

Habilidades de Liderazgo para la Gestión de Innovación Educativa en la Escuela Luis Espinoza Martínez

Leadership Skills for the Management of Educational Innovation at the Luis Espinoza Martinez School

Cedeño-Salazar Victoria Natali

Universidad Técnica de Manabí. Portoviejo, Ecuador.
Correo: vcedeno4211@utm.edu.ec
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-9081-6258>

Caballero-Chávez Erick Andrés

Universidad Técnica de Manabí. Portoviejo, Ecuador.
Correo: erick.caballero@utm.edu.ec
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2677-4632>

Chica-Chica Leonardo Fabricio

Universidad Técnica de Manabí. Portoviejo, Ecuador.
Correo: fabry.chica@gmail.com
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4060-2802>

RESUMEN

Este estudio examina las habilidades de liderazgo necesarias para fortalecer la capacidad de los directivos y docentes en la gestión y promoción de la innovación educativa en la Escuela Luis Espinoza Martínez. La investigación sigue un enfoque mixto y un diseño de corte transversal, aplicando el Test de Blake y Mouton a la directora y docentes para evaluar dimensiones clave del liderazgo, complementado por entrevistas estructuradas a docentes y padres de familia. La muestra incluye a la directora, nueve docentes y cuarenta padres de familia. Los resultados revelan tres perfiles de liderazgo en el equipo docente: un enfoque social, un estilo autoritario, y dos líderes de equipo que logran equilibrar ambos enfoques. El análisis de las entrevistas evidencia que los docentes demuestran habilidades significativas para implementar innovaciones pedagógicas, sin embargo, la ausencia de una planificación ha llevado a que estas se desarrollen de manera independiente. En respuesta a esta realidad institucional, se propuso y validó mediante juicio de especialistas un programa enfocado en fortalecer las capacidades ya existentes en el equipo docente y en desarrollar competencias para el trabajo en equipo, la planificación conjunta y la evaluación sistemática, permitiendo que las innovaciones pedagógicas se implementen de manera coordinada y sostenible.

Palabras claves: educación, habilidades de liderazgo, innovación, gestión educativa, programa de desarrollo.

ABSTRACT

This study examines the leadership skills needed to strengthen the capacity of principals and teachers in the management and promotion of educational innovation at the Luis Espinoza Martínez School. The research follows a mixed approach and a cross-sectional design, applying the Blake and Mouton Test to the principal and teachers to evaluate key dimensions of leadership, complemented by structured interviews with teachers and parents. The sample includes the principal, nine teachers and forty parents. The results reveal three distinctive leadership profiles in the teaching team: a social approach

Información del manuscrito:

Fecha de recepción: 05 de septiembre de 2024.

Fecha de aceptación: 11 de diciembre de 2024.

Fecha de publicación: 20 de enero de 2025.

focused on relationships, a task-oriented authoritarian style, and two team leaders who manage to balance both approaches. The analysis shows that teachers demonstrate significant initiative and skills to implement pedagogical innovations; however, the absence of planning has led to these innovations developing independently. In response to this institutional reality, we propose a program focused on strengthening the already existing capacities of the teaching team, focusing on developing competencies for teamwork, joint planning and systematic evaluation, allowing pedagogical innovations to be implemented in a coordinated and sustainable manner.

Keywords: Education, leadership skills, innovation, educational management, development program.

1. INTRODUCCIÓN

En los últimos años, el liderazgo educativo ha ganado relevancia tanto en el ámbito de la investigación como en las políticas públicas a nivel global. Estos avances subrayan la importancia de contar con líderes educativos que puedan guiar y armonizar a la comunidad escolar hacia la implementación de propuestas innovadoras que promuevan una educación de calidad. El liderazgo educativo va más allá de la gestión institucional; su enfoque principal es utilizar habilidades de liderazgo para mejorar el entorno escolar.

A pesar del consenso sobre su importancia, la implementación de un liderazgo efectivo en el ámbito educativo sigue siendo un desafío, en gran parte debido a modelos administrativos burocráticos aún predominantes en muchas instituciones públicas. De acuerdo con Muriel (2020):

El modelo administrativo-burocrático no puede estar a la base de un plan de optimización educativa precisamente porque constituye un obstáculo fundamental para que éste pueda llevarse a cabo, en la medida en que no permite el ejercicio de un liderazgo pedagógico eficiente. (p. 33)

Esta resistencia al cambio puede estancar el progreso educativo, disminuir el compromiso de los docentes y, como consecuencia, afectar negativamente la calidad de la educación.

