

UNIVERSIDAD CATÓLICA “REDEMPTORIS MATER”

FACULTAD DE HUMANIDADES



**Tesis monográfica para optar al título de
Licenciatura en Pedagogía con mención en Administración y Gestión Educativa**

Administración y gestión educativa.

**Liderazgo que ejerce la dirección y su relación en la práctica docente del
preescolar Salesiano San Juan Bosco, Masaya, Nicaragua.**

AUTORES:

Hurtado-Sobalvarro, Naydeling Hodalys
Martínez-Hurtado, María Fabiola
Morales-García, Valeria Cecilia Auxiliadora

**Managua, Nicaragua
11 de enero de 2025**

UNIVERSIDAD CATÓLICA “REDEMPTORIS MATER”

FACULTAD DE HUMANIDADES



**Tesis monográfica para optar al título de
Licenciatura en Pedagogía con mención en Administración y Gestión Educativa**

Administración y gestión educativa.

**Liderazgo que ejerce la dirección y su relación en la práctica docente del
preescolar Salesiano San Juan Bosco del departamento de Masaya, durante
el primer semestre del año lectivo 2024**

AUTORES:

Hurtado-Sobalvarro, Naydeling Hodalys
Martínez-Hurtado, María Fabiola
Morales-García, Valeria Cecilia Auxiliadora

TUTOR CIENTÍFICO Y METODOLÓGICO:

Sosa-Meléndez, Juan José
Doctor en Ciencias Sociales
Número ORCID: 0009-0009-7592-1510

**Managua, Nicaragua
11 de enero de 2025**

CARTA AVAL TUTOR CIENTÍFICO Y METODOLÓGICO

Por medio de la presente, y en mi calidad de Tutor científico y metodológico, certifico que el trabajo de investigación realizado por María Fabiola Martínez Hurtado, Naydeling Hodalys Hurtado Sobalvarro y Valeria Cecilia Auxiliadora Morales García, cumple con las disposiciones institucionales, metodológicas y técnicas, que regulan esta actividad académica, por lo que autorizo a las egresadas, reproducir el documento definitivo para su entrega oficial a la facultad correspondiente.

Atentamente,

Juan José Sosa Meléndez.
Doctor en Ciencias Sociales
jsosa@unica.edu.ni

Dedicatoria

Con gratitud y amor, dedicamos este trabajo monográfico a Dios, fuente de sabiduría, fortaleza y guía en cada paso de nuestras vidas. Gracias por iluminarnos en este camino de aprendizaje y por darnos la oportunidad de crecer personal y profesionalmente.

A nuestra madre María Auxiliadora, protectora y fiel intercesora, por su constante cuidado maternal que nos motivó a perseverar incluso en los momentos más desafiantes.

Finalmente, a todas las personas que de una u otra forma estuvieron involucradas en este proyecto, ya sea compartiendo conocimientos, brindando su tiempo o acompañándonos con palabras de ánimo

Agradecimiento

Agradecemos profundamente a Dios, por ser nuestra guía y fortaleza en cada paso de este proceso.

A nuestros padres, por su amor, sacrificios y constante apoyo, que han sido nuestra mayor inspiración.

Al personal del Preescolar Salesiano San Juan Bosco, por su dedicación y vocación, que nos han motivado a valorar la educación como herramienta de transformación.

A los docentes de la universidad, por compartir sus conocimientos y por su invaluable orientación en nuestra formación profesional. Finalmente, a nuestros amigos, por su apoyo emocional, ánimo y compañía en este camino lleno de aprendizajes.

Resumen

En el presente estudio se analizó el liderazgo ejercido por la dirección y su relación con la práctica docente en el Preescolar Salesiano San Juan Bosco, Masaya, Nicaragua, durante el primer semestre de 2024. Con un enfoque cualitativo y diseño descriptivo, se identificaron los estilos de liderazgo directivo, los enfoques de toma de decisiones educativas y su influencia en el desempeño docente, utilizando entrevistas aplicadas a las maestras y a la directora. Los hallazgos revelan un liderazgo que combina elementos analíticos y directivos, con fortalezas en la planificación, el acompañamiento pedagógico y la generación de confianza en el equipo docente. No obstante, se evidenció una tendencia hacia la centralización en ciertos momentos, lo que limita la consulta y la retroalimentación, generando ocasionalmente desmotivación y resistencia al cambio.

