

**Liderazgo distribuido y su incidencia en la gestión institucional en la Escuela de Educación Básica
"Presidente Roosevelt"*****Distributed Leadership and Its Impact on Institutional Management at the "Presidente Roosevelt" Basic
Education School***

Claudia Marianela Rosado Monroy, Tania Pamela Guañuna Cumbal, María Gabriela Torres Pazmiño; Esther
Carlin Chavez.

**CIENCIA, TECNOLOGÍA Y
SOCIEDAD**

Julio - diciembre, V°7-N°2; 2026

Recibido: 15-08-2026

Aceptado: 18-08-2026

Publicado: 31-12-2026

PAIS

- Atacames - Ecuador
- Quito - Ecuador
- Durán - Ecuador
- Guayaquil - Ecuador

INSTITUCION

- Universidad Bolivariana del Ecuador
- Universidad Bolivariana del Ecuador
- Universidad Bolivariana del Ecuador
- Universidad Bolivariana del Ecuador

CORREO:

- ✉ cmrosadom@ube.edu.ec
- ✉ tpguanunac@ube.edu.ec
- ✉ gtorresp@ube.edu.ec
- ✉ elcarlinc@ube.edu.ec

ORCID:

- 🌐 <https://orcid.org/0009-0000-4653-1358>
- 🌐 <https://orcid.org/0009-0006-6829-0472>
- 🌐 <https://orcid.org/0009-0007-1112-6601>
- 🌐 <https://orcid.org/0000-0002-5262-1533>

FORMATO DE CITA APA

Rosado, C., Guañuna, T., Torres, M. & Carlin, E.. (2026). *Liderazgo distribuido y su incidencia en la gestión institucional en la Escuela de Educación Básica "Presidente Roosevelt"*. Revista G-ner@ndo, V°7 (N°2), P. 3252 – 3269..

Resumen

En las instituciones de educación básica, el liderazgo ha estado tradicionalmente centrado en el rol del director, limitando la participación activa de otros actores en la gestión y el desarrollo escolar. En este contexto, el liderazgo distribuido se configura como un modelo que promueve la corresponsabilidad, la colaboración y la participación compartida en la toma de decisiones. La presente investigación tiene como objetivo analizar la incidencia del liderazgo distribuido en la gestión institucional de la Escuela de Educación Básica Presidente Roosevelt, con el propósito de fundamentar un plan de fortalecimiento de la gestión escolar participativa. El estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, con diseño no experimental, de corte transversal y alcance descriptivo-correlacional. La población estuvo conformada por siete colaboradores, un directivo y seis docentes, quienes participaron mediante un censo institucional. La información se recopiló mediante un cuestionario tipo Likert, validado por juicio de tres expertos, cuya confiabilidad alcanzó un Alfa de Cronbach de 0,88 para liderazgo distribuido y 0,81 para gestión institucional. Los datos fueron procesados mediante estadística descriptiva y el coeficiente de correlación de Spearman. Los resultados evidenciaron que el 85,7 % de los docentes manifestó no participar en la toma de decisiones institucionales, mientras que el 71,4 % consideró afectado el clima organizacional por la centralización directiva. Se concluye que fortalecer el liderazgo distribuido puede favorecer una gestión institucional participativa, colaborativa y orientada a la mejora escolar.

Palabras clave: Liderazgo distribuido, innovación educativa, gestión educativa, educación básica, mejora escolar.

Abstract

In basic education institutions, leadership has traditionally been centered on the role of the principal, limiting the active participation of other stakeholders in school management and development. In this context, distributed leadership emerges as a model that promotes shared responsibility, collaboration, and joint participation in decision-making. The present research aims to analyze the influence of distributed leadership on institutional management at Presidente Roosevelt Basic Education School, with the purpose of providing a foundation for a plan to strengthen participatory school management. The study was conducted using a quantitative approach, with a nonexperimental, cross-sectional design and a descriptive-correlational scope. The population consisted of seven staff members, one principal and six teachers, who participated through an institutional census. Data were collected using a Likert-type questionnaire, validated through the judgment of three experts, with reliability coefficients of 0.88 for distributed leadership and 0.81 for institutional management, as measured by Cronbach's alpha. The data were processed using descriptive statistics and Spearman's correlation coefficient. The results showed that 85.7% of teachers reported not participating in institutional decision-making, while 71.4% considered that the organizational climate was affected by the centralization of managerial authority. It is concluded that strengthening distributed leadership can promote participatory, collaborative institutional management oriented toward continuous school improvement.

Keywords: Distributed leadership, educational innovation, educational management, basic education, school improvement.