Ante este contexto, surge la necesidad de identificar las habilidades de liderazgo que son esenciales para fortalecer la capacidad de directivos y docentes en la

gestión de la innovación educativa. La literatura respalda esta visión; por ejemplo, Carranza (2020) demostró la relación positiva entre el liderazgo transformacional de los directivos y el compromiso de los docentes, sugiriendo que un liderazgo motivador puede fortalecer el ambiente escolar y la moral del personal. Del mismo modo, Abarca et al. (2021) resaltan la importancia de una formación continua en gestión educativa para manejar conflictos y mejorar el clima organizacional.

Este estudio plantea como problema de investigación la siguiente cuestión: ¿Qué habilidades de liderazgo son necesarias para fortalecer la capacidad de los directivos y docentes de la escuela Luis Espinoza Martínez en la gestión y promoción de la innovación educativa? Abordar esta pregunta permite el desarrollo del objetivo general: proponer un programa de fortalecimiento de las habilidades de liderazgo en los directivos y docentes de la escuela Luis Espinoza Martínez, con el propósito de fomentar y gestionar procesos de innovación en el ámbito educativo.

2. TEORIAS Y CONCEPTOS

El liderazgo educativo y la innovación son elementos esenciales para mejorar continuamente la calidad de la educación en las instituciones. Los líderes educativos juegan un papel crucial al promover y aplicar prácticas innovadoras, convirtiéndose en agentes de cambio que optimizan el proceso de enseñanza-aprendizaje y, por ende, elevan el rendimiento institucional (Angulo, 2022).

2.1. El liderazgo Educativo en la Escuela Luis Espinoza Martínez

La creciente complejidad de los sistemas educativos y la demanda de una educación de alta calidad exigen líderes que, además de gestionar, inspiren y motiven a la comunidad educativa a adoptar nuevas prácticas y tecnologías. Según Duarte (2021), el liderazgo es un proceso de influencia en el que los líderes orientan a sus equipos hacia el logro de metas comunes, subrayando la relevancia de un enfoque participativo y persuasivo en la gestión educativa.

Bracho (2023) destaca que un líder efectivo debe actuar como modelo, comunicarse claramente con su equipo y reconocer el valor de cada miembro, canalizando sus habilidades hacia objetivos compartidos. Esta perspectiva coincide con Villa Sánchez (2019), quien señala que una competencia esencial del liderazgo educativo es establecer direcciones claras y alinear los esfuerzos hacia metas educativas concretas.

2.2. Innovación educativa y su implementación en la escuela

2.2.1. *Adopción de nuevas prácticas y tecnologías*

Bonilla y Solís (2020) subrayan que un liderazgo efectivo fomenta el trabajo colaborativo y reconoce las habilidades y talentos de cada miembro de la comunidad educativa, facilitando la adopción de nuevas prácticas y tecnologías. Zea et al. (2023) concluyen que los docentes pueden desarrollar nuevas habilidades mediante talleres, cursos y seminarios sobre herramientas digitales, lo que resulta fundamental para integrar la tecnología en el aula de forma efectiva.

2.2.2. *Impacto en el ambiente escolar*

La colaboración y el trabajo en equipo también son factores cruciales en la gestión de la innovación educativa. Duarte Ramírez (2021) resalta la importancia de que los líderes coordinen, apoyen y guíen a su equipo en la implementación de innovaciones.

2.2.3. *Uso de datos y evidencia en la toma de decisiones*

La toma de decisiones basadas en evidencia es clave para implementar innovaciones educativas con éxito. Robledo (2022) destaca que el uso de datos permite optimizar los resultados al fundamentar las decisiones en información objetiva y comprobada, lo cual es fundamental en la gestión educativa. De igual forma, Marquínez et al. (2024) sugieren que la investigación socioeducativa proporciona evidencia empírica que respalda la introducción de nuevas prácticas, asegurando que estas respondan a las necesidades específicas del contexto educativo.

