadores para una oportuna intervención. Estos indicadores pueden ser una frustración visible, cambios en los patrones comunicativos, disminución de la colaboración (LinkedIn, 2025).

De acuerdo con Pozo (2019) se presentan una serie de dilemas en el momento en que se pretende resolver un conflicto, entre ellos está el no disponer de tiempo, carecer de respeto y empatía, pérdida de propósito en las discusiones. Lo que hace necesario aplicar estrategias para poder gestionarlos y sugiere unos formatos para su planificación (Ver Anexo 4).

1.3.2. Aprendizaje – servicio

La gestión educativa debe ser inclusiva y equitativa, asegurando que todos los estudiantes tengan acceso a una educación de calidad, independientemente de su origen socioeconómico, cultural o geográfico. Esto implica diseñar y aplicar políticas que promuevan la igualdad de oportunidades y que respondan a las necesidades de los estudiantes más vulnerables. La gestión educativa debe trabajar para eliminar barreras y crear un entorno donde todos los estudiantes puedan alcanzar su máximo potencial (Salinas & Cabero, 2023).

Barreto (2023) expresa que existe una necesidad de las personas de relacionarse entre sí, lo que no excluye a quienes conforman a una institución educativa, sean estos los directivos, administrativos, docentes y dicentes, de diferentes edades y contextos; por lo que destaca la importancia de contar con estrategias gerenciales que favorezcan la gestión de aprendizaje y convivencia escolar.

A través del estudio que realizó, pudo evidenciar que las estrategias gerenciales pueden contribuir a optimizar estos procesos de convivencia escolar por las implicaciones organizacionales y sus múltiples conceptos que engloban, logrando canalizar aquellos aspectos que la afectarían (Barreto, 2023).

1.3.2.1. Servicio a la comunidad

Otro aspecto crucial de la gestión educativa es la capacidad de integrar y coordinar diversas áreas y funciones dentro de la institución. Esto incluye la coordinación entre la administración escolar y el personal docente, así como la colaboración con padres de familia y la comunidad en general. La gestión educativa debe fomentar un ambiente de trabajo colaborativo y de apoyo mutuo, donde todos los miembros de la comunidad educativa se sientan valorados y comprometidos con el objetivo común de mejorar la calidad educativa (Jiménez & Torres, 2021).

La gestión educativa y el liderazgo del director debe ser percibido a través de un nuevo paradigma, pues ya no basta con asumirse al directivo como una figura de autoridad lejana a las realidades de la institución o de la comunidad, sino más bien como un vocero capaz de identificar las necesidades que requiere la comunidad educativa y generar las condiciones mínimas para una educación de calidad y transformadora (Pulido y Olivera 2019).

1.3.2.2. Alianzas y colaboración

De acuerdo con Rosette (2024) las alianzas estratégicas para las instituciones educativas son aquellas entidades que prestan una colaboración a las instituciones educativas, que les permiten

alcanzar objetivos comunes, enriquecer la labor educativa e innovar; se alinean con la visión, valores, aportan conocimientos o recursos que permiten alcanzar objetivos a largo plazo, con la oportunidad de ampliar los alcances que de otro modo serían limitados.

Su impacto transformador trae beneficios como: (a) ampliar capacidades y recursos, esenciales para adaptarse a un mundo globalizado y cambiante, como lo manifiestan Carvajal et al. (2021); (b) experiencias educativas más enriquecidas y variadas (pasantías, mentorías, proyectos investigativos innovadores, acceso a laboratorios más tecnificados); (c) reputación y prestigio mejorado por el impacto en la comunidad y responsabilidad social (Talavera & Sanchis, 2021); (d) nuevas perspectivas y conocimiento por las tendencias actuales; (e) comunidad educativa fortalecida al disponer los estudiantes, docentes y administradores de una red más amplia de profesionales, organizaciones y académicos (Rosette, 2024).

Es importante recordar que existe varios tipos de alianzas estratégicas educativas, entre las que se destacan las (a) académicas (intercambios, doble titulación, colaboración en investigación y desarrollo); (b) con el sector privado (prácticas profesionales, proyectos de investigación conjunta); (c) alianzas comunitarias (ONG, grupos comunitarios); (d) gubernamentales, alineadas a políticas públicas u objetivos sociales más amplios; (e) internacionales (intercambio cultural, competencia global, colaboración en investigación) (Rosette, 2024).

1.3.3. Desarrollo de habilidades

Para cumplir con el propósito de desarrollar las capacidades de la comunidad educativa de una forma integral, es necesario que el líder escolar posea una serie de habilidades, principios y conocimientos profesionales, que representan los recursos personales con los que cuenta para realizar su labor (Pozo, 2019).

Se abordarán de manera específica tres habilidades que se deben desarrollar de un liderazgo estudiantil, por su influencia y efectividad: habilidades de liderazgo, habilidades comunicativas y habilidades para la toma de decisiones:

1.3.3.1. De liderazgo

La Teoría del Liderazgo Transformacional, desarrollada por James MacGregor Burns y Bernard M. Bass en la década de 1970, se centra en la capacidad de los líderes para inspirar y motivar a sus seguidores hacia un futuro mejor. Los líderes transformacionales poseen una visión definida y motivadora del futuro, que logra inspirar a sus seguidores a unirse en la búsqueda de metas que trascienden sus propios intereses. Esta visión no solo se limita a establecer objetivos

organizacionales, sino que también se extiende a la creación de un propósito compartido que conecta emocionalmente a los miembros del equipo (Calzadilla, 2025).

John Maxwell (2018) define el liderazgo como la capacidad de influir en otros, enfatizando que no se limita a títulos formales. Un verdadero líder impacta y transforma vidas, y su éxito se mide por la influencia que ejerce. Para ser efectivos, los líderes deben ganar el respeto de su equipo, establecer una visión clara y cultivar relaciones sólidas. Además, el crecimiento continuo es fundamental; los líderes deben estar abiertos a la retroalimentación y a la autoevaluación, inspirando a su equipo a adoptar una mentalidad de crecimiento.

En resumen, el liderazgo es un arte que combina influencia, propósito y un compromiso con el desarrollo continuo, impactando positivamente tanto en las personas como en las organizaciones. El liderazgo educativo comprende los esfuerzos por alcanzar las metas u objetivos en el área académica, con repercusiones en el ámbito personal y profesional, que ejercen quienes desempeñan el rol de líder educativo, mediante actividades y tareas con una gestión eficaz; cuyo esfuerzo está dirigido a los docentes y alumnos, pero de manera principal se enfoca en el desarrollo de los estudiantes y su capacidad para liderar sus vidas, propender al éxito académico y bienestar emocional (Calzadilla, 2025).

Existen diferentes estilos de liderazgo escolar, con características o rasgos que obedecen a las realidades donde se ejercen; sin embargo, hay rasgos (creencias, carácter, estrategias) y habilidades que tienen en común los líderes escolares exitosos (Equipo Editorial de Indeed, 2025), entre ellas:

- (a) Incluye a alumnos, padres, docentes en un grupo (comunidad) sólido y con propósito;
- (b) Empodera a sus colaboradores (maestros) y transmite su liderazgo, haciéndolos partícipes de los desafíos;
- (c) Tiene una visión clara de las metas que desea alcanzar;
- (d) Lidera con su propio ejemplo, con una congruencia entre sus actos y los valores que lo rigen;
- (e) Crea entornos colaborativos para el aprendizaje;
- (f) Gran interés en la formación de los alumnos como personas íntegras, que se ve reflejado en sus acciones, actitudes, con un entusiasmo que contagia a sus alumnos y docentes.
- (g) Actitud de aprendizaje continuo, con un compromiso de crecimiento ante desafíos.
- (h) Se autoevalúa y es crítico con sus logros y nuevas metas.
- (i) Acepta sus limitaciones y errores cometidos; estos últimos como oportunidades de aprendizaje y mejora.
- (j) Da importancia al saber escuchar.
- (k) Su flexibilidad le permite adaptarse a los cambios inesperados y responder ante ellos.

(1) Posee una inteligencia emocional que le permite ser empático y tener una conexión sensible con los estudiantes y los desafíos que enfrentan y pueden afectar el bienestar y desempeño académico.

El desarrollo de habilidades de liderazgo en los estudiantes no solo contribuye a su crecimiento individual, sino que también transforma la cultura escolar y beneficia a la comunidad en su conjunto. El liderazgo estudiantil, donde los jóvenes aplican sus habilidades para abordar desafíos locales, demuestra que su impacto puede ir más allá de la entidad educativa, sino que también se manifiesta en proyectos comunitarios.

1.3.3.2. Habilidades comunicativas

La habilidad del líder de comunicar la visión de manera persuasiva, despierta entusiasmo y crea un fuerte sentido de alineación dentro del equipo, lo que a su vez fomenta un ambiente de trabajo positivo y proactivo. Además, estos líderes son capaces de cultivar la confianza y el respeto entre sus seguidores, lo que les permite fomentar un compromiso más profundo y duradero. La capacidad de un líder transformacional para actuar como un modelo a seguir y para ofrecer apoyo emocional y motivacional es crucial en la creación de un equipo cohesionado y eficaz (Calzadilla, 2025). Según Ken Blanchard, el liderazgo implica influir en las personas para que alcancen su máximo potencial, actuando como facilitadores organizacionales positivos; mientras que Pozo (2019) sugiere una comunicación asertiva y propone unos formatos para realizarla (Ver Anexo 5).

Para que exista una comunicación efectiva entre el líder educativo, docentes, alumnos, institución y otros, es necesario contar con los mecanismos apropiados para que esta ocurra de manera fluida, ya que involucra información concerniente a la implementación y resultados de las estrategias aplicadas, tanto en los procesos de enseñanza aprendizaje, como en el área administrativa; al igual que los proyectos innovadores que se estén gestionando. Además, de la percepción que tengan los usuarios y colaboradores externos, sobre la gestión, logros y limitaciones de la institución, así como la calidad en la educación y práctica pedagógicas, reflejada en el rendimiento académico (Graffe G. , 2019).

Para lograr este objetivo, se hace necesario escoger los instrumentos apropiados para su socialización, así como el diseño de mecanismo de recolección de las opiniones y datos, para un análisis cualitativo y cuantitativo de la realidad de la institución. Pueden ser de mucha utilidad los sondeos de opinión, encuestas, observación *in situ*, entre otros; que luego pueden

ser sometidos a un análisis de los equipos de trabajo conformados de acuerdo con la necesidad y las autoridades competentes (Graffe G. , 2019).

1.3.3. Habilidades para toma de decisiones

Una de las habilidades que reviste de importancia el rol de líder educativo es el de saber tomar las decisiones que propendan al desarrollo y mejoramiento integral de sí mismo y de quienes estén bajo su liderazgo; para ello, se hace necesario puntualizar que debe poseer los conocimientos (pedagógicos, sociales, gerenciales), habilidades (dirigir, hacer seguimiento, implementar estrategias pedagógicas, didácticas) y actitud (compromiso, intencionalidad, forma de comunicarse) para poder cumplir con su cometido (Sierra, 2016).

Además, Sierra (2016) sugiere el tomar en cuenta que un líder educativo posea competencias tácticas, operativas y gerenciales para lograr decisiones estratégicas que permitan el alcance de los objetivos y metas trazados y los procesos que conllevan (Ver Anexo 6).

1.3.4. Promoción de valores

Respecto a los valores en la educación, Castro et al. (2019) expresan que en la actualidad han cobrado vigencia en los distintos ámbitos, entre ellos en el ámbito educativo y que su manifestación en la conducta y la carencia de ellos, insta a una urgencia de volver a cultivarlos. Añaden, que estos corresponden al bien personal, de quienes la rodean y la sociedad, y al criterio con el que se evalúa la bondad del accionar humano, pero que no corresponde al adoctrinamiento de filosofías políticas, sino a aquellas esferas de valor con fines objetivos y subjetivos, como se menciona en la Tabla 1.

Tabla 1.

Finalidad y bipolaridad axiológica

Esferas de valor	Fin objetivo	Fin Subjetivo	Carencia de Valor
Religiosos	Dios	Santidad	La nada
Morales	Bondad	Felicidad	Maldad
Estéticos	Belleza	Gozo	Fealdad
Intelectuales	Verdad	Sabiduría	Falsedad
Afectivos	Amor	Agrado, Afecto	Odio
Sociales	Poder	Fama, Prestigio	Aislamiento
Físicos	Salud	Bienestar físico	Enfermedad
Económicos	Bienes Materiales	Comodidad	Pobreza

Fuente: (Castro, Cadme, & Naspud, 2019)

La educación en valores se ha convertido en una tarea que no solo implica a la familia, sino que involucra a los docentes y distintas instituciones donde se desenvuelve el individuo, por sus implicaciones en la sociedad, de allí la importancia de considerarlo dentro de la formación integral de los estudiantes, partiendo del hecho de que el líder se convierta en un referente de dichos valores y en un ejemplo a seguir. La manifestación de poseer valores se los puede apreciar en la Figura 5.

Figura 5.

Manifestaciones de poseer valores



Elaboración propia

Fuente: (Castro, Cadme, & Naspud, 2019)

1.3.4.1. Responsabilidad

Además, al fomentar valores como la responsabilidad y la empatía, los estudiantes aprenden a considerar la diversidad de opiniones y experiencias, lo que enriquece su aprendizaje y los prepara para ser ciudadanos conscientes. Según Zúñiga y Sánchez (2020).

La responsabilidad juega un papel muy importante en el liderazgo, porque refleja el compromiso consigo mismo y con los demás; implica tener una visión clara de las metas que se desean alcanzar, fomentar la colaboración y un clima propicio para la enseñanza aprendizaje tanto en lo académico como en el impacto social que se espera (ProFuturo, 2024).

1.3.4.2. Empatía

El liderazgo es un proceso de influencia entre líderes y seguidores para alcanzar objetivos organizacionales, destacando su naturaleza dinámica y relacional (Lussier & Achua, 2011). Los líderes no actúan de manera aislada; interactúan con sus equipos, utilizando habilidades de

comunicación y empatía para inspirar y motivar. Además, deben ser agentes de cambio, identificando y facilitando transformaciones dentro de la organización.

La Teoría del Liderazgo Servidor, formulada por Robert K. Greenleaf en 1970 y ampliada por autores como Blanchard y Hodges en 2003, se centra en la idea de que el líder debe anteponer las necesidades de su equipo a las suyas propias. El líder servidor busca empoderar a su equipo, proporcionando las herramientas, el apoyo y el espacio necesario para que los miembros crezcan, se desarrollen y tomen decisiones autónomas. Este enfoque pone énfasis en el desarrollo personal y profesional de los seguidores, promoviendo un ambiente donde cada miembro se sienta valorado y motivado para alcanzar su máximo potencial.

El líder también fomenta un ambiente de confianza, donde los seguidores puedan asumir riesgos sin temor al fracaso, lo que a su vez estimula la creatividad y la innovación. La humildad es una característica esencial en el liderazgo servidor; el líder no se ve a sí mismo como superior, sino como alguien dispuesto a trabajar al lado de sus seguidores, reconociendo sus propias limitaciones y aprendiendo de los demás. Este tipo de liderazgo no solo beneficia a los miembros del equipo, sino que también contribuye a una cultura organizacional más saludable y sostenible, donde la colaboración y el apoyo mutuo son la norma.