En cuanto a la toma de decisiones, se observó un modelo híbrido que equilibra la colaboración con los docentes y decisiones centralizadas por la dirección, favoreciendo la eficiencia administrativa, aunque con limitaciones para atender plenamente las necesidades del aula. El liderazgo directivo influye positivamente en la práctica docente al priorizar el apoyo constante, el reconocimiento y las capacitaciones pertinentes, fortaleciendo la motivación y el desempeño del equipo. Sin embargo, la falta de retroalimentación consistente y de alineación entre las capacitaciones y las necesidades reales del aula puede limitar la innovación y la cohesión docente.

Palabras claves: *liderazgo, práctica docente, toma de decisiones, dirección, aprendizaje, motivación.*

Abstract

The research analyzed the leadership exercised by management and its relationship with teaching practice at the San Juan Bosco Salesian Preschool, Masaya, Nicaragua, during the first semester of 2024. With a qualitative approach and descriptive design, the management leadership styles, educational decision-making approaches and their influence on teaching performance were identified, using interviews applied to the teachers and the principal. The findings reveal leadership that combines analytical and directive elements, with strengths in planning, pedagogical accompaniment and the generation of trust in the teaching team. However, there was a tendency towards centralization at certain times, which limits consultation and feedback, occasionally generating demotivation and resistance to change.

In terms of decision-making, a hybrid model was observed that balances collaboration with teachers and centralized decisions by management, favoring administrative efficiency, although with limitations to fully address classroom needs. Managerial leadership positively influences teaching practice by prioritizing constant support, recognition and relevant training, strengthening motivation and team performance. However, the lack of consistent feedback and alignment between training and real classroom needs may limit innovation and teacher cohesion.

Keywords: *leadership, teaching practice, decision making, management, learning motivation.*

Índice de contenido

Contenido

Introducción	1
Antecedentes y Contexto del Problema	2
Contexto del problema.....	5
Pregunta de investigación:.....	7
Preguntas derivadas.....	7
Objetivos	8
Objetivo general	8
Objetivos específicos	8
Justificación	9
Marco Teórico.....	10
Concepto de liderazgo.....	10
Tipos de liderazgo educativo.....	11
Estilos de liderazgo.	14
Estilos de tomas de decisiones	16
La comunicación del líder	19
Habilidades socioemocionales docentes.	20
Perspectivas teóricas sobre la motivación.	21
Práctica docente.....	24
Planeación educativa	28
Estrategias de enseñanza	30
Evaluación del aprendizaje	31
Motivación y la práctica docente.....	34
Marco Metodológico	37
Tipo de estudio:.....	37
Variable Independiente:	37
Variable dependiente:.....	37
Población y muestra:	38

Muestra:.....	38
Procesamiento de la información	38
Resultados	40
Capítulo 1: Estilos de liderazgo ejercidos por la dirección.....	40
Capítulo 2: Estilos de tomas de decisiones educativas que practica la dirección.	44
Capítulo 3: Práctica docente en relación al liderazgo directivo.....	46
Conclusiones:	51
Capítulo 1: Estilos de liderazgo ejercidos por la dirección.....	51
Capítulo 2: Estilos de tomas de decisiones educativas que practica la dirección.	51
Capítulo 3: Práctica docente en relación al liderazgo directivo.....	52
Capítulo I Estilos de Liderazgo Ejercidos por la Dirección del Preescolar	54
Capítulo II Estilo de toma de decisiones educativas en función de la práctica docente.	54
Capítulo III Práctica docente en relación al liderazgo directivo en el preescolar salesiano. ...	54
Bibliografía	57
Anexos	63
Anexo 1. Instrumento de recolección de información.....	63
Matriz de descriptores.	65
Codificación	70

Índice de Tablas

Tabla 1. Cuadro comparativo 1.	44
Tabla 2. Cuadro comparativo 2.	46
Tabla 3. Cuadro comparativo 3.	50
Tabla 4. Cronograma.	56
Tabla 5. Matriz de descriptores.	65
Tabla 6. Codificación.....	70

Introducción

Para desempeñar un liderazgo efectivo, es esencial adentrarse en un conjunto de habilidades clave que no sólo simplifican la tarea de dirigir un equipo, sino que además resultan fundamentales para infundir confianza, promover la colaboración y lograr el éxito en la consecución de objetivos.