2.2.4. Herramientas de evaluación implementadas en la escuela

Para evaluar el impacto de las innovaciones, la institución utiliza una combinación de métodos cualitativos y cuantitativos, como listas de cotejo, encuestas y observaciones directas. Sin embargo, la falta de un sistema de evaluación estandarizado limita la sistematicidad de los procesos, lo que podría afectar la efectividad y sostenibilidad de las innovaciones.

2.3. Gestión del Cambio y desarrollo profesional

2.3.1. Superación de la resistencia al cambio

La gestión del cambio es fundamental para superar la resistencia y facilitar la adopción de nuevas prácticas en la institución. Jara et al. (2023) sugieren que la creación de una cultura compartida y un sentido de pertenencia son esenciales para gestionar el cambio de manera efectiva.

2.3.2. Planes de capacitación para el desarrollo de habilidades

La implementación de innovaciones requiere una planificación y estrategias adecuadas. Según Pérez (2021), el ciclo de mejora continua es una herramienta valiosa que promueve la autoevaluación y el ajuste constante de las estrategias.

2.3.3. Alineación con las características socioculturales de los estudiantes

Es fundamental que las innovaciones educativas se adapten a las necesidades y características de los estudiantes. España y Viguera (2021) sugieren que una gestión curricular flexible facilita la integración de nuevas metodologías y tecnologías, manteniendo la pertinencia y efectividad del plan de estudios. Gómez (2023) también enfatiza la importancia de revisar y actualizar constantemente el currículo para responder a los cambios del entorno.

3. METODOLOGÍA

3.1. Enfoque

Este estudio se basa en un enfoque mixto, el cual combina datos cuantitativos y cualitativos para lograr una comprensión integral del fenómeno en estudio. La elección de este enfoque permite captar tanto las percepciones y experiencias de los participantes como datos objetivos sobre los estilos de liderazgo, brindando así una visión completa sobre el impacto de las habilidades de liderazgo en la innovación educativa.

3.2. Tipo de Diseño

Se adopta un diseño de corte transversal con un enfoque descriptivo, lo que implica la recolección de datos en un único momento temporal. Este diseño facilita el análisis de las habilidades de liderazgo en un momento específico y su relación con la gestión de la innovación educativa en la institución.

3.3. Población y Muestra

La población de estudio está conformada por la comunidad escolar de la Escuela Luis Espinoza Martínez. Los grupos principales incluyen a la directora de la institución, los docentes en funciones y los padres de familia de los estudiantes matriculados en el año académico en curso.

Directora: Selección automática, al ser la única persona ocupando el cargo.

Docentes: Se incluyen a los 9 docentes que laboran en la institución durante el periodo de recolección de datos.

Padres de familia: Se seleccionaron 40 padres mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia, bajo el criterio de que sus hijos estuvieran legalmente matriculados en diferentes niveles en la escuela.

3.4. Instrumentos de Recolección de Datos

Para la recolección de datos se utilizaron dos instrumentos:

Test de Blake y Mouton: Este test se aplicó a la directora y a los docentes, evaluando dimensiones de liderazgo, como la orientación hacia las personas (bienestar y desarrollo del equipo) y la orientación hacia las tareas (cumplimiento de objetivos y productividad).

Entrevistas estructuradas: Estas entrevistas se dirigieron a docentes, personal administrativo y padres de familia. Las preguntas exploraron aspectos clave como la percepción de los estilos de liderazgo, el apoyo institucional en la implementación de innovaciones y la experiencia de los docentes y padres respecto a los cambios observados en los estudiantes. Se desarrollaron dos versiones de entrevistas de 10 preguntas cada una, adaptadas para docentes y padres, respectivamente, con el fin de complementar y contextualizar los resultados cuantitativos.

4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Estilos de Liderazgo en la Escuela Luis Espinoza Martínez

El Test de Blake y Mouton se utilizó para identificar los estilos de liderazgo predominantes entre la directora y los docentes de la institución. Este test permitió evaluar la orientación hacia las personas y las tareas en cada miembro del equipo.

Directora: El estilo de liderazgo dominante es "Liderazgo ajeno", caracterizado por una postura distante en relación con su equipo y las tareas, lo cual implica una orientación limitada tanto al bienestar del personal como al logro de objetivos organizacionales.