Introducción

En las últimas décadas, la dirección escolar dejó de entenderse como un simple rol administrativo para convertirse en una fuerza motriz de la calidad educativa. La investigación global coincide en que la capacidad de los equipos directivos para orientar metas compartidas, impulsar el trabajo colaborativo y fortalecer la cultura organizacional influye de forma directa en el rendimiento académico y el bienestar de las escuelas (Leithwood, 2020). Frente a los constantes cambios tecnológicos, pedagógicos y sociales del siglo XXI, los líderes educativos necesitan adaptarse a entornos complejos y diversos, promoviendo espacios donde la comunidad entera se involucre activamente (Hallinger, 2020).

Los estudios comparativos señalan que la influencia del liderazgo en los aprendizajes raras veces es directa; ocurre al transformar variables clave como el clima laboral, la confianza profesional y el acompañamiento docente (Robinson, 2021). Asimismo, organismos como la (UNESCO, 2021) y la

(OECD, 2023) destacan que fortalecer estas competencias es indispensable para cumplir con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS 4), garantizando espacios inclusivos y equitativos. Por ello, la tendencia internacional transita desde la figura del director solitario hacia enfoques de liderazgo distribuido y transformacional, donde la responsabilidad de la mejora se comparte con todo el equipo docente (Harris & Jones, 2022).

En América Latina, la reflexión sobre el liderazgo educativo cobra mayor fuerza debido a las marcadas desigualdades sociales y territoriales que condicionan a las instituciones. Aunque se reconoce la necesidad de migrar hacia gestiones participativas, en la práctica aún predominan estructuras altamente centralizadas e impregnadas de burocracia (Quiroz & Sigcho, 2023). Esto limita el desarrollo de verdaderas comunidades de aprendizaje y reduce el tiempo que los directivos pueden dedicar al acompañamiento pedagógico (Demera Zambrano, 2023).

Las experiencias regionales con mejores resultados son aquellas que logran distribuir responsabilidades y promover procesos democráticos de toma de decisiones (Yábar y Carranza, 2021). Tras los retos que dejó la pandemia de COVID-19 en la planificación e integración tecnológica, se evidenció que la capacidad de adaptación y el liderazgo colaborativo son esenciales para sostener el vínculo pedagógico en contextos de vulnerabilidad (UNESCO, 2023); (UNESCO & OEI, 2025)

En Ecuador, el marco normativo establecido en la Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI, 2021) y los Estándares de Gestión Escolar del Ministerio de Educación (Mineduc, 2020) promueve una administración escolar democrática y participativa. No obstante,

la literatura nacional reporta una brecha constante entre lo dictaminado por la norma y la rutina institucional diaria (García, 2022)

En gran parte de los establecimientos educativos del país, la carga administrativa sobrecarga a los directivos, desplazando el trabajo colaborativo y el seguimiento pedagógico a un segundo plano. Cuando el liderazgo se ejerce de forma vertical, se debilita la motivación del profesorado y se fragmenta la convivencia escolar. En cambio, en aquellas instituciones donde se generan espacios permanentes de comunicación y confianza, los profesores muestran mayor compromiso pedagógico y predisposición para la innovación.

La Escuela de Educación Básica “Presidente Roosevelt”, ubicada en la parroquia San Gregorio del cantón Muisne (provincia de Esmeraldas), atiende a 140 estudiantes dentro de un entorno rural caracterizado por limitaciones socioeconómicas y barreras geográficas. Su plantilla profesional está conformada de manera reducida por un directivo y seis docentes. En la cotidianeidad de las escuelas rurales ecuatorianas, la escasez de personal obliga a que el equipo asuma múltiples tareas administrativas, comunitarias y pedagógicas en simultáneo (Mineduc, 2020).

En el caso particular de la institución, la gestión interna evidencia dificultades de comunicación y una toma de decisiones escasamente participativa. La falta de fluidez en los canales de diálogo y la concentración de funciones dificultan la articulación de la planificación estratégica con la práctica docente cotidiana. Esta desalineación organizacional genera descoordinación, desgaste del clima de trabajo y desaprovechamiento del potencial pedagógico del equipo, poniendo en riesgo la respuesta educativa equitativa que requiere la comunidad de San Gregorio.

La mayor parte de las investigaciones sobre liderazgo y gestión escolar en América Latina y Ecuador se concentran en instituciones urbanas con equipos directivos amplios y departamentos administrativos estructurados. Existe un evidente vacío de evidencia empírica referente a cómo se configuran las dinámicas de liderazgo en escuelas rurales multigrado o de planta docente reducida, donde la cercanía interpersonal y la sobrecarga de roles redefinen la gestión cotidiana. Se necesita profundizar en la comprensión de cómo el liderazgo distribuido puede sostenerse operativamente en contextos marcados por la vulnerabilidad territorial y la limitación de recursos.