Además, la empatía y la inspiración forman parte de las características del liderazgo transformacional aplicado a la educación, y que busca ser de inspiración y motivación tanto a los estudiantes como a los docentes, para el logro de cambios significativos y positivos en ellos y en el proceso de enseñanza aprendizaje; todo esto combinado con la innovación, desarrollo del pensamiento crítico y creatividad (Calzadilla, 2025).

1.3.4.3. Trabajo en equipo

La Teoría del Liderazgo Distribuido, propuesta por James P. Spillane en 2006, promueve un enfoque colaborativo en el que todos los miembros de un equipo pueden influir en el proceso de liderazgo según sus habilidades y el contexto. Este modelo reconoce que el liderazgo no es una función exclusiva de una sola persona, sino que puede ser ejercido colectivamente por todos los integrantes de una organización. Al fomentar la participación activa de cada miembro, se promueve la adaptabilidad, la innovación y el compromiso, lo que contribuye al desarrollo de liderazgo en todos los niveles. Este enfoque no solo mejora la eficiencia y resiliencia organizacional, sino que también permite a los equipos responder de manera más efectiva a los desafíos y cambios del entorno. Sin embargo, para su efectividad, es clave contar con una cultura de confianza, colaboración y responsabilidad compartida, donde los miembros se sientan valorados y empoderados para contribuir con sus ideas y habilidades. La

implementación exitosa de este modelo requiere un cambio en la mentalidad organizacional, promoviendo un entorno en el que el liderazgo sea visto como una responsabilidad colectiva en lugar de un rol jerárquico.

Normativa Vigente

La normativa vigente en torno al tema investigado, menciona varios de las puntualizaciones citadas de los autores consultados, algunas de ellas se enuncian en los párrafos siguientes:

En la publicación de Ley Orgánica de Educación Intercultural en el Registro Oficial N°689, del 22 de noviembre de 2024 (Registro Oficial, 2024), en su Título Primero, Capítulo Único Art. 2, se especifican los principios y los fines generales que rigen la educación y directrices generales: modelo de gestión, obligaciones, responsabilidades, derechos, garantías constitucionales; además, especifica el financiamiento, y cuál es la participación, protección y derechos de la comunidad educativa, sus actores y la gestión de riesgo. Lo que se constituye en el marco en el cual se soportan, tanto la gestión estratégica del líder educativo, como la interacción y rol relacionado con los estudiantes y un liderazgo positivo y la influencia que represente en ellos.

También dentro de los principios de aplicación de la mencionada Ley, menciona en el Título Primero, Capítulo 1 Art. 5 Literal a, la corresponsabilidad que existe entre las autoridades educativas, docentes, empleados de todas las modalidades educativas para poder priorizar los derechos de los estudiantes, valorar sus necesidades particulares y las incidencias que existan en el goce de dichos derechos; y en el literal g del mismo artículo, sugiere una educación que esté acorde a la realidad actual de la sociedad y al entorno en dónde se desenvuelva, sea este local, nacional, regional o mundial (Asamblea Nacional, 2024). Este principio debe ser considerado por el líder educativo en el momento de diseñar las estrategias gerenciales de su gestión educativa para responder a las necesidades que los estudiantes estén presentando en la institución y procurar una educación integral de calidad, donde se pueda gestionar un liderazgo positivo en los estudiantes.

Cabe mencionar que la educación en valores forma parte de los principios de esta ley, como se menciona en el literal c del Art. 6, e incluye la resolución de conflictos y en su Capítulo Segundo Art. 13 literal e hace referencia al mejoramiento continuo de la calidad de la educación (Asamblea Nacional, 2024), lo que implica que la gestión del liderazgo y las estrategias que se apliquen, deben estar orientadas en este sentido e involucrar a los alumnos, docentes y familia en el proceso, como lo indica el Art. 13 literal p del mismo Capítulo; además, para lograrlo se



sugiere en el literal r, la coordinación de acciones con distintos sistemas del gobierno, empresa privada y sociedad civil (Asamblea Nacional, 2024).



CAPÍTULO 2:
METODOLOGÍA PARA EL DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN
Y ESTUDIO DIAGNÓSTICO

2.1. Operacionalización de las categorías

Las principales categorías que se han considerado dentro de la presente investigación son: las estrategias gerenciales (en el ámbito pedagógico) y el liderazgo estudiantil positivo, como se puede apreciar en el cuadro adjunto de Operacionalización de las categorías.



Tabla 2. Operacionalización de las categorías

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIÓN	INDICADORES	NIVEL DE MEDICIÓN
Estrategias Gerenciales	Las estrategias gerenciales en el ámbito pedagógico orientan y conducen la labor docente, la administración escolar y sus relaciones con el entorno, con la principal finalidad de conseguir los objetivos institucionales (Cañola & Quinche, 2023).	Enfocadas a la labor docente Enfocadas a la administración escolar Relaciones con el entorno	- Desarrollo profesional - Evaluación y retroalimentación - Innovación pedagógica - Eficiencia administrativa - Gestión de recursos - Transparencia y rendición de cuentas - Aprendizaje – servicio - Servicio a la comunidad - Alianzas y colaboración.	Entrevista con las autoridades
Liderazgo Estudiantil Positivo	El proceso mediante el cual los estudiantes desarrollan y ejercen habilidades de liderazgo para influir positivamente en sus compañeros, la cultura escolar y la comunidad en general, promoviendo valores como la responsabilidad, la empatía, y el trabajo en equipo (Blanch et al., 2016).	Identificación del liderazgo positivo Experiencia previa, obstáculos e impactos Cambios institucionales y transformación	- Impacto en la cultura escolar - Participación y compromiso - Resolución de conflictos. - Liderazgo - Habilidades comunicativas - Toma de decisiones - Interés en la formación para el liderazgo positivo - Cambios en la institución - Actividades para fomentar el liderazgo positivo.	Encuesta al estudiantado

Elaboración propia

2.2. Enfoque de la investigación

La presente investigación se situó en una investigación mixta (cuantitativa, cualitativa); cuantitativa, porque los datos obtenidos en la recopilación de la información se realizaron por métodos estadísticos. De acuerdo con Sánchez (2019) la investigación cuantitativa se caracteriza por su enfoque en fenómenos susceptibles de medición. Este tipo de investigación emplea técnicas estadísticas para analizar los datos obtenidos, lo que permite obtener resultados objetivos y cuantificables. (p.104). Es decir, la investigación cuantitativa se distingue por su énfasis en fenómenos que pueden ser medidos y expresados numéricamente.

Además, la investigación tiene un enfoque cualitativo porque se va a estudiar un fenómeno y la perspectiva y experiencia que los involucrados tienen respecto del tema investigado (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014). El enfoque cualitativo asegurará que las conclusiones derivadas sean profundamente enraizadas en la realidad del contexto estudiado, proporcionando ideas valiosas y aplicables para implementar las estrategias gerenciales promoviendo el liderazgo estudiantil y su impacto en la comunidad.

Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias de la información (Hernández et al., 2014). En el contexto de la investigación cualitativa, se utilizará un análisis un proceso específico de análisis de datos cuantitativos, usando un método mixto.

2.3. Alcance de la investigación

Para desarrollar la presente investigación se emplearon métodos: no experimental, descriptivo, correlacional. Estos métodos combinados permitirán una comprensión exhaustiva y detallada del fenómeno estudiado, ofreciendo una base sólida para mejorar las Estrategias Gerenciales impulsando el liderazgo positivo fundamentado en valores y con un enfoque en el servicio a la comunidad, influyendo en los adolescentes para la transformación de sus vidas y comunidad, promoviendo calidad educativa en la institución Replica Aguirre Abad 09H06173 del distrito 09D06 del Ecuador.

Se llevó a cabo un sentido descriptivo con el objetivo de comprender y analizar aspectos particulares de un hecho, fenómeno, individuo o grupo. De acuerdo con Martins y Palella (2012), este nivel busca entender las situaciones tal como se presentan. Esto incluye la descripción, el registro, el análisis y la interpretación de la realidad actual de lo que ocurre en la institución. La investigación tiene como objetivo principal, desarrollar estrategias gerenciales

que promuevan un liderazgo estudiantil positivo cuyo enfoque formativo en los estudiantes sean el servicio a la comunidad y el cambio de mentalidades de indiferencia al entorno.

2.4. Declaración y justificación del tipo de investigación

La investigación fue de campo, realizada en la Institución Fiscal Replica Aguirre Abad cuyo número Amie es 09H06173 del Distrito 09D06 de Guayaquil Ecuador. Para obtener datos directamente de los participantes en el estudio, como indica Arias (2012), la investigación de campo se define como “aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados”.

La modalidad fue un proyecto factible, al implementar Estrategias Gerenciales para impulsar, promover el liderazgo en los estudiantes, Martins y Palella (2012) que sostienen que el proyecto factible implica la creación de una propuesta realizable dirigida a satisfacer necesidades particulares, identificadas mediante un diagnóstico previo.

2.5. Métodos empleados y sus propósitos en el contexto de la investigación

Para lograr los propósitos de la presente investigación se empleó la encuesta que, según Montes, (2020) “consiste una serie de preguntas de interés sociológico con la finalidad de obtener datos para una investigación” (p. 39). Es decir, al utilizar esta técnica, se facilita la obtención de percepciones, opiniones y actitudes de los participantes, permitiendo así una comprensión más profunda de las manifestaciones sociales que se abordaron

2.6. Instrumentos derivados de la metodología seleccionada

El instrumento utilizado fue un cuestionario, con 10 preguntas para directivos (Anexo 3), 10 preguntas para estudiantes (Anexo 2); ambos con preguntas cerradas, con opciones. Se usará la tecnología para el cómputo de las respuestas: García Alcaraz y Alfaro Espín, (2006) es crucial que la elaboración del cuestionario se realice teniendo en cuenta criterios fundamentales de calidad, tales como la confiabilidad y validez (p.233).

Los instrumentos de recolección de datos que se utilizarán serán:

1. Guion de entrevista en profundidad para el Rector/a o su delegado.
2. Guion de encuesta a estudiantes de los grados y cursos seleccionados.

2.7. Delimitación de la población y la muestra. Justificación del tipo de muestreo

La población, según Santana Palella y Martins Pestana (2012) se refiere al conjunto de

elementos del cual se busca obtener información y sobre el cual se basarán las conclusiones de la investigación. Esta población puede ser tanto finita como infinita, abarcando elementos, individuos u objetos relevantes para el estudio.

Para la presente investigación se utiliza una población finita que estuvo conformada por las principales autoridades de la institución educativa y los 460 estudiantes que se encuentran en el Bloque B, de la jornada vespertina, que corresponden a los novenos, decimos y primero de bachillerato, se tomará en cuenta la totalidad del universo y contribuirá a la investigación de las estrategias gerenciales y el liderazgo positivo.

La muestra

Estudio de caso en que participaron las principales autoridades (Rector y Vice Rector) de la institución educativa 09H06173 del distrito 09D06 del Ecuador, y los estudiantes de noveno y décimo grado de la Educación Básica Superior y el primer curso de Bachillerato (214 en total).

2.8. Estrategia investigativa o proceder metodológico

Las técnicas que se utilizarán para la recolección de datos serán la encuesta a los estudiantes y la entrevista a los directivos, quienes aportarán información al fenómeno estudiado. Una vez obtenidos los datos, se procederá a elaborar las tablas de frecuencia en cada una de las preguntas de la encuesta a los estudiantes, mediante el utilitario Excel de Microsoft. Se generarán los respectivos gráficos con los porcentajes para facilitar el análisis de las respuestas.

El análisis de datos se realizará mediante categorización de hallazgos con un enfoque mixto. Este enfoque permite identificar los datos recolectados, estructuras de comportamiento preconcebidos, que permitirá agrupar los datos similares bajo temas comunes, facilitando la identificación de tendencias y relaciones significativas. Este proceso se llevará a cabo utilizando las herramientas digitales sintetizando un estudio cualitativo, lo que garantizará una gestión y análisis sistemáticos y rigurosos de los datos. Luego se contrastará con los objetivos planteados y las teorías encontradas de los diferentes autores consultados.

2.9 Resultados del Diagnóstico

2.9.1. Análisis de las estrategias institucionales impulsadas por las autoridades

En el marco de las **estrategias gerenciales enfocadas en la labor docente**, se destaca el impulso de metodologías activas y acompañamiento integral como ejes clave para fortalecer la identidad profesional del profesorado y su rol en la formación del liderazgo estudiantil. Tal

como lo expresa el rector: “trabajamos con acompañamiento integral en el aula, que es una de las que permite desarrollar en los chicos sus capacidades, habilidades y además la cívica” (E.P1.A.01). Esta estrategia, complementada con la metodología de clase inversa, permite trabajar en diferentes roles con los estudiantes, promoviendo líderes tanto dentro de grupos pequeños como en todo el salón de clase (E.PB1.02). En cuanto a la formación continua, se menciona que “las capacidades me capacito, valga la redundancia, es una de esas estrategias que utilizan” (E.P2.A.01), y que internamente se articulan los valores mensuales con el minuto cívico institucional, como parte del acompañamiento docente desde el DECE (E.P2.B.01).

Además, se realizan charlas y conferencias para fortalecer el liderazgo positivo desde el profesorado (E.P2.02). La evaluación de estas prácticas docentes se lleva a cabo a través del comportamiento de los estudiantes, especialmente en su respeto hacia los maestros y los símbolos patrios, lo que evidencia la presencia de un liderazgo ético en el aula (E.P3.01). Estas prácticas se fortalecen mediante mecanismos de retroalimentación como las visitas áulicas, donde se brinda orientación directa al profesorado (E.P4.A.01), generando buenos resultados tanto en el clima escolar como en la percepción de la comunidad educativa (E.P4.B.01).

Respecto a las **estrategias gerenciales enfocadas en la administración escolar**, se evidencia una visión institucional que articula valores éticos, innovación tecnológica y estructuras democráticas. Se resalta la importancia de mantener un equilibrio entre la inteligencia artificial, el aprendizaje activo y la educación socioemocional, donde cada componente tiene un rol específico que debe ser gestionado conscientemente: “no puedo ser tan artificial, hablando de la inteligencia, y menos emocional... siempre tiene que haber una línea de equilibrio” (E.P6.A.01).

Esta perspectiva también se refleja en la forma en que se estructura el Consejo Estudiantil, el cual “siempre va a trabajar encaminado a la mejora y al desarrollo de todos los estudiantes” (E.PB6.02). La ética y la cívica son ejes transversales del enfoque institucional, y se considera que “los chicos sean quienes tomen la batuta” (E.P7.A.01), a partir de políticas que pueden parecer simples —como la uniformidad— pero que están cargadas de un valor simbólico de orden, compromiso y pertenencia (E.P6.C.01). La gestión escolar impulsa además la participación de presidentes de aula, a quienes se asignan funciones específicas de liderazgo y mediación, fortaleciendo así la estructura organizativa interna (E.PA7.02; E.PB7.02).

Finalmente, en cuanto a las **estrategias gerenciales enfocadas en las relaciones con el entorno**, se reconoce el papel activo del estudiantado en la gestión de iniciativas con sentido ético y social. Una de las acciones destacadas es que “cada vez que los chicos les toque hacer el consejo estudiantil, ellos puedan diseñar un proyecto en función de ellos, que demuestre su

liderazgo” (E.P5.01). Esta práctica busca trascender las acciones simbólicas y fomentar propuestas proactivas. La institución proporciona recursos humanos y tecnológicos —como docentes capacitados, proyectores y computadoras— para apoyar estos proyectos con enfoque en valores y servicio (E.P8.A.01; E.P8.B.01).