Docentes: Como muestra la Tabla 1 predomina el "Liderazgo Social" en varios docentes, quienes muestran una orientación fuerte hacia las relaciones interpersonales y la creación de un ambiente de apoyo mutuo. Un docente presenta un perfil "Autoritario", con un enfoque en la eficiencia y las tareas, aunque con menos énfasis en las relaciones interpersonales. Dos docentes se alinean con el estilo "Líder de Equipo", mostrando un equilibrio entre el enfoque en las personas y en las tareas.

Tabla 1. Resultados Test Blake & Mouton

	Personas	Tareas	Tipo de liderazgo
Directora	4.8	4.4.	Liderazgo ajeno
Docente 1	6.2	5.1	Liderazgo Social
Docente 2	7.4	5.8	Liderazgo Autoritario
Docente 3	6.6	6	Liderazgo Social
Docente 4	5.5	4.8	Liderazgo ajeno
Docente 5	8.4	5	Liderazgo Social
Docente 6	7.3	6.5	Líder de Equipo
Docente 7	8.8	7.6	Líder de Equipo
Docente 8	5.2	8	Liderazgo Social
Docente 9	4.8	8.4	Liderazgo Social

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la Escuela Luis Espinoza Martínez.

En el contexto de la Escuela Luis Espinoza Martínez, el análisis de los perfiles de liderazgo en el equipo docente reveló tres estilos distintivos. En primer lugar, se identificó un grupo de docentes (55.56%) que exhibe un estilo de liderazgo predominantemente social, caracterizado por su orientación hacia las personas por encima de las tareas. Estos docentes destacan en la construcción de relaciones interpersonales y en la creación de un ambiente educativo que privilegia el apoyo mutuo.

En contraste, el perfil de liderazgo autoritario (11.11%) y el ajeno (11.11%), ejemplificado cada uno por un docente en particular muestra una fuerte orientación hacia las tareas con menor inclinación hacia las relaciones interpersonales.

Se identificaron docentes que siguen el modelo de "Líder de Equipo", como los Docentes 6 y 7 (22.22%) quienes mantienen un balance entre la orientación hacia las tareas y hacia el bienestar de su equipo.

4.2. Percepción sobre la Innovación Educativa

Las entrevistas con docentes y padres de familia revelaron percepciones variadas sobre la implementación y el impacto de las innovaciones educativas en la institución.

- **Docentes:**

La mayoría destacó el uso de herramientas tecnológicas como 'Quizz' y plataformas gamificadas, que han sido efectivas para captar la atención de los estudiantes y hacer el aprendizaje más interactivo.

Los docentes aprecian la libertad que tienen para implementar innovaciones, aunque mencionan una falta de seguimiento y orientación por parte de la dirección, lo que ha generado una falta de coherencia en las metodologías aplicadas.

Las prácticas innovadoras han tenido un impacto positivo en la motivación y participación de los estudiantes, quienes muestran mayor compromiso y disposición para aprender.

- **Padres de familia:**

Observan cambios positivos en la motivación y organización de sus hijos en casa, especialmente en relación con la aplicación de herramientas tecnológicas y métodos interactivos aprendidos en clase.

Aprecian las innovaciones educativas, pero algunos solicitan mayor comunicación y orientación por parte de la escuela para apoyar el aprendizaje de sus hijos en casa.

El análisis anterior se fundamenta en las respuestas obtenidas a partir de preguntas centrales que nos permitieron explorar sus expectativas y valoraciones: ¿Qué métodos o herramientas innovadoras ha implementado recientemente en su enseñanza?

4.3. Evaluación Seguimiento de la Innovación

La institución utiliza una variedad de métodos cualitativos y cuantitativos para evaluar la efectividad de las innovaciones implementadas, aunque parece de un sistema estandarizado de evaluación.

- **Métodos de evaluación utilizados:**

- Listas de cotejo y encuestas para verificar el cumplimiento de los indicadores establecidos.
- Observaciones directas en el aula y reuniones de retroalimentación para evaluar la interacción de los estudiantes con las nuevas metodologías
- Recolección de evidencia a través de proyectos y tareas, así como reuniones con padres de familia para obtener retroalimentación sobre las innovaciones implementadas.

- **Limitaciones:**

- La falta de un sistema de evaluación estandarizado ha limitado la sistematicidad y consistencia en la implementación y seguimiento de las innovaciones, lo que podría impactar la sostenibilidad y efectividad a largo plazo.