Esta investigación es relevante porque analiza la relación entre el liderazgo distribuido y la gestión institucional en un contexto rural, aportando evidencia empírica que aporta al fortalecimiento de la gestión educativa en instituciones con características similares

Justificar este estudio implica reconocer que una escuela con docentes silenciados es una escuela que no puede innovar (Robinson V. , 2019). Al proponer soluciones para la falta de comunicación en la escuela “Presidente Roosevelt”, se busca crear un modelo de gestión que sea replicable en otras instituciones del cantón Muisne. La importancia radica en devolverle al docente su rol de líder pedagógico, asegurando que las decisiones que afectan a los 140 estudiantes sean el resultado de un análisis crítico, profesional y consensuado entre los actores involucrados

Métodos y Materiales

El presente estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, debido a que permitió medir de manera objetiva las percepciones del personal directivo y docente respecto al liderazgo distribuido y su relación con la gestión institucional, mediante la recopilación de datos numéricos obtenidos a través de un cuestionario estructurado, analizados e interpretados estadísticamente. Este enfoque se caracteriza por emplear procedimientos sistemáticos de recolección, procesamiento de análisis de datos, con el propósito de describir el comportamiento de las variables objeto de estudio y sustentar resultados con evidencia empírica.

De acuerdo con (Hernández Sampieri y Mendoza, 2018), el enfoque cuantitativo utiliza procesos secuenciales y estructurados que comprenden el planteamiento del problema, la formulación de hipótesis o supuestos de investigación, definición de variables, diseños de instrumentos de medición y análisis estadísticos de los datos para obtener resultados objetivos y verificables. Asimismo, Creswell y Creswell (2023) sostienen que este enfoque facilita la descripción de fenómenos sociales y el análisis de relaciones entre variables mediante procedimientos estandarizados que garantizan la confiabilidad y la objetividad de los resultados.

En correspondencia con el objetivo de la investigación, el enfoque cuantitativo permitió describir las percepciones del personal directivo y docente sobre las prácticas de liderazgo distribuido implementadas en la Escuela de Educación Básica "Presidente Roosevelt" y analizar su comportamiento en relación con los procesos de gestión institucional, aportando evidencia para sustentar la propuesta de fortalecimiento institucional.

El desarrollo de la investigación se sostuvo en el método científico, mismo que orientó sistemáticamente cada una de las fases del proceso investigativo, permitiendo abordar el problema de manera lógica, sistemática y objetiva desde la formulación del problema hasta el análisis e interpretación de los resultados obtenidos. Este método permitió garantizar la objetividad del estudio realizado mediante la aplicación ordenada de procedimientos, observación, recopilación de datos, organización de la información. (Bernal, 2016), señala que el

método científico constituye el procedimiento mediante el cual se genera conocimiento válido a través de la observación, la medición, el análisis y la contrastación de la realidad estudiada.

Asimismo, se empleó el método analítico-sintético, el cual permitió descomponer el fenómeno del liderazgo distribuido en sus primordiales dimensiones -- participación docente, toma de decisiones, comunicación horizontal y trabajo colaborativo-- para analizar cada una de ellas de forma independiente y posteriormente integrar los resultados obtenidos y comprender su incidencia en la gestión institucional. Según (Arias, 2012), este método favorece la comprensión integral de los fenómenos sociales mediante el análisis de sus componentes y la integración de los hallazgos.

De igual manera, se aplicó el método inductivo, debido a que la investigación partió de las percepciones particulares del director y de los docentes para formular conclusiones relacionadas con la realidad institucional estudiada. (Hernández Sampieri y Mendoza, 2018) indican que la inducción permite construir interpretaciones fundamentadas a partir de la observación de casos específicos, especialmente en investigaciones desarrolladas en contextos educativos.

Para el procesamiento de la información se utilizó al método estadístico, específicamente a la estadística descriptiva, mediante la elaboración de tablas de distribución de frecuencias y porcentajes que facilitaron la organización, representación e interpretación de los datos obtenidos a través del cuestionario aplicado. (Frías-Navarro, 2022), sostiene que la estadística descriptiva constituye una herramienta esencial para resumir la información cuantitativa y facilitar la comprensión de las tendencias observadas en una población determinada.

La aplicación integrada de estos métodos permitió desarrollar un proceso metodológico coherente y riguroso, garantizando la obtención de los datos de manera confiable y suficiente para describir las características del liderazgo distribuido y la gestión institucional de la Escuela de Educación Básica "Presidente Roosevelt".

La investigación se desarrolló bajo un diseño no experimental de corte transversal, puesto que las variables fueron observadas tal como se manifestaban en su contexto natural, sin manipulación deliberada por parte de los investigadores. La información fue recolectada en un único momento del período académico, permitiendo obtener las percepciones del personal directivo y docente respecto al liderazgo distribuido y la gestión institucional.