Fomentar un entorno de aprendizaje positivo y colaborativo es esencial para el éxito de la escuela y el bienestar de los niños. Un director eficaz debe ser un líder inspirador que motive y guíe al personal hacia un objetivo común. El liderazgo en la educación de la primera infancia va más allá de los roles administrativos. Implica inspirar y guiar a los educadores, al personal y a las familias hacia una visión compartida para el entorno educativo. Los líderes deben centrarse en construir relaciones efectivas y en apoyar la enseñanza y el aprendizaje eficaces, alentando y permitiendo que los docentes crezcan en su práctica docente a través del aprendizaje profesional.

El presente estudio se llevó a cabo en el Preescolar Salesiano San Juan Bosco, ubicado en la ciudad de Masaya (barrio Monimbó) teniendo una población conformada por una directora y siete docentes. El propósito fue conocer cómo éstos manifiestan su liderazgo desde la función que ejercen en la institución educativa e identificar sus áreas de oportunidad.

El protocolo está estructurado de la siguiente forma. En primer lugar, se expone la formulación del problema, seguida de la justificación y los objetivos generales y particulares que destacan la pertinencia del estudio. A continuación, se incluye el referente teórico, organizado en apartados que detallan las características del liderazgo, el marco conceptual y las bases teóricas. Posteriormente, se presenta la metodología, en la cual se describen las variables, la población y la muestra de estudio, el instrumento utilizado, el procedimiento, los recursos y el análisis de los datos. Finalmente, se incluyen el cronograma de trabajo y la bibliografía.

Antecedentes y Contexto del Problema

Para el desarrollo de esta investigación se realizó una revisión bibliográfica de estudios científicos relacionados con el tema en el contexto nacional e internacional.

Internacionales

Zárate Ramírez (2011), en su tesis "Liderazgo directivo y desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia, Lima", analizó la relación entre el liderazgo del director y el desempeño docente en el contexto del trabajo pedagógico. Concluyó que existe un alto grado de correlación entre el liderazgo directivo (autoritario, democrático o situacional) y el rendimiento docente, destacando que el estilo de liderazgo del director influye directamente en la efectividad de las tareas educativas y en el ambiente escolar.

Raxuleu Ambrocio (2014), en su estudio titulado "El Liderazgo del Director y el Desempeño Pedagógico Docente", investigó en varios centros educativos del Distrito Escolar No. 07-0603 en Guatemala. Encontró que los directores fueron calificados con un nivel eficiente en el ejercicio de indicadores de liderazgo, evidenciando que su desempeño impulsa y mejora el accionar pedagógico de los docentes en las aulas.

Serrano Orellana y Portalanza Ch. (2014), en su investigación "La influencia del liderazgo sobre el clima organizacional", analizaron cómo las percepciones generadas por el líder influyen en el desempeño laboral mediante la creación de un buen clima organizacional. Determinaron que el liderazgo es un factor clave para optimizar el rendimiento de los trabajadores, al construir un ambiente de confianza y motivación.

Chiquito Cuaya (2019), en su trabajo titulado "Manifestaciones de desempeños del liderazgo en la figura del director de Educación Preescolar de la región oriente de Puebla, México", concluyó que las directoras fomentan una cultura de trabajo colaborativo, comunican metas claras y ajustan recursos pedagógicos a las necesidades institucionales. Resaltó que la confianza y el enfoque colaborativo de las directoras fortalecen la dinámica escolar y mejoran el aprendizaje estudiantil.