Aunque se aclara que no existe un presupuesto específico proveniente del Estado, se cuenta con una línea institucional que respalda el accionar del Consejo Estudiantil, donde “ellos tienen que proponer acciones que permitan evidenciar” su liderazgo (E.P9.B.01). En este sentido, los estudiantes desarrollan iniciativas y gestionan recursos de manera autónoma, lo que refuerza la participación comunitaria, el empoderamiento juvenil y la vinculación social (E.P8:02). Estas estrategias consolidan un modelo de gestión educativa que integra lo pedagógico, lo institucional y lo comunitario en una visión coherente y transformadora.

2.9.2. Análisis de la opinión de estudiantes

Percepción del liderazgo positivo

Tabla 3: *Definición de liderazgo positivo según el género del informante*

Definición de liderazgo positivo	Género			
	Masculino		Femenino	
	N	%	N	%
Servicio con sentido de pertenencia	20	35,1%	22	14,0%
Promoción desde el aula valores como la gratitud, humildad, respeto, solidaridad,	22	38,6%	90	57,3%
Modelo orientado al bien común donde los estudiantes asumen roles activos	5	8,8%	17	10,8%
Un líder estudiantil actúa como modelo a seguir dentro de su comunidad educativa	10	17,5%	28	17,8%
Total	57	100,0%	157	100,0%

Elaboración propia

La interpretación de la tabla cruzada sobre la definición de liderazgo positivo según género revela diferencias relevantes en las percepciones entre estudiantes hombres y mujeres. Los estudiantes masculinos tienden a identificar el liderazgo positivo principalmente con el servicio

con sentido de pertenencia (35,1%), mientras que esta categoría es significativamente menos frecuente entre las estudiantes femeninas (14,0%).

En contraste, la mayoría de las mujeres asocia el liderazgo con la promoción de valores como la gratitud, la humildad, el respeto y la solidaridad desde el aula (57,3%), en una proporción considerablemente más alta que los hombres (38,6%). Sin embargo, ambos grupos coinciden en reconocer la figura del líder como modelo a seguir dentro de la comunidad educativa, con porcentajes similares (17,5% en hombres y 17,8% en mujeres), al igual que en el modelo orientado al bien común, donde los estudiantes asumen roles activos (8,8% en hombres y 10,8% en mujeres).

Estos resultados fueron validados estadísticamente mediante la prueba U de Mann-Whitney, que arrojó una significancia de $p = 0,042$, lo que indica diferencias significativas entre géneros en la manera de concebir el liderazgo positivo. Estos hallazgos permiten concluir que las concepciones sobre liderazgo estudiantil están influenciadas por el género, lo que implica la necesidad de diseñar estrategias de formación que consideren dichas particularidades para promover un liderazgo más inclusivo y contextualizado.

Experiencia previa, obstáculos e impactos de un liderazgo positivo

Tabla 4: *Experiencia previa de liderazgo en actividades de servicio*

Experiencia previa de liderazgo en actividades de servicio	Género					
	Masculino		Femenino		Total	
	N	%	N	%	N	%
No he participado en ninguna actividad de liderazgo	22	38,6%	60	38,2%	82	38,3%
En la institución colaborando e incentivando en la cultura de reciclaje.	8	14,0%	50	31,8%	58	27,1%
En Eventos de Voluntariado en general	7	12,3%	7	4,5%	14	6,5%
En la iglesia con grupos juveniles en iniciativas de ayuda social	13	22,8%	31	19,7%	44	20,6%
En la comunidad trabajando con el comité comunitario para arreglo de parques y juego para los niños	4	7,0%	4	2,5%	8	3,7%
En Centros Juveniles, coordinando actividades para jóvenes en la comunidad.	3	5,3%	5	3,2%	8	3,7%

Elaboración propia

La tabla cruzada sobre la experiencia previa de liderazgo en actividades de servicio, diferenciada por género, revela patrones interesantes respecto al tipo de participación

estudiantil. En general, un porcentaje considerable tanto de hombres como de mujeres declara no haber participado en ninguna actividad de liderazgo (38,6% y 38,2% respectivamente), lo que representa un desafío para fomentar una cultura de liderazgo estudiantil más activa. No obstante, se observan diferencias notables en ciertas áreas específicas: las estudiantes femeninas destacan significativamente en su participación en actividades relacionadas con la cultura de reciclaje dentro de la institución (31,8%) frente a los hombres (14,0%), lo que sugiere una mayor implicación de las mujeres en iniciativas ecológicas escolares.

Por otro lado, los estudiantes masculinos reportan una mayor participación en eventos de voluntariado en general (12,3%) comparado con las mujeres (4,5%), y también superan levemente a las mujeres en experiencias de liderazgo en la iglesia con grupos juveniles (22,8% frente a 19,7%). En cambio, las experiencias en la comunidad, tanto en comités comunitarios para el arreglo de espacios públicos como en centros juveniles, presentan porcentajes bajos y similares en ambos géneros, sin grandes diferencias.

Estos datos reflejan una tendencia a que las mujeres se involucren más en actividades institucionales con impacto ambiental, mientras que los hombres tienden a participar más en espacios comunitarios o religiosos. Este análisis sugiere que, para diseñar programas de liderazgo efectivos, es clave considerar las motivaciones y contextos de participación diferenciados por género, promoviendo una mayor diversidad de espacios que permitan a todos los estudiantes desarrollar habilidades de liderazgo desde sus propios intereses y realidades.

Tabla 5: *Obstáculos para un liderazgo positivo*

Obstáculos para un liderazgo positivo	Género				Total	
	Masculino		Femenino		N	%
	N	%	N	%		
La presencia de violencia en la comunidad	21	36,8%	47	29,9%	68	31,8%
La indiferencia social puede generar un ambiente de desconexión	12	21,1%	26	16,6%	38	17,8%
Un ambiente autoritario limita el desarrollo del liderazgo estudiantil al restringir la autonomía	11	19,3%	22	14,0%	33	15,4%
La falta de apoyo o reconocimiento social puede disminuir la motivación y debilita las habilidades de liderazgo	13	22,8%	62	39,5%	75	35,0%

Elaboración propia

El análisis de la tabla cruzada sobre los obstáculos para un liderazgo positivo según el género revela percepciones diferenciadas entre estudiantes hombres y mujeres respecto a las

barreras que afectan el ejercicio del liderazgo estudiantil. En términos generales, el obstáculo más señalado por ambos grupos es la falta de apoyo o reconocimiento social, que afecta especialmente a las mujeres, con un 39,5% frente al 22,8% de los hombres. Esta diferencia sugiere que las estudiantes femeninas perciben una mayor desvalorización social hacia sus iniciativas de liderazgo, lo cual podría tener un impacto negativo en su motivación y en el desarrollo de sus habilidades.


En contraste, los estudiantes masculinos tienden a identificar más la presencia de violencia en la comunidad como un obstáculo principal (36,8%) en comparación con las mujeres (29,9%). Asimismo, una proporción mayor de hombres señala como barrera el ambiente autoritario que limita la autonomía estudiantil (19,3% frente al 14,0%). Estas percepciones podrían estar relacionadas con una sensibilidad mayor hacia las estructuras restrictivas y los entornos conflictivos por parte de los varones.

Por su parte, la indiferencia social, que puede generar desconexión en el entorno educativo, es un obstáculo señalado en proporciones menores por ambos géneros, aunque también aquí los hombres presentan un porcentaje ligeramente mayor (21,1% frente a 16,6%).

En conjunto, estos resultados muestran que, mientras los hombres destacan factores estructurales como la violencia y la autoridad, las mujeres expresan una preocupación más profunda por el reconocimiento y la validación de sus esfuerzos. Esto evidencia la necesidad de que las estrategias para promover el liderazgo estudiantil positivo consideren las experiencias y percepciones diferenciadas de género, a fin de garantizar espacios más equitativos, motivadores y seguros para todos los estudiantes.

Tabla 6: *Impacto del liderazgo estudiantil positivo*

Impacto del liderazgo estudiantil positivo	Género				Total	
	Masculino		Femenino		N	%
	N	%	N	%		
Un liderazgo estudiantil basado en valores y con un enfoque en el servicio	16	28,1%	38	24,2%	54	25,2%
Motiva a una comunidad educativa a adoptar mejores prácticas, generar unidad y promover valores	23	40,4%	43	27,4%	66	30,8%
Establece un legado positivo, las iniciativas exitosas pueden dejar bases sólidas para que futuras generaciones	11	19,3%	45	28,7%	56	26,2%

 UNIVERSIDAD BOLIVARIANA DEL ECUADOR	TRABAJO DE TITULACIÓN					
Al liderar actividades comunitarias, los estudiantes pueden mejorar la percepción pública de la institución	7	12,3%	31	19,7%	38	17,8%
Total	57	100,0%	157	100,0%	214	100,0%

Elaboración propia

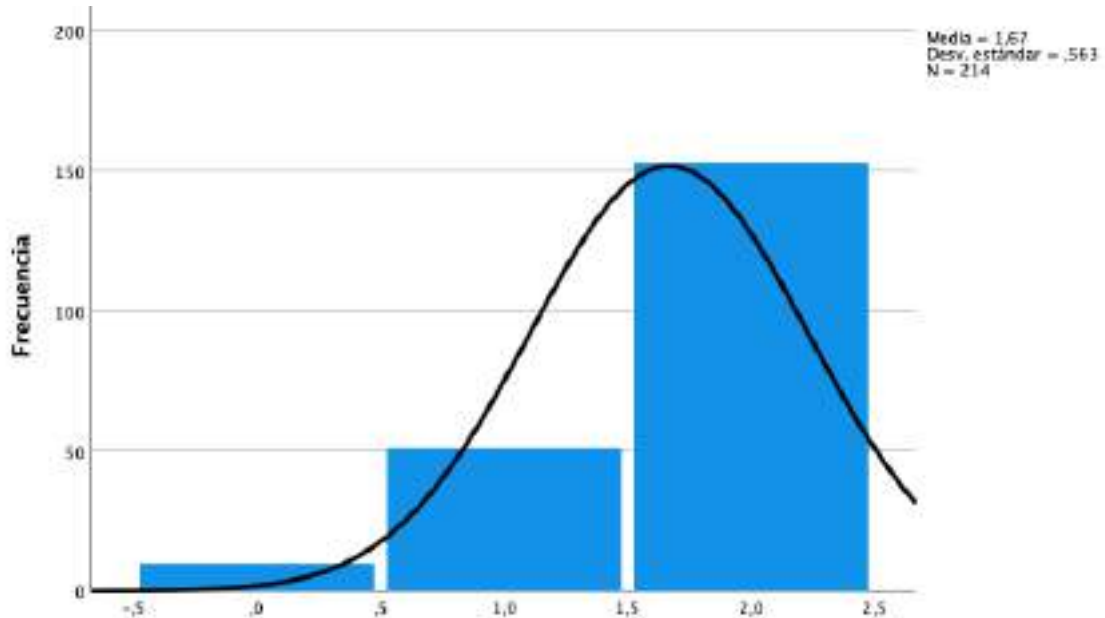
El análisis de la tabla cruzada sobre el impacto del liderazgo estudiantil positivo según el género muestra diferencias relevantes en la manera en que hombres y mujeres valoran las consecuencias del liderazgo en su contexto educativo. Para los estudiantes masculinos, el impacto más destacado es que el liderazgo estudiantil motiva a la comunidad educativa a adoptar mejores prácticas, generar unidad y promover valores, con un 40,4% de las respuestas. Este resultado contrasta con el 27,4% de las mujeres que seleccionaron esta misma opción, lo cual sugiere que los hombres tienden a visualizar el liderazgo como un factor movilizador del entorno institucional en términos de cohesión y mejora de prácticas.

Por su parte, las mujeres valoran en mayor medida que el liderazgo establece un legado positivo y deja bases sólidas para las futuras generaciones (28,7% frente al 19,3% en hombres). Esta perspectiva a largo plazo implica una visión más proyectiva y transformadora por parte de las estudiantes femeninas, quienes también asignan mayor importancia a la mejora de la percepción pública de la institución mediante actividades comunitarias (19,7% frente a 12,3% en hombres). La categoría “liderazgo basado en valores y servicio” es mencionada de forma similar por ambos géneros (28,1% hombres y 24,2% mujeres), reflejando una coincidencia general en torno a la importancia de un liderazgo ético y comprometido con el bien común.

En conjunto, los resultados evidencian que los estudiantes masculinos se enfocan más en los efectos inmediatos del liderazgo dentro del entorno escolar, mientras que las estudiantes femeninas tienden a proyectar su impacto hacia el futuro y hacia la comunidad externa. Estas percepciones diferenciadas son valiosas para el diseño de programas de liderazgo que reconozcan y potencien tanto la dimensión institucional como la comunitaria y generacional del liderazgo estudiantil.

Elementos para un plan de estrategias gerenciales para promover un liderazgo estudiantil

Figura 6: *Disposición a recibir talleres orientados al liderazgo positivo*



El histograma presentado, que incluye una curva de densidad superpuesta, permite observar la distribución de una variable cuantitativa medida en una muestra de 214 participantes. La media reportada es de 1,67 y la desviación estándar es de 0,563, lo que indica que las respuestas tienden a concentrarse en torno a valores relativamente altos dentro de la escala utilizada. Visualmente, el histograma muestra una clara concentración de frecuencias entre los valores de 1,5 y 2,5, lo que sugiere que la mayoría de los estudiantes evaluaron la variable observada de manera positiva o frecuente.

Se evidencia una asimetría leve hacia la izquierda, es decir, una mayor acumulación de respuestas en los valores altos, con una menor frecuencia de respuestas en los valores bajos. Este comportamiento indica una distribución sesgada negativamente, lo cual es típico en contextos educativos cuando se evalúan constructos como liderazgo positivo, satisfacción o participación, en los que la mayoría de los estudiantes tienden a valorar favorablemente sus experiencias o percepciones.

Aunque se ha sobrepuesto una curva de densidad, la forma de la distribución no es perfectamente simétrica ni ajustada a una curva normal. Esto sugiere que, si bien hay cierta homogeneidad en las respuestas, los datos podrían no cumplir plenamente con el supuesto de normalidad, lo cual es común en variables ordinales. En conjunto, este análisis gráfico refuerza la conclusión de que la mayoría del estudiantado presenta una valoración positiva respecto a la variable analizada, con niveles de dispersión moderados y sin grandes extremos.