(Hernández Sampieri y Mendoza, 2018) indican que los diseños no experimentales se caracterizan por estudiar los fenómenos en su ambiente natural, sin intervenir sobre las variables objeto de estudio, mientras que los estudios transversales recopilan la información en un solo momento con el propósito de describir el comportamiento de las variables investigadas.

En este estudio, el diseño seleccionado permitió analizar las prácticas de liderazgo distribuido de la institución y describir las características de la gestión institucional respetando las condiciones naturales en la que se desarrollan ambos fenómenos.

La investigación fue de tipo aplicada, debido a que buscó generar conocimientos orientados a la solución de un problema identificado en la gestión institucional de la Escuela de Educación Básica "Presidente Roosevelt", mediante la formulación de un plan de fortalecimiento sustentado en los principios del liderazgo distribuido. (Bernal, 2016) sostiene que la investigación aplicada se orienta a la resolución de problemas concretos mediante la utilización del conocimiento científico.

El estudio fue descriptivo-correlacional. El nivel descriptivo permitió caracterizar las prácticas de liderazgo y los procesos de gestión institucional presentes en la institución educativa, mientras que el alcance correlacional posibilitó analizar la relación existente entre ambas variables, sin establecer relaciones de causalidad.

(Hernández Sampieri y Mendoza, 2018) señalan que los estudios descriptivos buscan especificar las características de un fenómeno, mientras que los correlacionales tienen como finalidad determinar el grado de asociación existente entre dos o más variables dentro de un contexto determinado. En este sentido, el estudio permitió comprender cómo las prácticas de liderazgo se relacionan con la gestión institucional en el contexto particular de una escuela rural.

La población estuvo conformada por la totalidad del personal de la Escuela de Educación Básica

"Presidente Roosevelt", integrada por un directivo y seis docentes, para un total de siete participantes. Debido a que el universo de estudio fue reducido, se optó por trabajar con la totalidad de la población, lo que permitió tener la información de todos los involucrados en el fenómeno investigado.

Los datos recopilados a través de las escalas de medición en esta población, el análisis correlacional entre las variables de liderazgo distribuido y gestión institucional se llevó a cabo mediante el coeficiente de Spearman, por tratarse de una prueba no paramétrica idónea para evaluar el grado de asociación entre variables en abordajes censales de tamaño reducido.

(Arias, 2012) señala que el censo constituye la estrategia metodológica más adecuada cuando la población es pequeña, ya que permite obtener información de todos los integrantes del universo de estudio. De manera similar, (Hernández Sampieri y Mendoza, 2018) sostienen que, en poblaciones reducidas, el censo elimina el error derivado del muestreo y garantiza una representación completa de los participantes.

No obstante, es importante señalar que el reducido tamaño de la población constituye una limitación en términos de validez externa. En consecuencia, los resultados obtenidos representan fielmente la realidad de la institución estudiada, estos no pueden generalizarse ni extrapolarse estadísticamente a otras instituciones educativas con características organizacionales, sociales o contextuales diferentes.

En consecuencia, los hallazgos deben interpretarse como evidencia contextual propia de la Escuela de Educación Básica "Presidente Roosevelt", constituyendo un referente para futuras investigaciones que incorporen poblaciones más amplias y diversos contextos educativos (Creswell, 2023); (Hernández Sampieri y Mendoza, 2018).

La investigación se estructuró a partir de dos variables: liderazgo distribuido, considerada como variable independiente, y gestión institucional, definida como variable dependiente. Ambas variables fueron operacionalizadas mediante dimensiones e indicadores que orientaron la elaboración del instrumento de recolección de datos y el análisis de los resultados obtenidos.

La operacionalización permitió establecer la correspondencia entre los objetivos específicos, las dimensiones de análisis y los ítems del cuestionario, garantizando la coherencia metodológica del proceso investigativo.

Tabla N.º 1

Conceptualización y operacionalización de la variable independiente

Objetivo específico: Caracterizar las dimensiones del liderazgo distribuido presentes en la Escuela de Educación Básica "Presidente Roosevelt".

Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición
Variable Independiente: El liderazgo distribuido constituye un enfoque de gestión educativa que promueve la	Participación docente		1. ¿los docentes participan activamente en las	Ordinal Escala de Likert
distribución de responsabilidades, la participación activa de los actores educativos y la toma de decisiones compartida, favoreciendo el trabajo colaborativo y el logro de los objetivos institucionales (Botía, 2019)		Nivel de participación docente Compromiso institucional	actividades y proyectos institucionales? 2. ¿los directivos promueven espacios para que los docentes expresen sus ideas y sugerencias?	Siempre (5) Casi siempre (4) A veces (3) Casi nunca (2) Nunca (1)