Aviléz-García et al. (2023), en su investigación "El Liderazgo del Equipo Directivo y su Influencia en el desarrollo de las habilidades emocionales de los docentes de Educación Secundaria del Colegio Público Experimental México, Distrito IV de la Ciudad de Managua,

durante el primer semestre del año lectivo 2023", analizaron la relación entre el trabajo administrativo y el liderazgo del equipo directivo. Identificaron que la falta de acompañamiento pedagógico limita la efectividad docente y destacaron habilidades esenciales del liderazgo, como comunicación, empatía y trabajo en equipo, predominando los estilos liberal y complaciente

Nacionales

Hernández Muñoz y Hernández Mejía (2014), en su investigación "El liderazgo ejercido por el Director y su incidencia en las Funciones Administrativas en el Centro Escolar 'José Dolores Estrada' del distrito VI de Managua, Departamento de Managua, en el segundo semestre del año lectivo 2014", determinaron que el liderazgo democrático del director fomenta relaciones positivas con el personal docente y la comunidad educativa, aunque identificaron deficiencias en la promoción de cargos y la actualización profesional del personal.

Molinares Ampié y Pizzolo Montenegro (2017), en su trabajo titulado "Análisis del liderazgo que aplica la Directora en el ejercicio de sus funciones en el centro escolar público 'El Güegüense' del departamento de Managua, municipio de Managua", concluyeron que la directora ejerce un liderazgo democrático caracterizado por la comunicación efectiva, la motivación y la inclusión del personal docente en la toma de decisiones, fortaleciendo el ambiente organizacional.

Munguía y Jiménez Aguirre (2015), en su estudio "Estilo de liderazgo del Director y su incidencia en los resultados de la gestión administrativa del Instituto Juan José Rodríguez del turno matutino, ubicado en el barrio San Antonio, municipio de Jinotepe, departamento de Carazo, en el II semestre del año 2015", evidenciaron que el liderazgo democrático del director, basado en la participación comunitaria, mejora significativamente la planificación y ejecución del plan anual institucional.

Los antecedentes revisados muestran que el liderazgo directivo tiene una influencia decisiva en la calidad educativa, tanto a nivel internacional como nacional. Estudios como los de Zárate Ramírez (2011) y Raxuleu Ambrocio (2014) destacan cómo el liderazgo democrático, autoritario o situacional afecta positivamente el desempeño docente y el clima organizacional. A nivel nacional, investigaciones como las de Hernández Muñoz y Hernández Mejía (2014) o

Molinares Ampié y Pizzolo Montenegro (2017) evidencian que un liderazgo inclusivo y comunicativo fortalece la gestión administrativa y pedagógica en las instituciones educativas.

Estas investigaciones son fundamentales para comprender el impacto del liderazgo en el desempeño docente y en la dinámica organizacional. La adopción de estilos de liderazgo efectivos promueve un entorno colaborativo, motiva al personal docente y mejora la calidad del proceso educativo, favoreciendo un aprendizaje significativo y enriquecedor para los estudiantes.

Contexto del problema

El presente estudio analiza el liderazgo que ejerce la dirección y su relación con la práctica docente en el Preescolar Salesiano San Juan Bosco, ubicado en Masaya, Nicaragua. Fundado en 2007. Este centro educativo tiene una matrícula de 200 estudiantes distribuidos en tres niveles educativos. La comunidad educativa está conformada por un equipo de siete docentes, un director, una encargada de limpieza y un encargado de mantenimiento. Las instalaciones incluyen diez aulas, áreas verdes, un patio de juegos, una sala de música y una tarima para eventos, lo que proporciona un entorno adecuado para las actividades pedagógicas y recreativas.

En este contexto, el Preescolar Salesiano San Juan Bosco ha adoptado una metodología educativa centrada en el aprendizaje personalizado y en el juego, principios que guían su enfoque pedagógico salesiano. Cada docente es responsable de entre 28 y 30 estudiantes, lo que implica la necesidad de un trabajo organizado y coordinado tanto a nivel individual como colectivo. La dirección juega un papel central en la planificación y gestión de las actividades académicas y en la creación de un ambiente institucional que facilite el desarrollo integral de los estudiantes, basado en los valores cristianos y salesianos.

El liderazgo de la dirección influye directamente en la calidad del quehacer docente, ya que este debe guiar y motivar a los educadores para que desarrollen su labor pedagógica con autonomía, creatividad y compromiso. Sin embargo, cuando el liderazgo se caracteriza por una centralización excesiva en la toma de decisiones, puede limitar la participación de los docentes en los procesos organizativos. Esto podría generar situaciones en las que los educadores, al no sentirse plenamente involucrados en la planificación de las actividades, vean reducida su capacidad para aportar ideas nuevas o innovadoras en la enseñanza.