El análisis anterior se fundamenta en las respuestas obtenidas a partir de preguntas centrales que nos permitieron explorar sus expectativas y valoraciones: ¿Qué procesos de evaluación y seguimiento utiliza para medir la efectividad de las innovaciones implementadas?

4.4. Impacto en la Motivación y el Compromiso de los Estudiantes

Tanto docentes como padres coinciden en que las prácticas innovadoras han generado un aumento significativo en la motivación y compromiso de los estudiantes.

- **Docentes:**

- Los estudiantes se muestran más entusiasmados por aprender y participan activamente en las clases
- El compromiso con el cumplimiento de sus actividades ha aumentado, lo que se refleja en un mayor rendimiento académico y una actitud más proactiva en el aula.

- **Padres de familia:**

- Perciben una mejora en la disposición de sus hijos para estudiar y hacer tareas, así como un incremento en la responsabilidad y organización en sus estudios.
- Notan un cambio positivo en el interés de los estudiantes por aprender y aplican algunos conocimientos adquiridos en el entorno familiar

El análisis anterior se fundamenta en las respuestas obtenidas a partir de preguntas centrales que nos permitieron explorar sus expectativas y valoraciones: ¿Ha notado si su hijo aplica en casa algo nuevo que haya aprendido en la escuela?; ¿Ha observado cambios en la forma en que su hijo hace las tareas o estudia en casa?; ¿Qué impacto ha observado en la motivación y el compromiso de los estudiantes al implementar prácticas innovadoras?

4.5. Influencia de la dirección en la implementación de innovaciones

La implementación de prácticas innovadoras ha generado un impacto positivo en la motivación y el compromiso de los estudiantes, quienes muestran mayor interés y participación activa en el aprendizaje. Los docentes destacan que el liderazgo de la dirección influye favorablemente, principalmente al brindarles libertad para desarrollar iniciativas propias y fomentar una apertura hacia cambios y mejoras en los procesos de enseñanza-aprendizaje.

- **Limitaciones**

El apoyo de la dirección se percibe mayoritariamente como administrativo, dado que el involucramiento directo en la implementación y seguimiento práctico de estas innovaciones es limitado.

El análisis anterior se fundamenta en las respuestas obtenidas a partir de preguntas centrales que nos permitieron explorar sus expectativas y valoraciones:

¿Cómo el liderazgo de la dirección ha influido en la implementación de esas innovaciones?; ¿De qué manera la institución fomenta y apoya la implementación de prácticas educativas innovadoras?; ¿Cómo influye el estilo de liderazgo en el

clima organizacional de la institución y en la disposición de los docentes para adoptar innovaciones?

4.6. Relación entre padres de familia y escuela

La comunicación entre los padres y los maestros es percibida como excelente o muy buena, caracterizándose por ser fluida y clara y basada en el respeto y la amabilidad, lo que fomenta la confianza mutua. Los padres señalan que se comunican principalmente a través de WhatsApp, herramienta clave para mantener informados a los padres sobre el progreso académico, actividades y proyectos educativos. Aunque la mayoría se siente satisfecha con el apoyo recibido, algunos padres sugieren mejorar el seguimiento de las tareas enviadas para reforzar el aprendizaje en casa. Los padres muestran disposición para colaborar activamente.

El análisis anterior se fundamenta en las respuestas obtenidas a partir de preguntas centrales que nos permitieron explorar sus expectativas y valoraciones: ¿Cómo describiría la comunicación entre usted y los maestros de su hijo?; ¿Qué tipo de apoyo le gustaría recibir de la escuela para ayudar a su hijo en casa?; ¿De qué manera la escuela lo mantiene informado sobre nuevas actividades o proyectos educativos?; ¿Cómo participa usted en las actividades escolares de su hijo?

4.7. Percepción de los padres sobre la innovación

Los padres valoran actividades escolares que no solo estimulen el aprendizaje, sino también el desarrollo personal de sus hijos. Muestran especial interés por aquellas actividades que promueven la creatividad, como manualidades, dibujo y actuación, además de proyectos al aire libre y dinámicas grupales que fomentan la colaboración y la comunicación. Asimismo, tienen una percepción positiva sobre el uso de tecnología y metodologías innovadoras en el aula.