Toma de decisiones	Participación en la toma de decisiones Organizacional institucional	¿Los docentes participan en la toma de decisiones relacionadas con la gestión institucionales? ¿Las decisiones tomadas en la institución consideran las necesidades de toda la comunidad educativa?	Ordinal Escala de Likert
Comunicación horizontal	Calidad de la comunicación Fluidez de la comunicación	5. ¿La comunicación entre docentes y directivos es clara y respetuosa y favorece la confianza?	Ordinal Escala de Likert
Trabajo colaborativo	Cooperación docente Trabajo en equipo	6 ¿Los docentes trabajan en equipo y se apoyan mutuamente para alcanzar los objetivos institucionales?	Ordinal Escala de Likert

Tabla N.º 2
Conceptualización y operacionalización de la variable dependiente

Objetivo específico: Identificar cómo la gestión institucional se fortalece mediante prácticas de liderazgo distribuido dentro de la institución educativa.

Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición
Variable Dependiente: Gestión institucional comprende el conjunto de acciones administrativas, pedagógicas organizativas orientadas al fortalecimiento del funcionamiento	Clima organizacional	• Convivencia institucional y motivación docente	1. ¿Existe un ambiente de respeto y convivencia entre los miembros de la institución educativa? 2. ¿el clima laboral favorece el desempeño adecuado de los docentes?	Ordinal Escala de Likert Siempre (5) Casi siempre (4) A veces (3) Casi nunca (2) Nunca (1)

escolar y al cumplimiento de los objetivos educativos institucionales (Murillo, 2017).	Organización escolar	• Planificación institucional	3. ¿Las actividades institucionales son planificadas y organizadas adecuadamente?	Ordinal Escala de Likert
	Eficiencia institucional	• gestión administrativa y uso de recursos	4. ¿la institución utiliza eficientemente sus recursos para mejorar la calidad educativa?	Ordinal Escala de Likert
	Coordinación pedagógica	• Coordinación académica y acompañamiento docente	5. ¿Existe coordinación entre directivos y docentes para fortalecer el proceso de enseñanza-aprendizaje?	Ordinal Escala de Likert

Para la recolección de la información, se empleó la técnica de la encuesta, debido a que permitió obtener estandarizada acerca de las percepciones del personal directivo y docente respecto al liderazgo distribuido y la gestión institucional. Como instrumento se utilizó un cuestionario tipo Likert, el cual estuvo conformado por un total de 11 ítems cerrados: distribuidos en seis preguntas para las variables liderazgo distribuido y cinco variables de gestión institucional.

Los ítems fueron elaborados a partir de las dimensiones propuestas por (Harris, 2014)y (Murillo, 2017) para la gestión institucional. Las respuestas se estructuraron mediante una escala ordinal de cinco categorías: siempre (5), Casi siempre (4), A veces (3), Casi nunca (2) y Nunca (1), permitiendo cuantificar las percepciones de los participantes.

La aplicación del instrumento se realizó de manera presencial durante la jornada laboral institucional, además del cuestionario, se aplicó una entrevista semiestructurada al directivo de la institución con el propósito de complementar la interpretación de los resultados cuantitativos. Antes de su aplicación se informó a los participantes sobre los objetivos del estudio, el carácter voluntario de su participación y la confidencialidad de la información suministrada.

De acuerdo con (Hernández Sampieri y Mendoza, 2018) y (Arias, 2012) el cuestionario con escala tipo Likert constituye un instrumento adecuado para la recolección de datos, ya que permite medir de manera estandarizada las percepciones de los participantes mediante afirmaciones con opciones de respuesta previamente definidas, garantizando la uniformidad de la información obtenida y facilitando su posterior análisis.

La validez de contenido del cuestionario se estableció mediante el juicio de tres expertos, seleccionados por su formación académica y experiencia en gestión educativa, metodología de investigación y evaluación de instrumentos.

Los especialistas analizaron la pertinencia, claridad, coherencia, relevancia de cada uno de los ítems, emitiendo observaciones que fueron incorporadas en la versión definitiva del cuestionario antes de su aplicación.

La confiabilidad del cuestionario se determinó mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, a partir de una prueba piloto aplicada a participantes con características similares a la población objeto de estudio. Los resultados obtenidos fueron 0,88 para la variable liderazgo distribuido y 0,81 para la variable gestión institucional, evidenciando una adecuada consistencia interna del instrumento.

De acuerdo con (Frías-Navarro, 2022), los valores del (Alfa de Cronbach, 1951) iguales o superiores a 0,80 indican una alta confiabilidad, por lo que ambos instrumentos presentan niveles adecuados de consistencia para su aplicación en investigaciones educativas.