Además, la falta de espacios para el diálogo y la colaboración entre la dirección y los docentes podría impactar negativamente en la cohesión del equipo educativo. Si los docentes no tienen suficientes oportunidades para compartir sus propuestas y discutir cuestiones pedagógicas, se pueden generar brechas en la comunicación, lo que afectaría la armonía dentro del equipo docente y dificultaría el trabajo conjunto hacia metas pedagógicas comunes. Esta situación podría disminuir la motivación de los docentes, quienes no se sentirían suficientemente valorados ni parte activa del proyecto educativo global.

Por otro lado, un liderazgo que no fomente la participación y el sentido de pertenencia en el equipo docente podría afectar también la estabilidad del personal educativo. La desmotivación derivada de la falta de involucramiento en las decisiones importantes podría provocar rotación docente, lo que interrumpiría la continuidad y consistencia de los procesos de enseñanza-aprendizaje en el Preescolar Salesiano San Juan Bosco.

En este sentido, resulta crucial identificar cómo el liderazgo ejercido por la dirección impacta en la práctica docente y en la calidad educativa ofrecida a los estudiantes. Este estudio pretende analizar si el liderazgo es capaz de promover un ambiente de colaboración y participación, en el que se reconozca el valor de cada miembro del equipo educativo, y se movilice a la institución hacia objetivos comunes que favorezcan el desarrollo integral de los niños, de acuerdo con la pedagogía salesiana.

El objetivo de esta investigación es analizar el liderazgo que se ejerce en la dirección del Preescolar Salesiano San Juan Bosco y su relación con la práctica docente, con el fin de identificar aspectos que favorezcan la participación y el desarrollo profesional de los docentes, y que a su vez contribuyan al bienestar y aprendizaje de los estudiantes durante el primer semestre del año 2024.

Pregunta de investigación:

A partir de la caracterización y delimitación del problema antes expuesto, se plantea la siguiente pregunta principal del presente estudio.

¿Cómo influye el liderazgo de la dirección en la práctica docente en el preescolar Salesiano San Juan Bosco, Masaya, Nicaragua, durante el primer semestre de 2024?

Preguntas derivadas

¿Cuáles son los estilos de liderazgo ejercidos por la dirección del Preescolar Salesiano San Juan Bosco durante el primer semestre de 2024?

¿Cuáles son los estilos de tomas de decisiones educativas que practica la dirección en función de la práctica docente en el preescolar Salesiano San Juan Bosco?

¿Cuál es la práctica docente en relación al liderazgo directivo en el preescolar Salesiano San Juan Bosco durante el primer semestre del 2024?

Objetivos

Objetivo general

Analizar el liderazgo que ejerce la dirección y su relación en la práctica docente del preescolar Salesiano San Juan Bosco, Masaya, Nicaragua, durante el primer semestre de 2024.

Objetivos específicos

Identificar los estilos de liderazgo ejercidos por la dirección del Preescolar Salesiano San Juan Bosco durante el primer semestre de 2024.

Describir los estilos de tomas de decisiones educativas que practica la dirección en función de la práctica docente en el preescolar Salesiano San Juan Bosco.

Determinar la práctica docente en relación al liderazgo directivo en el preescolar Salesiano San Juan Bosco durante el primer semestre del 2024.

Justificación

La presente investigación es importante para el ámbito educativo, particularmente en el contexto del Preescolar Salesiano San Juan Bosco, Masaya, Nicaragua, ya que se orienta a identificar respuestas y proponer soluciones que fortalezcan el liderazgo directivo y su relación con la práctica docente. La pertinencia de este estudio radica en su capacidad para incidir de manera directa en la calidad de la enseñanza y el aprendizaje, aspectos esenciales para el desarrollo integral de la comunidad educativa.

Desde una perspectiva teórica, este trabajo aborda el impacto de un liderazgo efectivo en la mejora de la planificación pedagógica, la gestión de recursos y la motivación docente, factores que contribuyen significativamente al logro de objetivos educativos. Asimismo, se enfatiza la importancia de un liderazgo que fomente la colaboración y el desarrollo profesional docente como medio para potenciar el desempeño académico de los estudiantes.