Tabla 7: *Cambios institucionales para fomentar el liderazgo estudiantil*

Cambios institucionales para fomentar el liderazgo estudiantil	Género				Total	
	Masculino		Femenino		N	%
	N	%	N	%		
Actividades de Aprendizaje Experiencial	11	19,3%	49	31,2%	60	28,0%
Premiar el esfuerzo en diferentes áreas	22	38,6%	36	22,9%	58	27,1%
Fomentar un ambiente escolar que valore y apoye el liderazgo	17	29,8%	47	29,9%	64	29,9%
Coordinar actividades escolares, como campañas de TINI, reciclaje y limpieza.	7	12,3%	25	15,9%	32	15,0%
Total	57	100,0%	157	100,0%	214	100,0%

Elaboración propia

El análisis de la tabla cruzada sobre los cambios institucionales necesarios para fomentar el liderazgo estudiantil, desagregado por género, revela diferencias relevantes en las prioridades señaladas por hombres y mujeres. Entre los estudiantes masculinos, la opción más frecuentemente mencionada es la de premiar el esfuerzo en diferentes áreas(38,6%), mientras que entre las mujeres esta opción representa apenas el 22,9%. Esta diferencia sugiere que los varones valoran en mayor medida los mecanismos de reconocimiento explícito como estrategia para incentivar el liderazgo.

Por otro lado, las actividades de aprendizaje experiencial son priorizadas por las estudiantes femeninas (31,2%) en mayor proporción que por los hombres (19,3%). Esto puede reflejar un mayor interés de las mujeres por enfoques pedagógicos activos y vivenciales que les permitan desarrollar habilidades de liderazgo de manera práctica y contextualizada. Asimismo, ambos grupos coinciden en valorar la importancia de fomentar un ambiente escolar que apoye el liderazgo, con porcentajes casi idénticos (29,8% en hombres y 29,9% en mujeres), lo que muestra un consenso sobre la necesidad de un entorno institucional favorable.

La opción menos mencionada por ambos géneros es la de coordinar actividades escolares como campañas de TINI, reciclaje y limpieza, aunque las mujeres también superan ligeramente a los hombres en esta categoría (15,9% frente a 12,3%). En conjunto, estos resultados evidencian que, si bien existen puntos de coincidencia, hombres y mujeres priorizan diferentes mecanismos para el fomento del liderazgo estudiantil. Por ello, cualquier estrategia institucional debe considerar estas diferencias de percepción para ser verdaderamente inclusiva, equilibrando la promoción del esfuerzo individual con propuestas activas y participativas que generen un entorno propicio para que todos los estudiantes desarrollen su potencial de liderazgo.

Tabla 8: *Actividades de servicio a implementar en la IE*

Actividades de servicio a implementar en la IE	Género				Total	
	Masculino		Femenino		N	%
	N	%	N	%		
Proyectos ecológicos	16	28,1%	40	25,5%	56	26,2%
Eventos de recaudación de fondos	17	29,8%	47	29,9%	64	29,9%
Ayuda a compañeros en necesidad	20	35,1%	45	28,7%	65	30,4%
Voluntariado en comunidades	4	7,0%	25	15,9%	29	13,6%
Total	57	100,0%	157	100,0%	214	100,0%

Elaboración propia

El análisis de la tabla cruzada sobre las actividades de servicio que los estudiantes proponen implementar en la institución educativa, diferenciadas por género, muestra una variedad de enfoques con algunas diferencias notables. La opción más mencionada tanto por hombres como por mujeres es la ayuda a compañeros en necesidad, con un 35,1% en los estudiantes masculinos y un 28,7% en las estudiantes femeninas. Este resultado refleja una fuerte orientación hacia la solidaridad interna en el entorno escolar, especialmente entre los varones. Los eventos de recaudación de fondos ocupan el segundo lugar en ambos géneros, con proporciones casi idénticas (29,8% en hombres y 29,9% en mujeres), lo cual indica un consenso general sobre la importancia de este tipo de iniciativas como forma de movilizar recursos y fortalecer el sentido de responsabilidad social dentro de la comunidad educativa.

En cuanto a los proyectos ecológicos, los porcentajes son también cercanos (28,1% hombres y 25,5% mujeres), lo que evidencia una preocupación compartida por el medio ambiente, aunque ligeramente mayor entre los varones. La diferencia más notoria aparece en la categoría de voluntariado en comunidades, donde las mujeres superan ampliamente a los hombres (15,9% frente a 7,0%). Este dato sugiere que las estudiantes tienen una mayor disposición o sensibilidad hacia el trabajo comunitario más allá de los límites escolares.

En síntesis, los datos reflejan un interés generalizado por actividades de ayuda mutua, sostenibilidad y gestión de recursos, con una marcada inclinación de las mujeres hacia el voluntariado externo. Estos hallazgos deben ser tomados en cuenta al diseñar programas de liderazgo y servicio estudiantil, ya que permiten identificar los tipos de actividades que generan mayor adhesión y compromiso en función del género, contribuyendo así a la construcción de propuestas más participativas e inclusivas.

2.9.3. Conclusiones del diagnóstico



En primer lugar, se observa que la gestión institucional impulsa prácticas pedagógicas que promueven activamente el liderazgo estudiantil desde el aula. Estrategias como el acompañamiento integral, el uso de metodologías activas y el trabajo en roles han permitido fortalecer la identidad profesional docente y generar ambientes propicios para el desarrollo de capacidades cívicas en el estudiantado. Sin embargo, para consolidar estos avances, se requiere una planificación estructurada que garantice la continuidad y sostenibilidad de estas prácticas formativas.

Asimismo, las autoridades escolares han articulado una visión de gestión que integra valores éticos, el uso equilibrado de tecnologías educativas y un enfoque socioemocional en la toma de decisiones. Esta perspectiva se refleja en el fortalecimiento de espacios democráticos como el Consejo Estudiantil, aunque su funcionamiento aún depende de voluntades individuales más que de un respaldo presupuestario formal. La implementación de estructuras más sólidas permitiría institucionalizar estas experiencias y ampliar su impacto.

En cuanto a la relación con el entorno, el estudiantado ha mostrado una disposición significativa para participar en actividades de servicio con sentido ético y social. No obstante, más del 38% de los encuestados afirmó no haber participado en actividades de liderazgo, lo que plantea un reto en términos de motivación y oportunidades de participación. Además, las diferencias de género en las percepciones y experiencias sobre liderazgo evidencian la necesidad de diseñar intervenciones sensibles al contexto, que reconozcan y potencien las diversas formas en que hombres y mujeres conciben, enfrentan y ejercen el liderazgo.

Entre los principales obstáculos identificados, las mujeres destacan la falta de reconocimiento social como barrera central, mientras que los hombres enfatizan la violencia comunitaria y la autoridad restrictiva. Esta diferencia en las percepciones refleja que los entornos emocionalmente seguros, justos y participativos son fundamentales para promover el liderazgo, especialmente en poblaciones estudiantiles diversas. A su vez, el análisis sobre los impactos del liderazgo positivo mostró que los hombres valoran sus efectos inmediatos en el clima escolar, mientras que las mujeres proyectan su efecto a largo plazo, priorizando el legado y la transformación social. Esta diversidad de perspectivas resulta valiosa y debe ser contemplada en el diseño de políticas educativas más equitativas.

Los resultados también revelan que la mayoría de los estudiantes tienen una actitud favorable hacia la implementación de talleres de liderazgo positivo, lo que representa una oportunidad clara para introducir espacios de formación vivencial y participativa. Las preferencias sobre los cambios institucionales necesarios para fomentar el liderazgo varían según el género: los hombres valoran el reconocimiento explícito al esfuerzo, mientras que las mujeres se inclinan



por el aprendizaje experiencial. Este hallazgo sugiere la conveniencia de combinar ambas aproximaciones dentro de las estrategias institucionales.

Finalmente, en lo que respecta a las actividades de servicio propuestas, se identifica un interés compartido por la ayuda mutua, la sostenibilidad ambiental y la recaudación de fondos con fines sociales. Sin embargo, las mujeres muestran mayor disposición hacia el voluntariado en comunidades externas, lo que evidencia una sensibilidad particular hacia el compromiso social más allá del entorno escolar.

En síntesis, las conclusiones del diagnóstico permiten establecer que para fomentar un liderazgo estudiantil positivo y transformador es necesario implementar estrategias de intervención que reconozcan las diferencias de género, promuevan el aprendizaje activo, institucionalicen los espacios de participación democrática y articulen acciones concretas con el entorno social. Estas estrategias deben sustentarse en una visión inclusiva, ética y sostenida del liderazgo, capaz de adaptarse a las realidades de los estudiantes y de proyectarse hacia una ciudadanía más comprometida y participativa.

.



**CAPÍTULO 3:
PRESENTACIÓN Y VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA**

**UN LIDER EN CADA
ESTUDIANTE:
Iniciativas para fomentar el
liderazgo estudiantil positivo**





3.1. Modelación de la propuesta

3.1.1. Datos generales de la institución educativa

Institución:	Unidad Educativa “Replica Aguirre Abad”
Código AMIE:	09H06173
Provincia:	Guayas
Cantón:	Guayaquil.
Parroquia:	Tarqui.
Zona:	8
Distrito:	D06
Circuito:	2
Tipo de Institución:	Fiscal
Modalidad:	Presencial
Niveles Educativos:	Inicial, Básica, Bachillerato
Sub nivel básica superior:	Octavo, Noveno y Décimo Año
Bachillerato:	Primero, Segundo y Tercero de Bachillerato.
Dirección:	Km 5 ½ Vía a Daule
Correo Electrónico:	ueraguirreabad@outlook.com
Teléfono:	
Rector:	Ms. Marcos Salas

Nombre de la propuesta

"Un líder en cada estudiante: Iniciativas para fomentar el liderazgo estudiantil positivo "

3.1.2. Introducción

Uno de los retos más grandes de hoy en día en cuanto a la formación de la nueva generación es sembrar en ellos, el liderazgo, para que impacten sus vidas e influyeran la vida de los demás.

En la sociedad actual es vital rescatar al adolescente, atrayéndolo a un camino fructífero, relacionándose con los demás de manera positiva y colaborativa, haciendo puentes entre generaciones, dando lo mejor de cada una, aprendiendo de experiencias y nuevas rutas para liderar un cambio positivo en la sociedad.

Promover el liderazgo en la población juvenil entendiendo sus preferencias según el género es positivo, ya que los varones valoran más el sentido de pertenencia, el reconocimiento manifiesto a su desempeño, mientras que las mujeres se inclinan más por un aprendizaje experimental y la promoción de valores. A través de estrategias gerenciales, se busca formar a la comunidad suscitando los valores como el respeto, la inclusión, la solidaridad, enfocándose en el servicio. Esto no solo contribuye a mejorar el ambiente escolar, sino que también dota de herramientas, habilidades de la vida, para poder desarrollarse en un mundo donde muchas veces la tecnología impide la comunicación y el disfrute que como seres humanos necesitamos.

Para fomentar estos ambientes es imprescindible capacitar al personal docente para que impulse este tipo de liderazgo, mediante charlas, talleres y aplicarlos al aula en el día a día, no sólo trabajar con los líderes naturales, extrovertidos por naturaleza, sino impulsar en todos esta formación; dejar una huella positiva, comprender que el genuino liderazgo comienza con uno mismo, liderándome para liderar, eso significa muchas veces transformar pensamientos, quitar sesgos. Para ello implementar estrategias gerenciales para asumir este reto es esencial.

3.1.3. Objetivos

Objetivo General

Desarrollar un plan de estrategias gerenciales que fomenten un liderazgo estudiantil positivo en la Institución Educativa 09H06173 del distrito 09D06 del Ecuador, para la formación del sentido de propósito, ayudándoles a entender que son capaces de influenciar en la comunidad, a pesar de los retos que enfrentan, mediante actividades direccionadas para alcanzarlo.

Objetivos específicos

3. Desarrollar las capacidades de liderazgo positivo, basado en valores y principios éticos, enfocado en el servicio, en los estudiantes mediante la capacitación docente para aplicarlo en el salón de clases.
4. Implementar talleres y seminarios sobre liderazgo, comunicación efectiva, toma de decisiones, sentido de pertenencia y compromiso, a los estudiantes para un liderazgo colectivo.
5. Desarrollar actividades extracurriculares que favorezcan el ejercicio del liderazgo positivo, tales como proyectos de voluntariado, eventos escolares, y actividades culturales y deportivas.

3.1.4. Fundamentación de la propuesta

La propuesta "Un líder en cada estudiante" tiene como objetivo empoderar a los adolescentes, considerando distinciones, características según su género, ya que uno de los obstáculos principales, según los estudiantes masculinos, es la violencia de la comunidad, mientras que las estudiantes femeninas manifiestan que o hay reconocimiento ni la valoración para un liderazgo femenino. Esto se ve particularmente, aquellos que viven en contextos de alta vulnerabilidad, como el caso de los estudiantes del RAA en una sociedad peligrosa donde enfrentan riesgos asociados al crimen organizado, donde las mafias reclutan a menores. A eso se le suma la indiferencia por parte de sus representantes en cuanto a sus aprendizajes. Esta iniciativa se basa en el concepto de liderazgo positivo basado en valores con enfoque en el servicio y en la creación de oportunidades, para que los estudiantes desarrollen sus propias habilidades de liderazgo, fomentando la toma de decisiones éticas, responsables y orientadas hacia el bien común.

3.1.4.1. Contexto

El contexto en el que viven los estudiantes es clave para entender la urgencia de esta propuesta. La violencia, el crimen organizado y la marginalización social son realidades que afectan a muchos adolescentes en barrios de alto riesgo, exponiéndolos a la posibilidad de ser **reclutados por mafias** o entrar en un ciclo de desesperanza y falta de oportunidades. La **indiferencia de los representantes** hacia los aprendizajes de los estudiantes también es un factor importante que influye en su bajo rendimiento académico y en la falta de motivación para participar activamente en su formación.

En este contexto, el liderazgo estudiantil positivo puede ser una poderosa herramienta para transformar la vida de los jóvenes, proporcionando un **sentido de propósito, fortalecimiento de la autoestima** y una **visión clara** de su capacidad, para influenciar su entorno. La capacidad de estimular positivamente en otros, de tomar decisiones conscientes y de involucrarse en iniciativas de propuestas de estrategias gerenciales como proyectos constructivos, buenas prácticas, tomando en cuenta preferencias y distinciones de acuerdo con su género, puede contrarrestar la atracción de las actividades ilícitas y darles un propósito más allá de la violencia y la desesperanza.

3.1.4.2. Justificación

Esta propuesta, busca generar una formación de prevención dentro de la institución educativa, considerando las experiencias y percepciones diferenciadas de género, a fin de garantizar

espacios más equitativos, motivadores y seguros para todos los estudiantes. La delincuencia y la violencia se han convertido en problemas significativos en el Ecuador, especialmente en áreas urbanas y zonas de pobreza. Se busca que los estudiantes se conviertan en agentes de cambio, dentro de su comunidad. Es imperativo que las instituciones educativas, jueguen un papel crucial en la formación de ciudadanos responsables y comprometidos con su entorno. La Institución Educativa 09H06173 del Distrito 09D06 no es ajena a estos desafíos, ya que los estudiantes se ven expuestos a diversos factores de riesgo, que pueden incidir negativamente en su desarrollo personal y social.

3.1.5. Característica de la Propuesta

El liderazgo estudiantil no debe ser entendido solo como una habilidad de influencia, sino como una oportunidad para formar a los jóvenes en valores fundamentales como la **responsabilidad, la empatía, el respeto, la justicia y la solidaridad**. Este liderazgo positivo puede brindarles una **nueva identidad** que no esté marcada por la violencia o el desarraigo social.

A través del fomento del liderazgo positivo, los estudiantes pueden ser capacitados para **identificar y prevenir riesgos** que los lleven a involucrarse en actividades delictivas. El desarrollo de un sentido de pertenencia y de una visión clara sobre su futuro puede actuar como **factor protector**, alejándolos de las mafias y del círculo de violencia que amenaza sus comunidades.