Los datos obtenidos mediante el cuestionario fueron organizados en una matriz de datos para su procesamiento estadístico. Posteriormente, se elaboraron tablas de distribución de frecuencias absolutas y relativas, así como porcentajes que facilitaron la descripción e interpretación de las percepciones del personal directivo y docente respecto a las variables de estudio. Los resultados se presentaron mediante tablas estadísticas y fueron analizados de acuerdo con los objetivos específicos de la investigación.

La investigación se desarrolló respetando los principios éticos de la investigación científica. La participación de los sujetos fue voluntaria y se garantizó la confidencialidad, el anonimato y el uso exclusivo de la información con fines académicos. Previamente a la aplicación del instrumento, los participantes fueron informados acerca de los objetivos del estudio y otorgaron su consentimiento para participar en la investigación.

Análisis de Resultados

Para la validez de los instrumentos de recolección de datos, se aplicó el método de juicio de tres expertos en gestión educativa y metodología. Para evaluar su confiabilidad, se utilizó el coeficiente de consistencia interna (Alfa de Cronbach, 1951), administrado previamente a una prueba piloto con participantes de características homólogas a la muestra. Se obtuvo un valor de 0.88 para el cuestionario de la variable independiente y de 0.81 para el de la variable dependiente, puntuaciones que se consideran aceptables y altamente confiables para la investigación científica según los criterios de (Frías-Navarro, 2022). Con la finalidad de efectuar

el respectivo análisis e interpretación de los datos recolectados, los cuales permitieron determinar la percepción de los docentes y del directivo respecto al liderazgo distribuido y su incidencia en el plantel, se presentan a continuación los resultados tabulados con sus respectivas frecuencias y porcentajes. Los cálculos se estructuraron rigurosamente sobre la base de la muestra censal compuesta por los 7 participantes de la institución. Estos resultados evidencian una percepción generalizada de exclusión docente en los procesos de toma de decisiones, situación que coincide con los hallazgos de (Murillo, 2017), quien sostiene que la centralización limita la construcción de comunidades profesionales de aprendizaje.

Tabla 1

Resultados de las encuestas aplicadas a docentes y directivo en relación con la variable independiente: Liderazgo distribuido.

Variable independiente: Liderazgo distribuido	Totalmente de acuerdo		Parcialmente de acuerdo		Indiferente		Parcialmente en desacuerdo		Totalmente en desacuerdo	
	f	%	F	%	f	%	f	%	f	%
PREGUNTAS										
Dimensión 1: Participación										
1. ¿Los docentes participan activamente en las actividades y proyectos institucionales?		14.3 %	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	6	85.7 %
2. ¿Los directivos promueven espacios para que los docentes expresen sus ideas?		14.3 %	0	0.0%	0	0.0%	1	14.3 %	5	71.4 %
Dimensión 2: Toma de decisiones										
3. ¿Los docentes participan en la toma de decisiones de la gestión institucional?	1	14.3 %	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	6	85.7 %

4. ¿Las decisiones tomadas consideran las necesidades de toda la comunidad?	1	14.3 %	0	0.0%	1	14.3 %	0	0.0%	5	71.4 %
Dimensión 3: Comunicación										
5. ¿La comunicación entre docentes y directivos es clara, respetuosa y genera confianza?	1	14.3 %	0	0.0%	0	0.0%	2	28.6 %	4	57.1 %
6. ¿Los docentes trabajan en equipo para alcanzar los objetivos institucionales?	0	0.0%	1	14.3%	1	14.3 %	4	57.1 %	1	14.3 %

Nota:

Los resultados en cuanto a la dimensión de participación y toma de decisiones demuestran que el 85.7% de los encuestados (los 6 docentes) están totalmente en desacuerdo con la gestión actual. La mayoría manifiesta que las directrices se imponen verticalmente sin considerar la experiencia técnica del aula. El único porcentaje positivo (14.3%) corresponde de forma invariable a la postura del director del plantel. **3.2. Tabla 2**

Resultados de las encuestas aplicadas a docentes y directivo en relación con la variable dependiente:

Gestión institucional.

Variable dependiente:	siempre		Casi siempre		A veces		Casi nunca		Nunca	
Gestión institucional	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
PREGUNTAS	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Dimensión 1: Clima										

1. ¿Existe un ambiente de respeto, convivencia y motivación en la institución?	1	14.3%	0	0.0%	0	0.0%	2	28.6%	4	57.1%
2. ¿El clima laboral favorece el desempeño adecuado de los docentes?	1	14.3%	0	0.0%	0	0.0%	1	14.3%	5	71.4%
Dimensión 2: Organización										
3. ¿Las actividades institucionales son planificadas y organizadas de forma idónea?	1	14.3%	1	14.3%	0	0.0%	3	42.9%	2	28.6%
Dimensión 3: Eficiencia										
4. ¿La institución utiliza eficientemente sus recursos para mejorar la calidad?	0	0.0%	1	14.3%	2	28.6%	3	42.9%		14.3%
5. ¿Existe coordinación pedagógica efectiva para fortalecer la enseñanza?	1	14.3%	0	0.0%	0	0.0%	1	14.3%		71.4%

Nota:

Los resultados en cuanto a la dimensión de clima organizacional y coordinación pedagógica demuestran que el 71.4% del personal se encuentra desmotivado debido a las barreras comunicativas.