En el plano práctico, la investigación tiene implicaciones sustantivas al proporcionar recomendaciones que permitan fortalecer el rol de la dirección en la toma de decisiones y en la gestión educativa. De igual manera, se busca apoyar la labor docente mediante la promoción de programas de formación que optimicen sus competencias profesionales y garanticen un uso eficiente de los recursos disponibles, favoreciendo el desarrollo institucional.

Desde el punto de vista metodológico, este estudio ofrece un marco de análisis que puede servir como referencia para directores y gestores educativos en el diseño de estrategias orientadas a la mejora continua de su liderazgo. Los hallazgos permitirán no solo la reflexión sobre las prácticas actuales, sino también la implementación de acciones concretas que fortalezcan la dirección escolar y su impacto en los resultados educativos.

En síntesis, este trabajo trasciende más allá del contexto de estudio al proporcionar precedentes que podrían beneficiar a otros contextos educativos. Sus aportes se orientan a generar transformaciones significativas en los procesos de liderazgo y en la práctica docente, con el objetivo último de garantizar una educación de calidad en beneficio de estudiantes, docentes y la comunidad educativa en su conjunto.

Marco Teórico

Concepto de liderazgo

El liderazgo es un concepto dinámico, inacabado, en constante construcción Reye, D., y Rojas, R, (2017), por lo tanto, no existe una definición absoluta acerca del mismo, sino que este concepto refleja el dinamismo propio del quehacer del líder. En cierta medida, el liderazgo es considerado como la capacidad del líder de influir y motivar sobre un grupo para alcanzar objetivos comunes.

Este es un proceso que ocurre entre líderes y colaboradores o seguidores, y puede ser analizado a partir de diversas características sobre el líder, los seguidores y el contexto del proceso Fonseca, R., Sánchez, M., y Bracho (2007). "Un líder no es tal si no cuenta con un equipo de trabajo que lo siga" Ramírez, M., (2012). En este mismo sentido Alvear, et al, (2019), sostienen que el proceso de liderazgo asegura la cooperación de otros ante una persona que busca alcanzar objetivos particulares, considerando así el liderazgo como las acciones que ayudan a determinar las metas de una, cuidando la cohesión grupal.

Para Loaiza, C., y Pirela, (2015), el liderazgo es un acto de poder, entendiéndolo como un fenómeno colectivo que resume relaciones y dinámicas manifiestas al interior del grupo que permiten que sobresalgan algunos estilos y atributos del liderazgo. De este modo, el liderazgo corresponde a roles que permiten el trabajo organizado entre los distintos miembros de un grupo, con lo cual se puede decir que el liderazgo no pertenece necesariamente a una sola persona, sino que está disperso entre los distintos miembros de la organización.

De este modo, el liderazgo puede verse desde distintas perspectivas, tanto como una cualidad personal hasta como un proceso organizacional.

Concepto de liderazgo escolar: "el liderazgo educativo se define como la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela y se reconoce como la práctica del mejoramiento" (Mineduc, 2015 citando a Leithwood, 2009, p. 28). Desde esta perspectiva de práctica, el liderazgo no es un atributo o característica personal del líder, sino de un conjunto de acciones que, además, se construyen de forma situada.

En esta línea, el Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar (MBDLE, 2015), plantea que un liderazgo efectivo presenta variaciones según el contexto y tipo de establecimiento, como también conforme a la etapa de mejoramiento o nivel de desarrollo del establecimiento educacional. De esta forma, el liderazgo efectivo se caracteriza por ser situacional y contingente. El MBDLE señala que liderazgo escolar se constituye en un conocimiento profesional relevante en el ejercicio de la dirección y liderazgo, y respecto de ello declara que:

[...] conocer las concepciones contemporáneas de liderazgo escolar, permite tener una comprensión no sólo de las prácticas, tipos y características de los líderes escolares sino también de los valores y estrategias necesarios para implementar procesos de mejora escolar diferenciando contexto, nivel de desarrollo de la escuela y contingencia. (Mineduc, 2015, p. 34)

Tipos de liderazgo educativo

- **Características de los liderazgos educativos:** Se han estudiado diferentes tipos de liderazgo, identificados históricamente desde la observación del desempeño de directivos escolares, y que es necesario conocer con el propósito de analizar el propio ejercicio del liderazgo y también de reconocer aquellos atributos que son más adecuados para determinados contextos educativos.