En barrios donde los estudiantes experimentan indiferencia por parte de los adultos responsables de su educación, es crucial darles la oportunidad de tomar las riendas de su propio proceso educativo. A través del, **liderazgo estudiantil**, los adolescentes pueden convertirse en **agentes activos** de su propio aprendizaje, promoviendo la participación en actividades académicas, extracurriculares y sociales.

3.1.6. Principios Fundamentales

La propuesta "**Un Líder en Cada Estudiante**" está diseñada para ser **factible, pertinente, novedosa, válida, flexible, contextualizada, diversificada, dinámica, lúdica y orientadora**, lo que la convierte en una herramienta educativa poderosa y transformadora para los estudiantes, especialmente en contextos vulnerables. Estas características aseguran que la implementación de la propuesta tendrá un impacto positivo no solo en el desarrollo de liderazgo de los estudiantes, sino también en la mejora de su rendimiento académico, su participación comunitaria y su actitud frente a los desafíos de su entorno.

La propuesta es **factible** porque está diseñada para ser implementada dentro del contexto escolar y comunitario, aprovechando los recursos disponibles como **docentes, líderes comunitarios, espacios educativos y tecnología accesible**.

El enfoque gradual y adaptado a las necesidades de los estudiantes garantiza que la propuesta pueda aplicarse con éxito.

Es **pertinente** porque responde a una necesidad urgente en la comunidad escolar: la falta de liderazgo positivo entre los estudiantes y la vulnerabilidad de los adolescentes frente a las influencias del crimen organizado y la violencia. Fomentar habilidades de liderazgo basadas en valores proporciona a los estudiantes herramientas para transformar su entorno y tomar decisiones responsables. Además, al involucrar a los estudiantes en proyectos de servicio comunitario, se les ofrece un propósito más allá de la violencia y la apatía.

La propuesta es **novedosa** porque introduce el concepto de **liderazgo positivo** en un contexto donde, generalmente, los adolescentes están más expuestos a modelos de liderazgo basados en el poder o la violencia. En lugar de seguir ejemplos negativos, la propuesta les ofrece a los estudiantes un **modelo de liderazgo ético** basado en la responsabilidad social, el servicio y el compromiso con el bienestar común. Este enfoque es innovador porque integra el liderazgo con el desarrollo personal y el compromiso social, creando un ciclo positivo en la comunidad.

La propuesta es **válida** porque está basada en **evidencia empírica y teoría educativa** sólida que demuestra la efectividad de programas de liderazgo en adolescentes. Numerosos estudios han mostrado que el liderazgo basado en valores y el trabajo en equipo tienen efectos positivos en el rendimiento académico, la autoestima de los estudiantes y su involucramiento en actividades extracurriculares. Al integrar el liderazgo con la prevención de la violencia, se establece una validación teórica y práctica que respalda la implementación de la propuesta.

La propuesta es **flexible** porque puede adaptarse a **diversos contextos educativos**. Las actividades de liderazgo y servicio comunitario se pueden personalizar según las necesidades específicas de cada grupo de estudiantes y su entorno. También permite modificaciones en la **duración, forma de implementación y tipos de actividades** según los recursos disponibles y las características de la comunidad escolar, lo que la hace aplicable en diferentes situaciones y contextos.

Es **contextualizada** porque se adapta a la **realidad de los estudiantes**, considerando las experiencias y percepciones diferenciadas de género. Muchos de ellos viven en un barrio peligroso y enfrentan situaciones difíciles como el reclutamiento por mafias y la indiferencia de los padres respecto a su educación. Las actividades de liderazgo y servicio están diseñadas específicamente para responder a estos desafíos, ofreciendo a los estudiantes una alternativa

positiva que les permite **tomar el control de su destino**. Además, se enfoca en los valores y habilidades necesarias para generar un impacto dentro de su propia comunidad.

Es **diversificada** porque incluye una variedad de **estrategias de enseñanza y aprendizaje**, tales como talleres de liderazgo, proyectos comunitarios, actividades en equipo, mentoría y uso de tecnologías. Cada estudiante puede encontrar su propio espacio para **expresarse, aprender y crecer**, independientemente de su estilo de aprendizaje o habilidades. La diversidad de actividades permite involucrar a los estudiantes de manera integral y fomentar diferentes formas de participación.

La propuesta es **dinámica** porque promueve un **aprendizaje activo y en constante evolución**. Las estrategias de liderazgo y los proyectos comunitarios no solo se enfocan en el desarrollo de habilidades, sino que fomentan el **cambio continuo** en los estudiantes y en su entorno. El proceso de liderazgo se convierte en un ciclo de retroalimentación constante, donde los estudiantes pueden **ajustar sus prácticas** y reflexionar sobre sus experiencias, permitiendo así un **aprendizaje permanente**.

Es **lúdica** porque incorpora elementos de **juego y participación activa** en el aprendizaje del liderazgo. Al integrar actividades recreativas, proyectos de servicio y competencias entre grupos de estudiantes, el proceso de formación de liderazgo se convierte en una experiencia divertida y atractiva. Las dinámicas lúdicas motivan a los estudiantes a involucrarse activamente y a sentirse comprometidos con su propio desarrollo y con el de sus compañeros, haciendo que el aprendizaje sea más accesible y disfrutable.

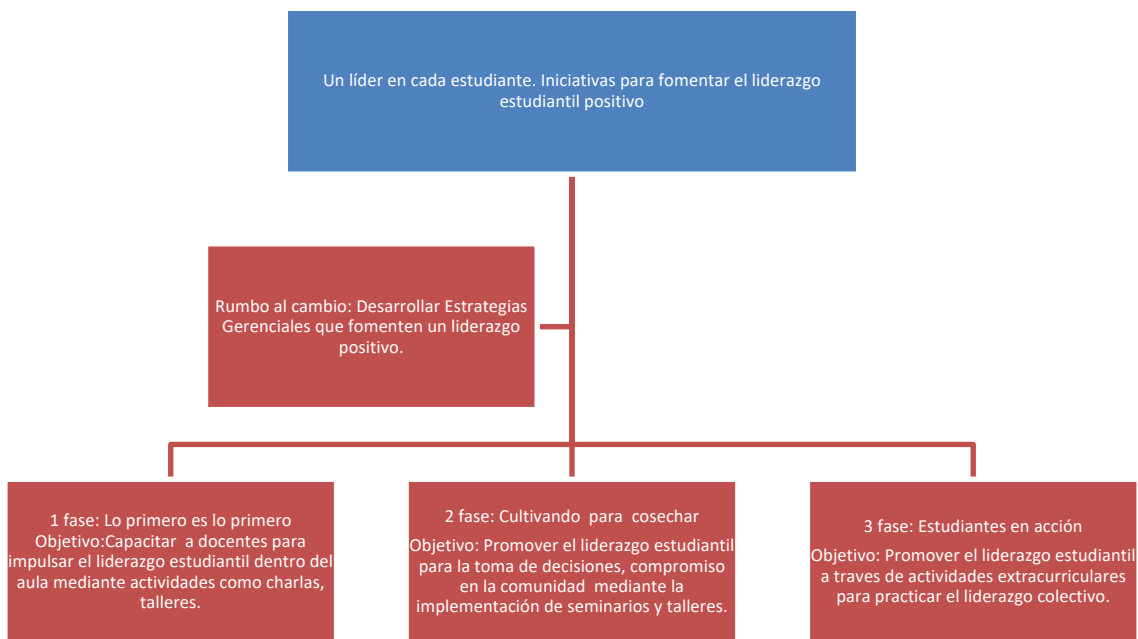
La propuesta es **orientadora** porque no solo busca enseñar a los estudiantes cómo ser líderes, sino también cómo **tomar decisiones éticas** y cómo ser un **modelo de referencia** para los demás. A través de mentorías, acompañamiento docente y proyectos comunitarios, los estudiantes recibirán **apoyo constante** en su desarrollo personal y académico, ayudándoles a encontrar un **camino claro** hacia un futuro positivo. Además, la propuesta está orientada a crear un sentido de **responsabilidad y compromiso** tanto con su educación como con su comunidad.

3.1.7. Impacto esperado

- **Transformación de la mentalidad:** Los estudiantes comenzarán a verse a sí mismos no como víctimas de su entorno, sino como **líderes capaces de cambiar su realidad**, desarrollando un sentido de pertenencia, valores, de responsabilidad y propósito.
- **Prevención del reclutamiento:** Al tener un rol positivo en su comunidad, los adolescentes podrán alejarse de las influencias negativas de las mafias, ya que tendrán un **sentido de pertenencia, valoración y una visión positiva de su futuro**.

- **Fortalecimiento del compromiso educativo:** A medida que los estudiantes se convierten en líderes, se espera que su involucramiento en la escuela aumente, mejorando su rendimiento académico y su participación en actividades escolares.
- **Impacto en la comunidad:** Los proyectos de liderazgo y servicio comunitario no solo benefician a los estudiantes, sino que también mejoran la cohesión social, creando un ambiente más seguro y colaborativo.

Figura 7: Estructura para fomentar el liderazgo estudiantil positivo



Establecer las variantes de validación de la propuesta

La propuesta de fomentar el liderazgo estudiantil positivo se fundamenta en dos modelos teóricos predominantes: el **liderazgo transformacional** y el **liderazgo servidor**.

El **liderazgo transformacional**, según Bass (1985), se caracteriza por la capacidad del líder para inspirar y motivar a sus seguidores a trascender sus intereses personales en favor de un objetivo común. Este enfoque es particularmente relevante en el contexto escolar, donde los estudiantes pueden beneficiarse al ser impulsados a desarrollar su potencial y a involucrarse activamente en su entorno. La literatura sugiere que los líderes transformacionales fomentan un clima de confianza y apoyo, lo que resulta en un aumento del compromiso y la satisfacción entre los estudiantes (Robinson, 2006).

Por otro lado, el **liderazgo servidor**, propuesto por Greenleaf (1970), se centra en la idea de que el líder debe priorizar las necesidades de los demás. Este enfoque promueve el empoderamiento de los estudiantes, alentándolos a asumir roles activos en la toma de decisiones y en la resolución de problemas. Al adoptar un enfoque de liderazgo servidor, los educadores pueden cultivar un sentido de comunidad y colaboración, lo que resulta en un ambiente escolar más inclusivo y positivo (Spears, 2002). Ambos modelos ofrecen un marco teórico sólido para la implementación de estrategias que fomenten el liderazgo en los estudiantes.

Variante Empírica

Para validar la eficacia de las iniciativas de liderazgo estudiantil basadas en los modelos de **liderazgo transformacional** y **liderazgo servidor**, se llevará a cabo un estudio empírico en la institución Fiscal Réplica Aguirre Abad. Este estudio se centrará en la implementación de un plan piloto que incluirá talleres de formación en liderazgo, proyectos comunitarios y sesiones de mentoría.

La recolección de datos se realizará mediante encuestas antes y después de la implementación del programa, así como a través de entrevistas semiestructuradas con los participantes. Las encuestas medirán variables como el compromiso estudiantil, la percepción de habilidades de liderazgo y el clima escolar. Las entrevistas permitirán profundizar en las experiencias de los estudiantes y su percepción del impacto del liderazgo en su desarrollo personal.

Se espera que los resultados empíricos respalden la propuesta de que la aplicación de principios de liderazgo transformacional y servidor contribuye a un aumento significativo en la autoestima, el rendimiento académico y la participación activa de los estudiantes en su comunidad escolar, tomando en cuenta los puntos de coincidencia entre alumnos varones y mujeres que priorizan diferentes mecanismos para el fomento del liderazgo estudiantil, para ser verdaderamente inclusiva, equilibrando la promoción del esfuerzo individual con propuestas activas y participativas que generen un entorno propicio para que todos los estudiantes desarrollen su potencial de liderazgo.

Este enfoque mixto permitirá no solo validar teóricamente los modelos, sino también proporcionar evidencia práctica de su efectividad en el contexto educativo.

Rumbo al cambio

Primero es lo primero

Desarrollar las Capacidades de Liderazgo

Para fortalecer las capacidades de liderazgo, es fundamental comenzar por trabajar con los docentes, brindándoles herramientas y principios que les permitan reflexionar sobre lo que se desea lograr en la educación. Es importante recordar constantemente cuál es el propósito de la educación y las metas que queremos alcanzar. En este sentido, los docentes deben tener claro a dónde queremos llegar y cómo formar líderes en nuestros jóvenes. Pero, ¿cómo podemos lograr esto? La clave está en desarrollar un liderazgo consciente, fundamentado en principios que guíen a los docentes y estudiantes hacia ese propósito. Un concepto que ilustra perfectamente este proceso es el de *Ikigai*, una palabra japonesa que no tiene una traducción exacta al español, pero que hace referencia a las razones que hacen que la vida valga la pena vivirla. En el ámbito empresarial, se puede asociar con el propósito de una organización, la razón de ser, aquello que motiva y da sentido a las acciones.

Figura 8: *Ikigai*. Concepto japonés para “razón de ser”



Clave para desarrollar tu propósito

Al reflexionar en un liderazgo consciente, el Ikigai es un concepto que nos ayuda a desarrollarlo ya que implica equilibrio y desarrollo profesional. Está íntimamente ligado a la realización y al desarrollo personal. Si queremos fomentar el liderazgo en los jóvenes deberíamos descubrir nuestro **Ikigai** realizar una introspección profunda en el contexto educativo; lo que nos gusta hacer encontrar lo que verdaderamente disfrutamos y que seguramente lo podríamos hacer todos los días sin aburrirnos. Lo que somos buenos haciendo; enmarca nuestros talentos y habilidades, nuestras fortalezas frente a los demás. Por lo que nos pueden compensar; ese talento o fortaleza que tenemos y podemos aportar a la sociedad. Lo que el mundo necesita; el valor que le agregamos a la comunidad y a los demás.

Los estudios dicen que los colaboradores con propósito disfrutan sus tareas, lo hacen con energía y compromiso. Además, se sienten vinculados en mayor medida a la compañía donde trabajan. Cuando se agrega valor a las personas, se vuelve productivo y alcanza el éxito.

Este concepto de Ikigai es una herramienta para promover el liderazgo consciente en los docentes, para ello se precisa una comunicación abierta, transparente, escuchar opiniones y fomentar participación. Definir objetivos, las metas deben ser coherentes y compartidas en el equipo. Celebrar los logros fomentará confianza y sentido de pertenencia, parte de crear un ambiente sano reforzando los valores, la empatía y el buen humor ayudará a la motivación para enseñar, se reflejará en su capacidad para inspirar a los estudiantes y guiarlos en el desarrollo de la construcción de habilidades de liderazgo.

Sin duda, trabajar en la construcción del propósito nos ayudará a tomar mejores decisiones y a motivar a los colaboradores. Como resultado, facilitará que los miembros de un equipo encuentren el suyo. Se logrará así, mejorar el rendimiento global, el compromiso, la cohesión, la empatía y el buen humor.