La falta de articulación colectiva perjudica la planificación curricular, evidenciando que el centralismo administrativo afecta la eficiencia general del establecimiento.

En lo referente a la entrevista aplicada al líder educativo, este manifestó que el ejercicio centralizado de su gestión responde a las constantes demandas burocráticas exigidas por los organismos distritales del Ministerio. El directivo argumenta que asumir las tareas de forma unipersonal agiliza los tiempos de entrega de la información. No obstante, admite la presencia de un clima institucional tenso y la desconexión existente con el equipo de docentes pedagógicos.

Discusión

Con estos resultados, se hace necesario implementar alternativas de solución orientadas a fortalecer los procesos que requieren atención prioritaria por parte de la comunidad educativa de la parroquia San Gregorio. Los hallazgos evidencian un nivel de insatisfacción en los docentes que podría estar relacionado con la escasa participación en la toma de decisiones, limitando las posibilidades de innovación en las aulas rurales. Estos resultados coinciden con los planteamientos de (Harris, 2014) y (Murillo, 2017), quienes destacan la importancia del liderazgo compartido para fortalecer la gestión institucional; no obstante, contrastan con aquellos contextos donde la participación docente es más activa. En este sentido, la investigación aporta información que sustenta la implementación de un plan de acción integral basado en los principios del liderazgo compartido para contribuir al mejoramiento institucional.

La propuesta constituye una estrategia de intervención diseñada a partir de las necesidades identificadas durante el diagnóstico institucional. Su formulación responde directamente a las debilidades evidenciadas en las dimensiones participación docente, comunicación horizontal, toma de decisiones y trabajo colaborativo, por lo que busca fortalecer la gestión institucional mediante principios propios del liderazgo distribuido.

Plan de fortalecimiento del liderazgo distribuido para mejorar la gestión institucional en la Escuela de Educación Básica Presidente Roosevelt.

La propuesta se justifica plenamente al ofrecer un diseño metodológico que descentraliza las funciones directivas tradicionales de la escuela rural. Promover la corresponsabilidad permitirá atenuar las barreras relacionales y reconstruir los canales de comunicación interna del equipo. Esto propiciará un entorno de trabajo armonioso, transparente, democrático y alineado con los estándares nacionales de calidad educativa vigentes.

Estrategias, actividades, responsables e indicadores

Estrategia	Actividades	Responsables	Indicadores
Capacitación Cooperativa	Talleres sobre liderazgo distribuido, confianza mutua y gestión compartida.	Directivo y maestrandas.	Número de talleres ejecutados / Asistencia docente.

Comunicación Horizontal	Implementación de círculos de reflexión pedagógica y asambleas mensuales.	Equipo directivo.	Cantidad de reuniones con actas y acuerdos firmados.
Delegación Competente	Conformación de comisiones de trabajo autónomas para coordinar proyectos.	Directivos docentes.	y Número de equipos formados / Actividades desarrolladas.

Validación de la propuesta

Con el propósito de garantizar la pertinencia y viabilidad de la propuesta, esta fue sometida a un proceso de validación mediante juicio de expertos. Participaron tres profesionales de cuarto nivel con amplia experiencia en administración educativa fiscal en la provincia de Esmeraldas. Los evaluadores concluyeron que las estrategias propuestas son totalmente factibles, coherentes con la normativa y adaptables a la ruralidad de Muisne. Los expertos evaluaron la propuesta considerando los criterios de claridad, pertinencia, viabilidad, factibilidad, innovación e impacto. Los resultados evidenciaron que la propuesta presenta objetivos y estrategias claramente definidos, responde a las necesidades de la institución, es viable y factible para su ejecución en el contexto rural de la Escuela de Educación Básica Presidente Roosevelt, incorpora acciones innovadoras para fortalecer el liderazgo distribuido y genera un impacto positivo en el mejoramiento de la gestión institucional.

Conclusiones

El estudio evidencia que el modelo de liderazgo vertical y centralizado ejercido en la institución incide de forma negativa en la gestión escolar y erosiona el clima laboral. La acumulación unipersonal del poder decisional fragmenta los canales de comunicación interna, generando barreras relacionales e insatisfacción colectiva dentro del equipo docente.

La presente investigación se consolida como una base para que futuros investigadores amplíen y profundicen en el objeto de estudio en contextos rurales del país. Se concluye que la transición hacia el liderazgo distribuido es un requisito indispensable para operativizar los principios de corresponsabilidad y asegurar la calidad escolar.