Las situaciones que emergen en un establecimiento educacional, además de aquellas condiciones más estables, debieran determinar los estilos de liderazgo que ofrecen la mejor respuesta a las necesidades y desafíos de la comunidad, tributando a los objetivos y metas de mejoramiento escolar definidos por cada escuela o liceo. Pese a que puede encontrarse una multiplicidad de tipos de liderazgo, a continuación, se detallan los enfoques que han sido más ampliamente estudiados por la investigación teórica y empírica:

- **Liderazgo transformacional:** Liderazgo que es capaz de producir una transformación fundamental en la organización, mostrando comportamientos y prácticas que comunican una visión motivadora, expresando altas expectativas del desempeño de sus colaboradores, y proyectando autoconfianza y confianza en su equipo de trabajo para el cumplimiento de metas colectiva. (CEPPE, 2009)

- **Liderazgo distribuido:** El director pasa a ser un agente de cambio que aprovecha las competencias de los miembros de la comunidad educativa en torno a una misión común. En dicha comunidad se fortalece a individuos ya destacados, incrementando la capacidad de la escuela para resolver sus problemas. La mejora del centro depende de la acción conjunta de los propios implicados, donde el directivo identifica, establece acuerdos y metas deseables, estimulando y desarrollando un clima de colaboración, apertura y confianza, lejos de la competitividad entre las distintas partes (Murillo, 2006).

- **Liderazgo pedagógico o liderazgo instruccional:** El liderazgo está orientado a la gestión de los centros educativos, buscando potenciar el apoyo que el director puede brindar a la labor docente e ir más allá de las labores administrativas que se asocian a su rol. Bolívar (en Freire y Miranda, 2014) caracteriza que el liderazgo instruccional se centra en la organización de buenas prácticas en la escuela y en el incremento de los resultados de aprendizaje, involucrándose más en el desarrollo profesional de los docentes y en las tareas relacionadas a la pedagogía. Es decir, su foco se orienta a la mejora del proceso de enseñanza-aprendizaje.

- **Liderazgo para la justicia social:** Este tipo de liderazgo se orienta hacia las prácticas de los equipos directivos para el logro de una cultura inclusiva, siendo contenidos relevantes la justicia, la equidad, el respeto por la dignidad de los individuos, la participación, el trabajo por el bien común y el fomento de la igualdad de oportunidades. Murillo & Fernández, en Carrasco & Gonzales, (2017) señala que el liderazgo para la justicia social comprende aquellas prácticas directivas orientadas a eliminar las condiciones de marginalización sea en materia de raza, clase, género, orientación sexual, discapacidad o cualquier otra.

- **Liderazgo emocional:** Según Goleman, D., (2014), el líder desempeña un papel esencial en el ámbito emocional, influyendo en las emociones de los miembros del equipo y buscando motivarlos hacia la dirección adecuada y al logro del propósito común. Por lo tanto, una clave del ejercicio de este liderazgo es cómo el líder maneja la inteligencia emocional. En este sentido, es fundamental que desarrolle las capacidades de conocerse a sí mismo y autorregularse, así como de desarrollar conocimientos y habilidades sociales, como es la empatía y la confianza en los demás.

La educación representa la base del desarrollo sostenible de una nación en sus tres dimensiones: económico, social y ambiental. Debe considerarse como un elemento fundamental del derecho a una vida decente y al desarrollo individual, y como un factor determinante para la reducción de la pobreza y las desigualdades. Como lo demuestran estudios de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), la educación es un medio para alcanzar otros objetivos de desarrollo a nivel sanitario, nutricional, ambiental y ciudadano, pero también depende de los progresos realizados en otros ámbitos.

En principio, es necesario centrarse en el concepto de sostenibilidad, para entender la relación con el liderazgo educativo y responder al contexto de la educación del siglo XXI. El fundador del Instituto de Observación Mundial, Lester Brown, fue la primera persona en definir el término sostenibilidad como una sociedad sostenible que es capaz de satisfacer sus necesidades sin tener que disminuir las oportunidades de las generaciones futuras para satisfacer las suyas.