Una de las maneras de promover el liderazgo en el aula es a través de:

Tareas de empoderamiento

El empoderamiento es una herramienta clave para desarrollar un liderazgo consciente en los estudiantes. Los docentes pueden ofrecer a los estudiantes la oportunidad de tomar decisiones significativas y liderar actividades dentro del aula, lo que les permite sentirse responsables de su aprendizaje y de sus acciones. Podría ser asignar roles rotativos dentro del aula, como el encargado de la clase, el moderador de la discusión o el líder de un pequeño equipo. Estos roles les dan a los estudiantes la oportunidad de asumir liderazgo. Permitir que los estudiantes elijan

un tema que les apasione para investigar y presentar a la clase. Este tipo de tarea les da la libertad de ser creativos y tomar decisiones sobre cómo abordar el proyecto, lo que les permite practicar habilidades de liderazgo.

Reflexionar sobre valores y principios

Los docentes pueden dedicar tiempo a hablar sobre los valores fundamentales del liderazgo, como la integridad, la empatía, la responsabilidad y la colaboración. Al inicio de una clase, a través de actividades prácticas, los estudiantes pueden inquirir cómo estos valores se aplican tanto en el aula como en su vida personal. Usar frases reflexivas, relatos verídicos, históricos o ficticios para analizar decisiones y respuestas frente a realidades que se presentan, para ir construyendo en el día a día un liderazgo consciente, que va destruyendo los impedimentos como historias de dolor, juicios, quejas, temores, falta de autenticidad que serían obstáculos para formar el liderazgo positivo.

Fomentar la colaboración

El liderazgo consciente también se construye a través de la colaboración. Los estudiantes deben aprender que un buen líder no solo es alguien que guía, sino también alguien que sabe escuchar, compartir ideas y trabajar en conjunto para lograr un objetivo común. Los docentes pueden diseñar actividades en las que los estudiantes deban trabajar en equipo para resolver un problema o completar una tarea. El docente puede observar y proporcionar retroalimentación sobre cómo cada estudiante contribuye al grupo y cómo ejercen liderazgo al colaborar, motivar a otros y tomar decisiones.

Estas actividades tienen el propósito de que los estudiantes no solo desarrollen habilidades de liderazgo, sino también una mayor conciencia de sí mismos, sus valores y cómo pueden influir positivamente en los demás. Los docentes, al implementar estas estrategias, pueden ayudar a los estudiantes a comprender que el liderazgo no es una posición, sino una actitud consciente y responsable enfocados a servir a la comunidad.

Diseñar el Contenido de los Talleres y Seminarios

Una vez que se ha trabajado con los docentes, y se han realizado varias actividades dentro del aula para abonar el terreno sería apropiado diseñar talleres, seminarios, charlas etc.



Para no perder clases, los tutores podrían realizar este trabajo, o destinar a realizarlo en algún día en colaboración con los docentes que no son tutores.

El primer paso para diseñar el contenido de los talleres y seminarios es enfocarse en conceptos fundamentales de liderazgo. Es importante enseñar a los jóvenes sobre el liderazgo, empieza con uno mismo, tener un liderazgo consciente, para pasar a uno colectivo, como el liderazgo transformacional y el liderazgo servidor, que se basa en la capacidad de inspirar, motivar a otros y servir a la comunidad respectivamente, de esta forma va desarrollando el liderazgo colaborativo, que promueve el trabajo en equipo y el intercambio de ideas; con principios éticos, que fomenta la integridad y el bien común en la toma de decisiones. A través de estos enfoques, los estudiantes comprenderán que ser un líder no se trata simplemente de dar órdenes, estar en una posición superior, sino de escuchar, apoyar y guiar a otros hacia un propósito común.

La comunicación efectiva es otro aspecto esencial que debe incluirse en los talleres. Los jóvenes deben aprender habilidades clave como la escucha activa, el asertividad y la empatía, además de cómo expresar sus ideas de manera clara y respetuosa. La comunicación es una herramienta fundamental para cualquier líder, ya que permite construir relaciones saludables, resolver conflictos de manera constructiva y fomentar el entendimiento mutuo entre los miembros de un grupo. Enseñarles a los jóvenes a comunicarse eficazmente les proporcionará una base sólida para desarrollarse como líderes efectivos. Toda comunicación genuina y efectiva comienza con un verdadero afecto y respeto por el prójimo.

La toma de decisiones también es una habilidad crucial para el liderazgo, por lo que es necesario incorporar ejercicios prácticos o de reflexión que permitan a los jóvenes enfrentar situaciones reales donde deban tomar decisiones importantes. A través de estudios de caso y simulaciones, los estudiantes podrán evaluar diferentes opciones, asumir responsabilidades y reflexionar sobre las consecuencias de sus decisiones. Este tipo de actividades les ayudará a comprender que la toma de decisiones no siempre es sencilla, pero que es fundamental aprender de los errores y estar dispuestos a corregir el rumbo cuando sea necesario.

Además, es fundamental cultivar en los jóvenes un sentido de pertenencia y compromiso. Para lograr esto, se pueden realizar dinámicas grupales que fomenten la cooperación, la solidaridad y la construcción de relaciones interpersonales positivas. Al sentirse parte de un equipo y tener una misión común, los estudiantes desarrollan un mayor compromiso con su entorno y con los demás. Este sentido de pertenencia también fortalece el trabajo en equipo, un componente esencial para el liderazgo colectivo.

Finalmente, es crucial incorporar los valores en el proceso de formación de los jóvenes. Hablar sobre la honestidad, la humildad, la responsabilidad, la generosidad, el servicio con alegría,



ayudará a los estudiantes a comprender que el liderazgo no solo se basa en habilidades técnicas, sino en principios éticos sólidos. Además, es valioso incentivar actividades de voluntariado o proyectos comunitarios donde los jóvenes puedan poner en práctica el servicio a los demás, fortaleciendo su empatía y compromiso con la comunidad. Estas experiencias les permitirán integrar los valores en su vida diaria y actuar como agentes de cambio positivo en su entorno.



Taller de Liderazgo Transformacional y Liderazgo servidor

Objetivo: Desarrollar habilidades de liderazgo personal y colectivo para inspirar y motivar a otros a alcanzar su máximo potencial.

❖ Actividades:

Ejercicios de autoconocimiento y reflexión sobre el impacto del liderazgo en si mismo y en los demás.

Discusión sobre las cualidades de un líder transformacional (empatía, visión, integridad) y un líder servidor (compromiso, entrega)

Dinámicas grupales para practicar la toma de decisiones colaborativas.

Cómo implementarlo:

- **Sesión inicial de reflexión personal:** Comienza el taller pidiendo a los estudiantes que reflexionen sobre sus propias experiencias de liderazgo. ¿Qué es un líder?, ¿Les gustaría ser líderes? ¿Han sido líderes antes? ¿Cómo se sintieron? Esto se puede hacer en formato de discusión grupal o mediante una actividad de escritura.
- **Teoría y práctica:** Introduce los conceptos de liderazgo transformacional y liderazgo servidor, encontrar la diferencia entre liderazgo autoritario. Luego, organiza ejercicios como pequeños dramas, donde los estudiantes puedan practicar inspirando a sus compañeros con visiones grupales y objetivos comunes.
- **Dinámica de “compromiso inspirador”:** En pequeños grupos, cada estudiante elige una causa o visión que les gustaría promover. El desafío es que cada uno se convierta en un líder transformacional y servidor, al presentar su causa de manera que inspire y movilice a los demás a comprometerse con ella.
- **Evaluación:** Cierra el taller con una reflexión sobre cómo cada estudiante puede aplicar este estilo de liderazgo en su vida diaria o dentro de sus grupos.
- **Creación de contenido en redes sociales sobre liderazgo**

Los estudiantes pueden usar las redes sociales para crear contenido relacionado con liderazgo consciente y colectivo, lo que les permite expresar sus ideas y reflexiones de una forma más interactiva y accesible.

Seminario de Comunicación Efectiva

Objetivo: Mejorar las habilidades de comunicación verbal y no verbal, promoviendo un entorno de confianza y cooperación.

• Actividades:

Talleres prácticos sobre escucha activa y empatía.

Juego de roles para resolver conflictos y mantener conversaciones constructivas.

Presentaciones de estudiantes sobre temas relevantes para desarrollar habilidades oratorias y de expresión.

Cómo implementarlo:

- **Comunicación:** Se Comienza con una breve explicación sobre la importancia de la comunicación no solo verbal, sino también gestual y emocional. Usa ejemplos de cómo la mala comunicación puede llevar a malentendidos.
- **Ejercicios de escucha activa:** Los estudiantes se agrupan de a pares y deben practicar la escucha activa. Uno cuenta una historia mientras el otro escucha sin interrumpir, y luego repite lo que escuchó para comprobar que entendió correctamente.
- **Juego de roles o simulaciones:** Organiza una serie de situaciones de conflicto donde los estudiantes deban aplicar habilidades de comunicación efectiva. Por ejemplo, un estudiante puede interpretar el papel de un líder que tiene que tomar una decisión difícil que afectará a su equipo, mientras que otros participantes actúan como miembros del equipo con diferentes opiniones.
- **Evaluación:** Cada estudiante reflexiona sobre su estilo de comunicación y recibe retroalimentación de sus compañeros sobre cómo puede mejorar en la comunicación con los demás.



Seminario de Sentido de Pertenencia y Compromiso

Objetivo: Fortalecer el sentido de comunidad y pertenencia entre los estudiantes, promoviendo el compromiso con su desarrollo y el de su grupo.

- **Actividades:**

Dinámicas de integración para conocer las fortalezas y debilidades de cada miembro del grupo.

Debate sobre la importancia de la participación activa y la responsabilidad social.

Historias inspiradoras de líderes que han generado un fuerte sentido de pertenencia en sus comunidades.

Cómo implementarlo:

- **Reflexión sobre el sentido de pertenencia:** Inicia el seminario con una charla sobre la importancia del sentido de pertenencia, y cómo este afecta la motivación y el rendimiento en los grupos. Los estudiantes pueden compartir experiencias de momentos en los que se sintieron parte de algo más grande.
- **Dinámicas de integración:** Realiza actividades grupales donde los estudiantes deban colaborar para lograr un objetivo común, como un reto de resolución de problemas o construir algo en conjunto.
- **Charla sobre compromiso:** Expón cómo el compromiso no solo se trata de estar presente, sino de contribuir activamente al bienestar común. Cada estudiante debe reflexionar sobre cómo puede aportar a su comunidad o equipo.
- **Evaluación:** Pide a los estudiantes que definan su papel dentro de un grupo y cómo pueden contribuir a fortalecer el sentido de pertenencia en su comunidad escolar.

Liderazgo Colectivo: "Construyendo Juntos el Futuro"

Objetivo: Impulsar el concepto de liderazgo colectivo, donde todos los miembros del grupo son líderes en diferentes aspectos.

- **Actividades:**

Establecimiento de metas grupales y asignación de roles de liderazgo según las habilidades y pasiones de cada miembro.

Reflexión sobre la importancia de la colaboración y el apoyo mutuo en un equipo.

Simulaciones de proyectos en los que los estudiantes deben asumir diferentes roles de liderazgo y trabajar juntos para alcanzar un objetivo común.

Cómo implementarlo:

- **Introducción al liderazgo colectivo:** Explica que el liderazgo colectivo se basa en la idea de que todos en el grupo pueden y deben tomar liderazgo en diferentes áreas según sus fortalezas. Presenta ejemplos de comunidades o equipos donde el liderazgo se distribuye de manera equitativa.
- **Establecimiento de metas grupales:** Divide a los estudiantes en equipos pequeños y haz que trabajen juntos para establecer metas colectivas. Esto podría incluir un proyecto escolar, una actividad extracurricular o una iniciativa de voluntariado.
- **Dinámicas de distribución de roles:** Después de establecer las metas, los estudiantes deben asignar roles según sus habilidades o intereses. Cada miembro del equipo tiene un papel importante en el proceso.
- **Evaluación:** Al final del taller, cada grupo reflexiona sobre su proceso de trabajo colectivo. ¿Se sintieron responsables unos de otros? ¿Cómo fue el liderazgo compartido? ¿Qué harían de manera diferente en el futuro?



Estudiantes en Acción

Desarrollar actividades extracurriculares que favorezcan el ejercicio del liderazgo positivo.

Desarrollar actividades extracurriculares contribuyen a que los adolescentes cultiven el liderazgo, a través de eventos escolares como ferias, competencias, celebraciones, proyectos, etc. En un contexto práctico, estos eventos les brindan la posibilidad de organizar, coordinar equipos, comunicarse, resolver conflictos y tomar decisiones adecuadas que dejen una huella en su entorno. Además, hay desarrollo de la creatividad, trabajo en equipo, es decir un liderazgo colectivo, donde todos aportan y avanzan a la realización de una meta, siempre con la supervisión de los docentes.

En todas estas actividades, es fundamental crear un ambiente donde los jóvenes se sientan responsables del éxito del proyecto, recordar los valores, el enfoque de servicio y el bienestar del grupo. Algunas tácticas para fomentar este liderazgo colectivo son: división de tareas; esto permite que cada joven asuma un rol de liderazgo dentro de su grupo aprendiendo a coordinarse y tomar decisiones. Otra táctica es el reconocimiento del esfuerzo; no sólo por los resultados, sino también por la actitud, trabajo en equipo y el sentir de pertenencia. Al final de la actividad, es significativo un espacio para la reflexión, cómo se sintieron y analizar en que se debe mejorar o continuar para futuros eventos.

Evento extracurricular: “Enseñando Ciencia a la comunidad”

Objetivo: Fomentar el liderazgo colectivo, mediante la exposición de experimentos, donde puedan demostrar sus habilidades de disertación, exposición y demostración para la instrucción a la comunidad y su beneficio.

Descripción del evento: “Enseñando Ciencias a la comunidad” es una oportunidad que tienen los estudiantes de desarrollar actividades científicas para su aprendizaje y tiene como propósito desarrollar las habilidades de liderazgo colectivo, enfocado en ser útil a la comunidad, que los estudiantes en el proceso de construcción del evento desarrollen sus habilidades sociales de liderazgo.

Roles de liderazgo

- **Equipo de organización:** Los estudiantes con la supervisión del docente(s) a cargo serán los responsables de coordinar todo el evento; desde la asignación de espacios y horario, la publicidad del evento, el desmontaje y limpieza del mismo.
- **Equipo de actividades:** Un grupo de estudiantes asumirá la responsabilidad de liderar las actividades y exposición de los experimentos. Ellos serán los encargados de coordinar con sus compañeros estas actividades, algunos presentarán el evento, tomarán preguntas, darán recuerdos.

3.2. Validación de la propuesta**3.2.1. Objetivos****General**

- Implementar una estrategia formativa de liderazgo estudiantil positivo alineada con la percepción, experiencia y contexto de los docentes, para asegurar su viabilidad, aplicabilidad y potencial transformador dentro del entorno educativo de la institución.

Objetivos específicos:

1. **Aprovechar la experiencia docente** (mayoritariamente con más de 9 años de ejercicio) para diseñar estrategias que articulen teoría y práctica del liderazgo con enfoques contextualizados y realistas.
2. **Asegurar la pertinencia y aplicabilidad de la propuesta**, con base en la alta aceptación (80% totalmente de acuerdo, 20% de acuerdo) sobre la relevancia del liderazgo estudiantil positivo.
3. **Incorporar enfoques diferenciados por género** y niveles educativos, dados los datos de participación (77.3% mujeres; 36.4% en básica, 50% en bachillerato, 13.6% en superior), adaptando las estrategias a estas realidades.
4. **Fomentar una cultura de mejora continua**, aplicando estrategias formativas que hayan sido valoradas como claras, coherentes y alineadas con la estructura institucional.