El análisis anterior se fundamenta en las respuestas obtenidas a partir de preguntas centrales que nos permitieron explorar sus expectativas y valoraciones:

¿Qué tipo de actividades o proyectos escolares le parecen más interesantes o útiles para su hijo?; ¿Qué opina sobre el uso de tecnología o nuevas metodologías en las clases de su hijo?

Discusión

La institución adopta un enfoque mixto de evaluación combinando métodos tradicionales y cualitativos, con la limitación de no contar con un sistema estandarizado. Como menciona Espinoza (2022), la evaluación educativa requiere métodos específicos para formular juicios de valor que orienten las decisiones y mejoren la calidad educativa. El apoyo institucional se caracteriza por un marco facilitador que otorga autonomía a los docentes, fomentando una cultura de mejora continua, pero sin involucramiento activo.

La propuesta surge de necesidades institucionales identificadas en tres áreas fundamentales: liderazgo participativo, evaluación estandarizada y planificación organizacional. Siguiendo a Altamirano (2021), el liderazgo es un medio para relacionar la gestión directiva con la cooperación docente. Castillo (2022) destaca que el trabajo colaborativo puede acrecentar destrezas de aprendizaje y facilitar la resolución de problemas mediante la participación activa de directivos y docentes.

La propuesta se estructura en tres módulos interrelacionados que integran metodologías para desarrollar habilidades de liderazgo y establecer mecanismos de medición de innovaciones. El objetivo es fortalecer los procesos institucionales, promoviendo la participación activa de docentes y directivos en la gestión de la innovación educativa, con un diseño que facilita la adaptación continua y construye capacidades sostenibles de cambio.

1. PROPUESTA DE PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DE HABILIDADES DE LIDERAZGO					
Objetivo: Promover el desarrollo de habilidades de liderazgo participativo y colaborativo entre los docentes y directivos de la institución Educativa Luis Espinoza Martínez					
Tema	Metodologías	Actividades principales	Recursos y Materiales	Tiempo de ejecución	Evaluación
Fortalecimiento del liderazgo participativo y colaborativo	Taller Feedback Role Play	1. Sesión teórica con ejemplos prácticos para la implementación de: -Liderazgo participativo y colaborativo -Modelo dialógico	- Presentaciones en diapositivas. -Videos ilustrativos.	3 horas	Evaluación cualitativa basada en observación de la participación y comprensión de los conceptos.
		2. Actividad grupal para practicar el intercambio de retroalimentación constructiva entre colegas y socialización de resultados del Test Blake & Mouton.	-Marcadores -Papelógrafos -Modelos de planificación estratégica.	2 horas	Rúbrica de evaluación que mida la interacción y calidad de las propuestas de retroalimentación compartidas.
		3. Dinámica en la que los participantes asuman roles específicos (director, docente, estudiante, padre de familia) para simular situaciones cotidianas que requieren habilidades específicas de liderazgo	Tarjetas con roles, casos prácticos impresos, espacio amplio para el desarrollo.	2 horas	Observación y retroalimentación grupal sobre las estrategias empleadas durante la simulación.
Objetivo: Implementar un sistema de evaluación estandarizado para mejorar la sistematicidad y objetividad en la evaluación del desempeño estudiantil.					
Tema	Metodologías	Actividades principales	Recursos y Materiales	Tiempo de ejecución	Evaluación
Sistematicidad en la evaluación	Charla Mesa de trabajo	1. Charla inicial sobre los beneficios de un sistema de evaluación estandarizado y discusión grupal sobre los desafíos actuales.	- Diapositivas - Material impreso para participantes	3 horas	Registro de asistencia y retroalimentación escrita de los participantes sobre los temas tratados.
		2. Definir los criterios para evaluar el desempeño de los estudiantes, alineados con los parámetros definidos por el Ministerio de Educación.	- Papelógrafos - Marcadores - Ejemplos de rúbricas	2 horas	Documento consensuado con los criterios definidos.
		3. Diseñar conjuntamente las estrategias para implementar el sistema de evaluación.	Tablas en Excel o herramientas de planificación - Formatos de guías	2 horas	Registro de las estrategias acordadas para la implementación.