Se determinó que el liderazgo distribuido incide directamente en la gestión institucional de la Escuela de Educación Básica "Presidente Roosevelt". Los resultados evidenciaron una limitada participación docente en la toma de decisiones y en los procesos de comunicación, lo que afecta el trabajo colaborativo y el desarrollo de una gestión escolar participativa.

El diagnóstico institucional permitió identificar que la comunicación interna, la participación docente y la toma de decisiones constituyen las principales debilidades de la institución. Estas condiciones repercuten en el clima organizacional y limitan las oportunidades de innovación y mejora continua en el contexto educativo rural.

A partir de las necesidades detectadas, se diseñó un plan de fortalecimiento fundamentado en los principios del liderazgo distribuido, orientado a promover la corresponsabilidad el trabajo colaborativo y una gestión institucional más democrática, pertinente y acorde con las características de la Escuela de Educación Básica "Presidente Roosevelt".

La investigación aporta evidencia sobre la importancia de implementar prácticas de liderazgo distribuido en instituciones rurales, constituyéndose en un referente para fortalecer la gestión institucional y favorecer la mejora continua de la calidad educativa en contextos con características similares.

Referencias Bibliográficas

- Harris & Jones. (2022). *Distributed Leadership: Taking a Retrospective and Contemporary View of the Evidence Base*. Reino Unido: school Leadership & Management.
- Alfa de Cronbach. (1951). Alfa de Cronbach. *Psychometrika*.
- Arias, F. G. (2012). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica*. Caracas, Venezuela: Episteme.
- Bernal, C. A. (2016). *Metodología de la investigación: Administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Bogotá, Colombia: Pearson.
- Botía, B. (2019). *Una dirección escolar con capacidad de liderazgo pedagógico*. Granada-España: La Muralla.
- Creswell, C. y. (2023). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (6.ª ed.). Estados Unidos: McGraw-Hill Education.
- Frías-Navarro, D. (2022). *Apuntes de consistencia interna de las puntuaciones de un instrumento de medida*. Valencia-España.
- García, M. &. (2022). Gestión directiva y comunicación interna en las escuelas rurales: Un estudio de caso en la provincia de Esmeraldas. *Revista Ecuatoriana de Pedagogía*, 5(9), 45-62. (Sustenta el contexto local y nacional).
- Hallinger. (2020). Leadership and the COVID-19 Pandemic: Themes and Future Research Agenda. *Frontiers in Education*.
- Harris, A. (2014). *Distributed Leadership Matters: Perspectives, Practicalities, and Potential*. Corwin Press.
- (Fuente principal para la Teoría del Liderazgo Distribuido a nivel mundial). EE.UU. / Reino Unido: Corwin Press (SAGE Publications).
- Hernández Sampieri y Mendoza. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: McGraw-Hill Education.
- Hernández Sampieri, R. F. (2014). *Metodología de la investigación*. México D.F., México: McGraw-Hill.
- LOEI. (2021). *Segundo Suplemento del Registro Oficial No. 434. (Sustenta el Marco Legal y la obligatoriedad de la gestión participativa)*. Ecuador: Asamblea Nacional del Ecuador.
- Mineduc. (2020). *Estándares de Gestión Escolar*. Quito, Ecuador: Ministerio de Educación del Ecuador.
- Murillo, F. J. (2017). El Liderazgo Escolar como Factor Clave para lograr Escuelas más Inclusivas. *Revista latinoamericana de educación inclusiva*, 11(2), 11-12. (Sustenta los antecedentes regionales en Latinoamérica).
- OECD. (2023). *Education at a Glance 2023: OECD Indicators*. FRANCIA: OECD Publishing.
- Robinson. (2021). The Quality of Leaders' Problem-Solving Conversations: Truth-Seeking or TruthClaiming? *Leadership and Policy in Schools*.
-

Robinson, V. (2019). *Liderazgo centrado en el aprendizaje: Capacidad para el cambio y la mejora*. España: Ediciones Morata.

UNESCO & OEI. (2025). *América Latina: Liderar para la democracia. Edición regional del Informe de*

Seguimiento de la Educación en el Mundo 2025 sobre liderazgo en educación. FRANCIA Y ESPAÑA: UNESCO, & Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI).

UNESCO. (2021). *Reimaginar juntos nuestros futuros: Un nuevo contrato social para la educación*. Francia.

UNESCO. (2023). *Global Education Monitoring Report 2023: Technology in Education. A Tool on Whose Terms?* FRANCIA: Technology in Education.

Yábar y Carranza. (2021). Gestión institucional y mejora continua en instituciones educativas latinoamericanas. *Revista Educación*.