3.2.2. Metodología

Enfoque metodológico:

- **Participativo-formativo**, con énfasis en el trabajo colaborativo docente-estudiante, dada la valoración positiva de la propuesta como una guía clara y estructurada.
- **Aplicativo-contextual**, atendiendo a la diversidad de niveles y trayectorias docentes.

Fases metodológicas:**Tabla 9:** *Fases de la validación*

Fase	Actividad
1. Sensibilización	Socialización de la propuesta con docentes mediante talleres reflexivos.
2. Capacitación docente	Formación en liderazgo positivo, con enfoque de género y servicio.
3. Diseño conjunto	Ajuste de actividades al nivel educativo en el que labora el docente.
4. Implementación	Aplicación de estrategias en el aula y seguimiento de estudiantes líderes.
5. Evaluación y ajuste	Retroalimentación continua basada en la percepción docente-estudiantil.

Técnicas e instrumentos:

Escala de percepción: El instrumento de validación diseñado para evaluar la propuesta “Un líder en cada estudiante” se estructuró como una herramienta mixta, compuesta por una escala de percepción tipo Likert de cinco niveles y un espacio abierto para observaciones cualitativas. Su objetivo principal fue recoger la opinión de los docentes sobre distintos aspectos fundamentales de la propuesta, permitiendo tanto una valoración cuantitativa del grado de acuerdo como una retroalimentación cualitativa que enriqueciera el análisis. Esta combinación metodológica garantizó una visión integral y rigurosa de la pertinencia y viabilidad del proyecto.

La escala Likert empleada ofrecía cinco opciones de respuesta ordenadas jerárquicamente: “Totalmente de acuerdo”, “De acuerdo”, “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”, “En desacuerdo” y “Totalmente en desacuerdo”. Este formato permitió medir con precisión el nivel de aceptación que generaban los distintos componentes de la propuesta en los participantes, facilitando el análisis comparativo y la identificación de tendencias en las percepciones. La inclusión de un espacio abierto brindó la posibilidad de registrar comentarios, sugerencias o reflexiones, aportando profundidad y contexto a los datos cuantitativos obtenidos.

En cuanto a las categorías de análisis evaluadas, el instrumento contempló cinco dimensiones clave: la pertinencia de la propuesta, entendida como su relevancia frente a las necesidades educativas del entorno; la claridad de los objetivos formulados; la coherencia metodológica entre las estrategias propuestas y los fines perseguidos; la aplicabilidad práctica de las acciones planteadas en el contexto escolar; y el potencial transformador del liderazgo estudiantil, es decir, su capacidad para generar cambios

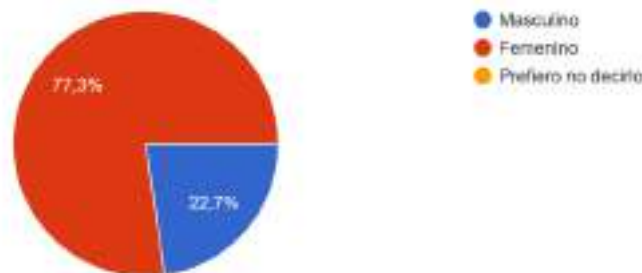
positivos en los estudiantes y su comunidad. Estas categorías fueron seleccionadas por su valor diagnóstico para validar la solidez conceptual y operativa de la propuesta.

3.2.3. Resultados

La propuesta titulada “*Un líder en cada estudiante: Iniciativas para fomentar el liderazgo estudiantil positivo*” realizada en el contexto educativo de la Institución Educativa 09H06173 del distrito 09D06 del Ecuador. Fue sometida a un proceso de validación en línea por un total de 22 docentes, el instrumento de validación contempló los siguientes criterios: pertinencia de la propuesta, claridad de objetivos, coherencia metodológica, aplicabilidad en el entorno escolar, y potencial transformador del liderazgo estudiantil. Cada criterio fue valorado en una escala de cinco niveles (*Totalmente de acuerdo, De acuerdo, Ni de acuerdo ni en desacuerdo, En desacuerdo, En total desacuerdo*), complementado con espacios para observaciones cualitativas, donde el 90% indicó que no tenía ninguna y el 10% manifestó que se aplique la propuesta por el bien de la educación. Los resultados mostraron que el 80% de los docentes están muy de acuerdo con la propuesta, y el 20% manifestó estar de acuerdo. Los resultados de la validación evidencian que la propuesta es viable, pertinente y alineada con las necesidades reales de la comunidad educativa, por lo que se considera adecuada para su implementación como estrategia gerencial para la promoción del liderazgo estudiantil positivo con enfoque en el servicio.

Una vez aplicado la validación de la propuesta se obtuvo los siguientes resultados:

Figura 9: Género de los participantes

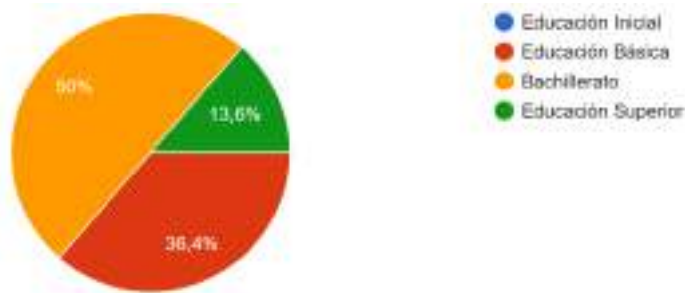


Elaboración propia

Análisis

El resultado muestra una parcialidad de género, mayor cantidad de mujeres con el 77.3% en relación con los varones 22.7%.

Figura 10: Nivel en que se desempeño

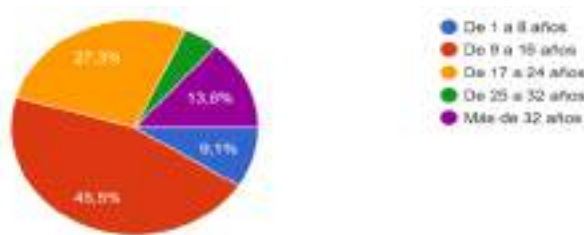


Elaboración propia

Análisis

El resultado muestra que laboran en diferentes niveles de educación, el 36.4% trabajan en educación básica, el 50% en bachillerato, y un 13,6% en educación superior.

Figura 11: Tiempo de servicio del informante

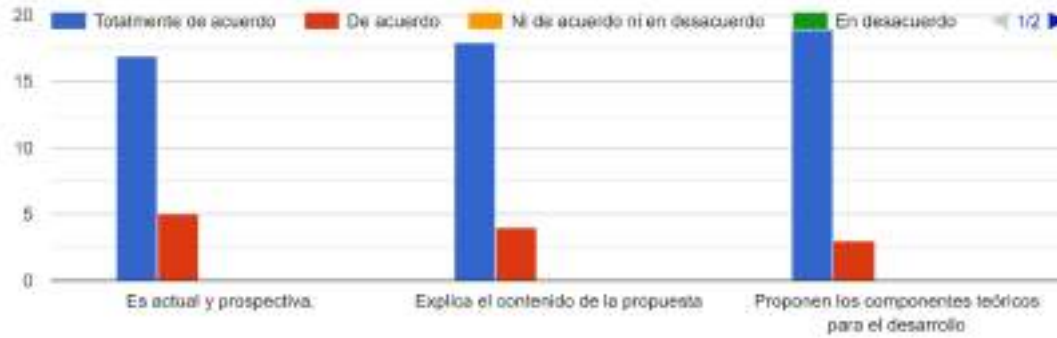


Elaboración propia

Análisis

El 9,1% está dese 1 a 8 años de experiencia docente, el 45.5% de 9 a 16 años, 27,3 % de 17 a 24 años de experiencia, de 25 a 32 años un 4,5%, y un 13.6% más de 32 años de experiencias en la educación.

Figura 12: Validación de la fundamentación de la propuesta

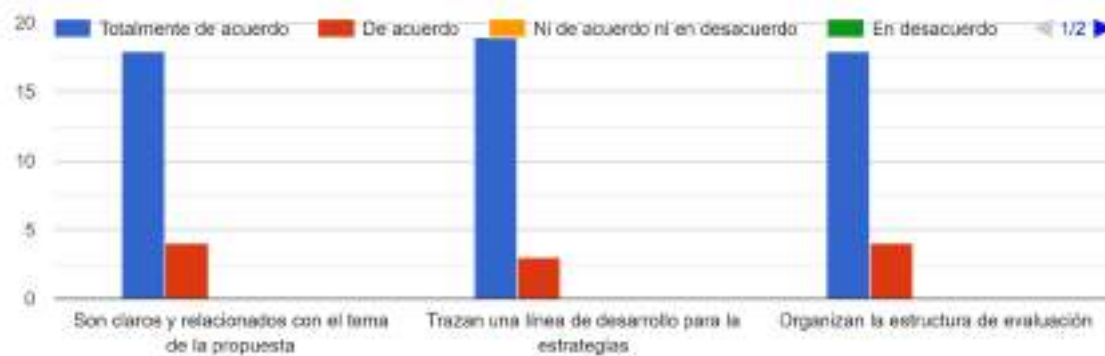


Elaboración propia

Análisis

El 80% de los profesionales de la educación manifestó estar 'Totalmente de acuerdo' con la relevancia actual y la proyección futura de la propuesta, mientras que el 20% indicó estar 'De acuerdo'. Además, valoraron positivamente la claridad con la que se expone el contenido y destacaron que la propuesta incorpora componentes teóricos pertinentes que respaldan su desarrollo e implementación.

Figura 13: Validación de los Objetivos de la Propuesta



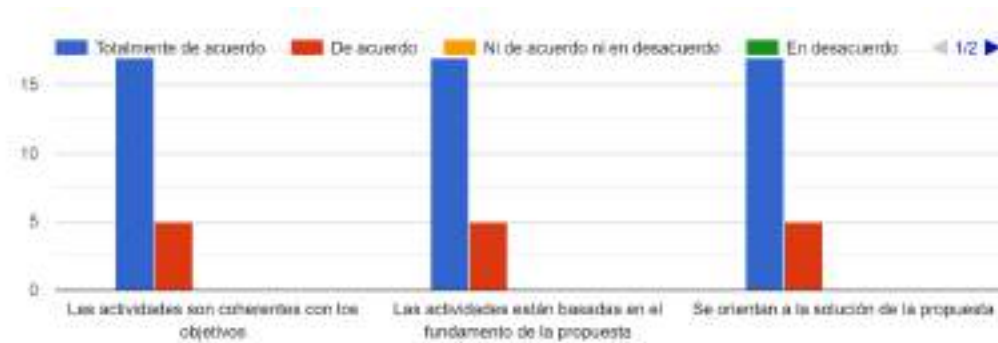
Elaboración propia

Análisis

Los educadores manifestaron estar de acuerdo en que las actividades propuestas son coherentes con los objetivos establecidos, se basan en el fundamento teórico de lo presentado y están orientadas a la solución planteada. Esta percepción general refleja que las actividades son vistas como pertinentes, estructuradas y efectivas para alcanzar los fines propuestos. En detalle, el 80% de los educadores indicó estar 'Totalmente de acuerdo', mientras que el 20% expresó estar 'De acuerdo'.

}

Figura 14: Validación de la propuesta de actividades



Elaboración propia

Análisis

Los docentes coincidieron en que los objetivos de la propuesta son claros, están directamente relacionados con la temática abordada, y ofrecen una guía coherente para el desarrollo de las estrategias y la organización de la estructura de evaluación. Esta valoración indica que los objetivos son considerados pertinentes, bien definidos y alineados con el contenido y la lógica general del proyecto. En términos de valoración, el 80% de los educadores manifestó estar 'Totalmente de acuerdo' y el 20% expresó estar 'De acuerdo'

CONCLUSIONES

Los hallazgos evidencian que la institución ha avanzado en la implementación de estrategias que promueven el liderazgo desde el aula, pero en pocos estudiantes, lo han hecho mediante metodologías activas, como la clase inversa, el acompañamiento docente y roles participativos. Sin embargo, estas acciones requieren, no sólo posicionar a unos pocos líderes sino también sembrar en la gran mayoría un liderazgo consciente que sirva para su futuro, para ellos se requiere una mayor proyección, organización y respaldo institucional para garantizar su sostenibilidad.

Se constató que la visión de gestión integra elementos fundamentales como el enfoque socioemocional, el uso ético de las tecnologías y la formación en valores democráticos, lo cual ha fortalecido espacios como el Consejo Estudiantil, aunque su operatividad sigue dependiendo de esfuerzos individuales.

Además, el deseo en la participación estudiantil en capacitarse en talleres de liderazgo, con enfoque de servicio con sentido social, es un indicio positivo del impacto que este liderazgo podría lograr, pero persisten retos relacionados con la motivación debido a la peligrosidad del sector, al poco sentido de pertenencia, el poco reconocimiento, la no equidad de género y la poca seguridad en contextos de vulnerabilidad.

Las diferencias en las percepciones y experiencias de liderazgo entre hombres y mujeres revelan que es imprescindible diseñar estrategias sensibles al contexto y que reconozcan las diversas formas de ejercer el liderazgo, incluyendo aquellas que priorizan el legado, la justicia social y el compromiso comunitario.

En respuesta a estos desafíos, se formuló la propuesta “Un líder en cada estudiante”, la cual se basa en un liderazgo positivo orientado al servicio, un liderazgo consciente, donde a cada alumno se le enseñe a liderar sus vidas y ser responsable de sus decisiones.

Esta iniciativa busca empoderar a los adolescentes, especialmente aquellos en situación de riesgo, mediante una formación ética, experiencial tomando en cuenta sus distinciones y necesidades por género.

El propósito es crear oportunidades reales para que cada estudiante desarrolle su potencial como líder positivo, consciente, comprometido con el bien común, enfrentando no solo barreras internas, sino también las complejidades del entorno social.

Para finalizar, promover un liderazgo estudiantil positivo exige una gestión educativa estratégica, inclusiva y resiliente, capaz de articular lo pedagógico con lo comunitario, y de responder a las particularidades de cada estudiante. Este estudio deja en evidencia que el



liderazgo no debe considerarse una meta para pocos individuos, sino un proceso colectivo que se construye desde el aula, con el acompañamiento de directivos comprometidos, docentes formadores y políticas escolares que legitimen y sostengan dichas transformaciones.





RECOMENDACIONES

Fomentar una cultura institucional de liderazgo estudiantil más activa e inclusiva mediante la creación de oportunidades diversas y accesibles que respondan a los intereses, tanto de hombres y mujeres. Se recomienda desarrollar habilidades de liderazgo con enfoques temáticos variados como el ambiental, el comunitario, el espiritual y el voluntariado que permitan a los estudiantes vincularse desde sus motivaciones personales. Asimismo, es fundamental promover espacios de participación equitativa que visibilicen y valoren las distintas formas de liderazgo ejercidas por ambos géneros, fortaleciendo así el sentido de pertenencia, la proactividad y la responsabilidad social del estudiantado.