		4. Introducción al uso de plataformas digitales para automatizar la evaluación.	- Dispositivos electrónicos (computadoras o tablets) - Conexión a Internet	3 horas	Práctica realizada con las plataformas
Objetivo: Diseñar un plan conjunto para organizar actividades académicas, extracurriculares y administrativas en la institución educativa.					
Tema	Metodologías	Actividades principales	Recursos y Materiales	Tiempo de ejecución	Evaluación
Importancia de la Planificación	Taller Mesa de trabajo	1. Taller sobre los beneficios de la planificación.	-Diapositivas	2 horas	Calendario elaborado y revisado por el equipo.
		2. Elaborar un calendario tentativo para actividades anuales.	- Papelógrafos - Marcadores -PC para realizar anotaciones -Calendarios físicos o digitales	1 hora	Documento final con lista de recursos priorizados.
		3. Establecer roles y responsabilidades para el equipo.	- Documentos para asignación de roles - Computadoras	1 hora	Acta firmada con roles y responsabilidades asignadas.
		4. Presentar el plan anual a todo el personal docente, administrativo y padres de familia para generar compromiso colectivo.	Calendario culminado	1 hora	Calendario elaborado y revisado por el equipo.

Validación por juicio de especialistas

El proceso de validación de la propuesta se llevó a cabo mediante un instrumento de evaluación estructurado que contempló ocho criterios fundamentales para determinar su pertinencia. La validación fue realizada por cinco especialistas en el campo educativo con amplia experiencia en el área, quienes evaluaron cada aspecto utilizando una escala de tres niveles: Inadecuada, Medianamente Adecuada y Adecuada.

Los resultados de la validación fueron satisfactorios, con una valoración adecuada en la estructura general. Un especialista realizó dos sugerencias puntuales: fortalecer las habilidades de liderazgo mediante la inclusión del modelo dialógico, y sistematizar la evaluación mencionando los parámetros establecidos por el

sistema educativo. Estas sugerencias fueron implementadas para garantizar la coherencia de la propuesta.

La evaluación de los especialistas fue adecuada en todos los aspectos, los especialistas reafirmaron la capacidad de la propuesta para abordar y resolver efectivamente la problemática identificada.

Tabla 2. Resultados Validación

	1	2	3	4	5
Estructura general de la propuesta	Muy adecuada	Muy adecuada	Muy adecuada	Muy adecuada	Muy adecuada
Identificación de componentes y características	Muy adecuada	Muy adecuada	Muy adecuada	Muy adecuada	Muy adecuada
Explicación y comprensión de la estructura	Muy adecuada	Muy adecuada	Muy adecuada	Muy adecuada	Muy adecuada
Recursos adecuados a la realidad de la comunidad educativa	Muy adecuada	Muy adecuada	Muy adecuada	Muy adecuada	Muy adecuada
Fundamentación clara de la estrategia	Muy adecuada	Muy adecuada	Muy adecuada	Muy adecuada	Muy adecuada
La propuesta puede solucionar la problemática	Muy adecuada	Muy adecuada	Muy adecuada	Muy adecuada	Muy adecuada
La propuesta contiene el propósito de la investigación	Muy adecuada	Muy adecuada	Muy adecuada	Muy adecuada	Muy adecuada

Fuente: Respuesta de especialistas

5. CONCLUSIONES

El análisis en la escuela Luis Espinoza Martínez revela que los docentes cuentan con significativas habilidades de liderazgo e iniciativa para implementar innovaciones pedagógicas, demostradas en la diversidad de metodologías incorporadas a su práctica educativa. Sin embargo, la ausencia de una planificación cohesionada ha provocado que estas innovaciones se desarrollen de manera independiente, limitando su potencial impacto en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

En respuesta a esta realidad, se diseñó una propuesta que aprovecha las capacidades existentes, centrándose en desarrollar competencias de trabajo en equipo, planificación conjunta y evaluación sistemática. La propuesta busca superar la brecha de coordinación identificada en el "liderazgo ajeno" de la dirección, potenciando las iniciativas individuales mediante una estructura de trabajo colaborativo que garantice la implementación coordinada y sostenible de

innovaciones pedagógicas, con el fin de maximizar su impacto en la calidad educativa institucional.