Capacitar a directivos y docentes en estrategias gerenciales orientadas al desarrollo del liderazgo estudiantil positivo, con especial énfasis en el acompañamiento socioemocional, la gestión participativa y el enfoque inclusivo. Es fundamental que los educadores comprendan con claridad el propósito de la educación y el papel que desempeñan como formadores de líderes comprometidos con el cambio social. Para lograrlo, se sugiere promover un liderazgo consciente en el profesorado, cimentado en principios éticos y valores humanos, que inspire a los docentes a guiar a sus estudiantes hacia una visión significativa de su rol en la sociedad. En este sentido, se propone integrar enfoques en lo docentes como el concepto japonés de *Ikigai*, entendido como la razón de ser o propósito vital, para ayudar a docentes a alinear su vocación educativa con una misión personal y colectiva que dé sentido a sus acciones formativas y de liderazgo.

Diseñar actividades de liderazgo estudiantil desde el aula, que integren tanto la visión institucional como la comunitaria y generación del liderazgo. Es importante incluir actividades que fortalezcan la cohesión escolar y promuevan valores compartidos, en línea con la perspectiva de los estudiantes masculinos, como es el sentir de pertenencia, al mismo tiempo que se impulsen iniciativas con proyección a largo plazo y alto impacto social, tal como valoran las estudiantes femeninas. Esta integración permitirá desarrollar una formación en liderazgo más integral, equitativa y alineada con los distintos modos en que el estudiantado concibe y experimenta su rol transformador.

Diseñar estrategias institucionales, como actividades extracurriculares, para el fomento del liderazgo estudiantil en la gran mayoría de los estudiantes, que garantizarse un ambiente escolar que respalde el ejercicio del liderazgo en todas sus formas, mediante políticas inclusivas, participativas y contextualizadas. Esta combinación favorecerá un desarrollo equitativo de las



habilidades de liderazgo, respetando las diversas formas de motivación y participación del estudiantado. Es fundamental crear espacios seguros, inclusivos y equitativos que reconozcan el liderazgo femenino, brindando visibilidad, apoyo y validación a sus iniciativas para contrarrestar la desvalorización social que enfrentan. Al mismo tiempo, se deben generar acciones concretas para mitigar los efectos de la violencia comunitaria y los entornos autoritarios señalados por los estudiantes varones, promoviendo una gestión escolar participativa, servicio y una cultura institucional basada en la colaboración, el respeto, la autonomía y la construcción de paz. Estas medidas permitirán fomentar un liderazgo positivo más justo, motivador y adaptado a las realidades del estudiantado.

REFERENCIAS

- Álvarez, L. (2007). El aprendizaje significativo como modelo de enseñanza. *Revista Iberoamericana de Educación*, 41(1), 1-15. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/737/73716205005.pdf>
- Artieda, J., Guarnizo, W., Caiza, M., & Vayas, G. (2021). Las habilidades gerenciales en la gestión pública. *Investigación y Negocios*, 14(24), 149-156. Obtenido de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S2521-27372021000200149&script=sci_arttext
- Asamblea Nacional. (22 de noviembre de 2024). Codificación de Ley Orgánica de Educación Intercultural (LEY S/N). *Quinto Suplemento del Registro Oficial N°689 de*. (A. Nacional, Ed.) Quito, Ecuador: Ediciones Legales. Obtenido de https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2025-02/codificado_de_la_ley_org%C3%A1nica_de_educaci%C3%B3n_intercultural.pdf
- Astonitas, C., Rojas, M., & Ortega, M. (10 de mayo de 2024). Estrategias de habilidades gerenciales para mejorar la gestión educativa de los directores en las instituciones educativas. *Revista Científica UISRAEL*, 11(2). Obtenido de http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2631-27862024000200081
- Barreto, L. (27 de mayo de 2023). Uso de estrategias gerenciales en la gestión de la convivencia escolar: La disertación oral como alternativa. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(2), 9105-9117. Obtenido de <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/6015>
- Calzadilla, C. (2025). *El liderazgo educativo y su impacto en los resultados de los estudiantes*. Obtenido de Mundo Posgrado: <https://www.mundoposgrado.com/liderazgo-educativo-impacto-resultados-estudiantes/>
- Camacho, R., Linares, I., Cevallos, L., Semanate, R., & Castro, A. (24 de agosto de 2024). Gerencia Educativa: estrategias innovadoras con las IA en el sistema educativo de Ecuador. *Ciencia Latina Internacional Revista Científica Multidisciplinar*, 8(3), 6134-6158. Obtenido de <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/download/12817/18514/>
- Carvajal, M., Almodóvar, P., & Vassolo, R. (2021). Análisis del concepto y alcance de las alianzas estratégicas: un enfoque longitudinal (1972-2020). *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(5), 290-314. Obtenido de <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.e5.20>
- Castro, A., Cadme, F., & Naspud, A. (Enero - Junio de 2019). Gestión de liderazgo y los valores en la educación. *Revista Científica Pensamiento Americano*, 12(23), 105-126. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8713926.pdf>
- Centro Humanista de Educación. (s.f.). *Ambientes de aprendizaje: Clave para una educación integral*. Obtenido de Centro Humanista de Educación: <https://centrohumanista.edu.mx/biblioteca/files/original/e837aef73a7d6c872823418b9e3329bf.pdf>
- Consejo de Participación Ciudadana y Control Social. (2017). *Guía especializada del proceso de rendición de cuentas para las instituciones de educación superior*. Quito: Consejo de Participación Ciudadana y Control Social. Obtenido de <https://www.cpccs.gob.ec/wp-content/uploads/2017/01/8-GUIA-ESPECIALIZADA-DE-RENDICION-DE-CUENTAS-PARA-LAS-INSTITUCIONES-DE-EDUCACION-SUPERIOR.pdf>
- Consejo de Participación Ciudadana y Control Social. (2019). *Resolución N°CPCCS-PLE-SG-003-E-2019-024*. Consejo de Participación Ciudadana y Control Social, Guayaquil. Obtenido de <https://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/02/resolucion-no-ple-cpccs-sg-003-e-2019-024-de-19-12-201910634896001613662908.pdf#:~:text=Que%2C%20el%20art%C3%ADculo%2011%20d>

- e,empresas%20p%C3%BAbricas%20o%20personas%20jur%C3%ADdic
- El País. (23 de abril de 2025). *Digitalización: la clave de las empresas para aumentar su eficiencia y minimizar fraudes*. Obtenido de El País: <https://elpais.com/mexico/branded/2025-04-23/digitalizacion-la-clave-de-las-empresas-para-aumentar-su-eficiencia-y-minimizar-fraudes.html>
- Equipo Editorial de Indeed. (14 de marzo de 2025). *Habilidades de un líder educativo*. Obtenido de INDEED: <https://mx.indeed.com/orientacion-profesional/desarrollo-profesional/habilidades-lider-educativo>
- Farías, S., Burgos, J., & Valbuena, M. (2020). Habilidades gerenciales para la administración del talento humano en instituciones educativa. *REDIELUZ*, 10(1), 76-87. Obtenido de <https://www.produccioncientificaluz.org/index.php/redieluz/article/view/33267>
- Graffe, G. (2002). Gestión educativa para la transformación de la escuela. *Revista de Pedagogía*, 23(68). Obtenido de https://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S0798-97922002000300007&script=sci_arttext&utm_source=chatgpt.com
- Graffe, G. (2019). Gestión educativa para la transformación de la escuela. *Revista de Pedagogía*, 3(68). Obtenido de [https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0798-97922002000300007#:~:text=La%20gerencia%20de%20la%20instituci%C3%B3n,la%20comunidad%20educativa%22%20\(Amarate%2C](https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0798-97922002000300007#:~:text=La%20gerencia%20de%20la%20instituci%C3%B3n,la%20comunidad%20educativa%22%20(Amarate%2C)
- Hernández, M. (2020). Cultura organizacional y habilidades gerenciales de los directores y profesores, en una asociación educativa. *Paidagogo*, 2(1), 3-25. Obtenido de <https://doi.org/10.52936/p.v2i1.22>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. d. (2014). *Metodología de la investigación*. México D. F.: McGraw-Hill Education/Interamericana Editores, S. A. de C. V.
- Huerta, H. (2020). Habilidades gerenciales, toma de decisiones y gestión de las instituciones educativas de la UGEL 07. *Saber Servir*, 3, 140-147. doi:<https://doi.org/10.54774/ss.2020.03.09>
- IPE UNESCO. (23 de septiembre de 2021). *Liderazgo de escuelas*. Obtenido de Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación de la UNESCO: <https://learningportal.iiep.unesco.org/es/fichas-praticas/mejorar-el-aprendizaje/liderazgo-de-escuelas>
- Lagla, R., Martínez, L., González, E., & Cerna, A. (noviembre de 2023). Las estrategias pedagógicas innovadoras: un análisis crítico en la formación docente. *Polo del Conocimiento*, 8(11), 320-337. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9252201.pdf>
- LinkedIn. (2025). *Liderazgo escolar: cómo puedes prevenir las repercusiones de ignorar los conflictos en los roles de liderazgo educativo*. Obtenido de Linkelin: <https://www.linkedin.com/advice/0/heres-how-you-can-prevent-repercussions-qcn6c?lang=es&originalSubdomain=es>
- Marín, E. (2020). Habilidades gerenciales: herramientas para fortalecer la cultura organizacional en el ámbito educativo. *Revista Scientific*, 5(18), 276-288. Obtenido de <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2020.5.18.14.276-288>
- Maxwell, J. (2022). *Las 21 leyes irrefutables del liderazgo: Siga estas leyes y la gente los seguirá a ustedes*. Obtenido de https://www.amazon.es/Las-Leyes-Irrefutables-del-Liderazgo/dp/1602550271/ref=sr_1_2?__mk_es_ES=%C3%85M%C3%85%C5%BD%C3%95%C3%91&dchild=1&keywords=Las+21+leyes+irrefutables+del+Liderazgo&qid=1618638738&sr=8-2&asin=B09R9JZ7X1&revisionId=4bf8f506&format=1&dep
- Ministerio de Educación. (2015). *Ley Orgánica de Educación Intercultural LOEI*. Quito: Ley Orgánica de Educación Intercultural LOEI. Obtenido de https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/02/Ley_Organica_de_Educacion_Intercultural_LOEI_codifi

cado.pdf

- Morales, M. (2021). Estrategias administrativas-gerenciales dirigidas a optimizar el proceso de supervisión en Educación Básica. *Investigaciones y Postgrado*, 36(2), 163-185. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8483614>
- Moreira, D. (2024). Gestión educativa y liderazgo directivo en instituciones escolares. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(2), 81-94. Obtenido de https://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?pid=S2631-27862024000200081&script=sci_arttext
- Muñoz, H., Tuesta, W., Nolazco, F., & Menacho, J. (2021). Estrategia de mejora del liderazgo directivo y las habilidades gerenciales en el nivel educativo superior. *Ciencia Latina Revista Multidisciplinar*, 5(6), 12461-1247. Obtenido de https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i6.1262
- Pérez, C. (2002). El papel de la dirección en el proceso educativo. *Revista Venezolana de Educación*, 27(3), 71-82. Obtenido de https://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S0798-97922002000300007&script=sci_arttext
- Planeación Educativa. (2023). *¿Cómo crear metas efectivas para la planificación educativa?* Obtenido de Planeación Educativa: <https://planeacion.online/educativa/como-crear-metas-efectivas-para-la-planificacion-educativa/>
- Pozo, C. (2019). *Liderazgo personal e interpersonal: estrategias para la resolución de conflictos entre pares*. Chile: Líderes Educativos. Centro de liderazgo para la mejora escolar.
- ProFuturo. (23 de febrero de 2024). *El liderazgo escolar y su impacto indiscutible en la calidad de la educación*. Obtenido de Pro Futuro: <https://profuturo.education/observatorio/tendencias/el-liderazgo-escolar-y-su-impacto-indiscutible-en-la-calidad-de-la-educacion/#:~:text=Los%201%C3%ADderes%20escolares%20tienen%20la,acabar%20con%20las%20desigualdades%20educativas.>
- ProFuturo. (21 de junio de 2024). *Evaluación formativa: la evaluación que ayuda a los alumnos a aprender*. Obtenido de ProFuturo: <https://profuturo.education/observatorio/tendencias/evaluacion-formativa-la-evaluacion-que-ayuda-a-los-alumnos-a-aprender/#:~:text=La%20retroalimentaci%C3%B3n%20constante%20y%20detallada%20es%20el,cr%C3%ADticas%20que%20van%20m%C3%A1s%20all%C3%A1%20d>
- Psicología Nova. (s.f.). *Desarrollo de destrezas y habilidades: El camino al éxito*. Obtenido de Psicología Nova: <https://psicologianova.com/desarrollo-de-destrezas-y-habilidades-el-camino-al-exito/>
- PsicoSmart. (2023). *¿Cuáles son las estrategias más efectivas para fomentar un clima organizacional positivo y productivo?* Obtenido de PsicoSmart: <https://psico-smart.com/articulos/articulo-cuales-son-las-estrategias-mas-efectivas-para-fomentar-un-clima-organizacional-positivo-y-productivo-6529>
- Registro Oficial. (2024). *Codificación de la Ley Orgánica de Educación Intercultural*. Registro Oficial. Órgano de la República del Ecuador. Quito: Asamblea General República del Ecuador. Obtenido de https://drive.google.com/file/d/16pdXXtOnxYqxLeRNYrznUI3e0_UF_oVI/view
- Rojas, O., Del Valle, D., Valles, M., Urdaneta, D., & Jiménez, D. (2019). Estrategias gerenciales utilizadas en educación básica ante su transformación en liceo bolivariano, caso Municipio Miranda. *Panorama*, 13(24), 57-66. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6888665>
- Rosette, A. (6 de abril de 2024). *Alianzas estratégicas para instituciones educativas*. Obtenido de Marketing Educativo: <https://www.mercadotecniaeducativa.com/post/alianzas-estrategicas-colegios>
- Ruta Emprendedor. (s.f.). *Estrategias efectivas de reconocimiento y recompensa laboral*. Obtenido de

Ruta Emprendedor: <https://www.rutaemprendedor.com/estrategias-efectivas-de-reconocimiento-y-recompensa-laboral/>

- Sierra, G. (2016). Liderazgo educativo en el siglo XXI, desde la perspectiva del emprendimiento sostenible. *Revista Escuela de Administración de Negocios*(81), 111-128. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/206/20649705007/html/#:~:text=En%20s%C3%ADntesis%2C%20el%20liderazgo%20educativo,la%20innovaci%C3%B3n%20y%20la%20creatividad.&text=nos%20conceden%20y%20mayor%20es%20nuestra%20capacidad%C2%BB.&text=acor de%20con%20ellos%C2%BB>
- Talavera, C., & Sanchis, J. (2021). Ética y Responsabilidad Social en las alianzas estratégicas: El caso de las alianzas entre entidades lucrativas y no lucrativas. *REVESCO Revista de Estudios Cooperativos*(137), 1-19. Obtenido de <https://dx.doi.org/10.5209/reve.73863>
- UNIR. (3 de diciembre de 2021). *Gestión educativa: tipos, importancia y objetivos*. Obtenido de UNIR La Universidad en Internet: <https://ecuador.unir.net/actualidad-unir/gestion-educativa-escolar/>
- Yukl, G. (1990). Liderazgo gerencial: una revisión de la teoría y la investigación. *Ciencia y Sociedad*, 15(4), 441-507. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7477958>