REFERENCIAS

- Abarca Infa, S., García González, M., & Ortiz Bautista, R. A. (2021). El liderazgo directivo en la gestión de conflictos de instituciones educativas. <https://repositorio.utp.edu.pe/handle/20.500.12867/4346>
- Angulo-García, K. E. (2022). Gestión de la innovación educativa: una pieza clave para alcanzar la calidad educativa. *Sapientia*, 6, 226-236. <https://journals.sapientiaeditorial.com/index.php/SIJIS/article/view/553/381>
- Altamirano-Villanueva, E., Carrera-Rivas, J. & Pila-Martínez, J. (2021). Dirección y Profesorado: Factores Clave para el Liderazgo e Innovación en Tiempos de Pandemia. *Revista Tecnológica-Educativa Docentes 2.0*, 8(1), 32-43, <https://doi.org/10.37843/rted.v10i1.175>
- Bracho, P. L. (2023). Habilidades de liderazgo en tiempos de cambio: Una mirada en las universidades del Zulia-Venezuela. *Revista de ciencias sociales*, 29(3), 517-530. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9102171>
- Carranza-Villón, M. I. (2020). Liderazgo transformacional de los directivos y los compromisos de los docentes. *Investigación Valdizana*, 14(2), 112-117. <https://revistas.unheval.edu.pe/index.php/riv/article/view/598/647>
- Castillo-Hernández, J. A. (2022). Comunidades Profesionales de Aprendizaje y Liderazgo Colaborativo. *Interconectando Saberes*, (14), 125-135. <https://doi.org/10.25009/is.v0i14.2750>
- Duarte Ramírez, F. M. (2021). Liderazgo educativo en el siglo XXI. *Revista Digital de Investigación y Postgrado*, 1(2). <https://doi.org/10.59654/redip.v1i2.13>
- España Bone, Yolanda Inés, & Viguera Moreno, José Alberto. (2021). Curricular Planning in Innovation: An Essential Element in the Educational Process. *Revista Cubana de Educación Superior*, 40(1). http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0257-43142021000100017&lng=es&tlng=en.
- Espinoza, E. E. (2022). La evaluación de los aprendizajes. *Conrado*, 18(85), 120-127. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S199086442022000200120&lng=es&tlng=pt.

- Gómez, Y. A. (2023). Innovación educativa y gestión curricular. *Anales de la Real Academia de Doctores*. Obtenido de https://www.rade.es/imageslib/PUBLICACIONES/ARTICULOS/V8N3%20-%2007%20-%20AC%20-%20APARICIO_RADE-MAPFRE.pdf
- Jara Ibarra, C., Sánchez Bachmann, M., & Cox, C. (2023). Liderazgo Educativo y Educación Ciudadana: Evidencia del Caso Chileno. *REICE: Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 21(3), 5-22. https://revistas.uam.es/reice/article/view/reice2023_21_3_001
- Marquínez, O. P. B., Jiménez, A. P., & Valencia, M. H. C. (2024). Desafíos de la Innovación Educativa en Contexto de la Formación de Maestros. *Ciencia Latina: Revista Multidisciplinar*, 8(1), 5011-5022. <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/9838>
- Muriel, A. F. (2020). Liderazgo pedagógico: Pensar y construir una mejor educación. *Revista Redipe*. <https://revista.redipe.org/index.php/1/article/view/1105>
- Palacios Osma, J. I. (2021). Modelo de madurez y capacidad de innovación abierta para educación superior, UNIR Universidad Internacional de la Rioja. <https://reunir.unir.net/handle/123456789/12640>
- Pérez-Ortiz, H. (2021). Proceso de mejora continua de programas educativos del Departamento de Electrónica, Sistemas e Informática del ITESO [ITESO Universidad Jesuita de Guadalajara]. <https://rei.iteso.mx/handle/11117/8234>
- Robledo, R. P. (2022). Gestión del clima social escolar desde el liderazgo educativo. *Revista Asociación Latinoamericana de Ciencias Neutrosóficas*, 66-74. <http://fs.unm.edu/NCML2/index.php/112/article/view/184>
- Villa Sánchez, A. (2019). Liderazgo: una clave para la innovación y el cambio educativo. *Revista de Investigación Educativa*, 37(2), 301-326. <http://dx.doi.org/10.6018/rie.37.2.365461>
- Zea, A. G. A., Flores, K. A. V., Llongo, J. L. R., & Zea, Á. H. A. (2023). Desarrollo profesional docente en el contexto de la tecnología educativa. *Polo del Conocimiento: Revista científico-profesional*, 8(6), 1280-1297. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9152497>