En consecuencia, el liderazgo educativo posee como referente filosófico: la ética como base de la sostenibilidad, desde el sentido de la responsabilidad que tiene el líder como ser social frente a la vida, al entorno, a la naturaleza, al cuidado de sí mismo. El comportamiento sobre las relaciones con la naturaleza, en otras palabras, tomando posición y jugando al sí me importa. Por ello, la actitud del sentido de lo humano con voluntad y con la madurez de la toma de decisiones propias, inteligentes, que proyectan la conciencia, con relación a la cultura.

El liderazgo educativo se construye en la relación de todos los elementos expresados hasta ahora y en la interacción del sentido pedagógico con la innovación y la creatividad de sus líderes y la cohesión entre la visión de futuro de la organización, teniendo en cuenta el desarrollo humano de las personas que la componen.

Se puede concluir que el liderazgo educativo tiene que ver con las personas y sus comportamientos frente a sus cualidades, características y competencias de los líderes a nivel individual, lo cual se proyecta en toda la organización educativa. En consecuencia, las competencias directivas refuerzan el liderazgo educativo representado en los líderes, y que, por ende, promueven la calidad educativa y la eficiencia en sus procesos.

Estilos de liderazgo.

Existen diversos estilos de liderazgo, pero solo analizaremos cuatro:

- Asana (2024) menciona que **liderazgo autocrático**: Los autoritarios también llamados autocráticos, son aquellos líderes que tienen un claro dominio y control sobre sus pares. Las decisiones están centralizadas, es decir, una sola persona toma las decisiones críticas. Un líder autoritario tiene una visión clara del panorama general, pero solamente incluye al resto del equipo según las tareas que se deban hacer o las necesidades que vayan surgiendo.

- **Liderazgo carismático**: el sociólogo Weber, (1999) fue el primer académico que analizó el liderazgo carismático. Definió el carisma (de la palabra griega que significa “regalo”) como “cierta cualidad de la personalidad de un individuo, por virtud de la cual él o ella permanecen aparte de la gente común y son tratados como si tuvieran cualidades supernaturales, súper humanos o, al menos, poderes específicos excepcionales”.

El primer investigador que consideró el liderazgo carismático en términos del comportamiento organizacional fue Robert House. De acuerdo con la teoría del liderazgo carismático, de House, los seguidores hacen atribuciones de actitudes heroicas o extraordinarias para el liderazgo. Ha habido cierto número de estudios que tratan de identificar las características del líder carismático.

Una de las revisiones mejores de la bibliografía documentó cuatro: tienen visión, están dispuestos a correr riesgos personales para lograr esa visión, son sensibles a las necesidades de los seguidores y tienen comportamientos fuera de lo normal. Este líder puede dar muy buenos cambios y resultados en la empresa ya que es capaz de hacer que los trabajadores den lo máximo de sí. Son visionarios e inspiradores, tienden a hacer buen uso de la comunicación no verbal y estimular a los trabajadores. El grupo se reúne en torno al líder por su gran capacidad de comunicación y su carisma

- **Liderazgo participativo o democrático**: Villalva y Fierro (2017) citaron a Lewin (1951), el cual:

Definió una de las primeras explicaciones de los estilos de liderazgo basándose específicamente en el comportamiento del líder. El estilo de liderazgo democrático

también llamado liderazgo participativo describe a un líder que involucra a los subordinados en la toma de decisiones, delega autoridad, fomenta la decisión de métodos de trabajo y sus metas y emplea la retroalimentación como una oportunidad para dirigir. (p. 158)

Impulsa en el Liderazgo participativo o democrático. Ha organización a la toma de decisiones, capacita trabaja en formar equipos, valora la calidad de los resultados obtenidos.

- Invierte mucho tiempo en recopilar ideas.
- Trabaja con la intención de tener el respaldo de sus alumnos.
- Busca constantemente en el grupo conseguir confianza, respeto.

• **Liderazgo distribuido:** Bennet, Wise, Woods & Harvey, (2003, citados por Portalanza, 2013) identifican tres elementos que caracterizan el concepto de liderazgo distribuido:

1. Es una propiedad emergente de un grupo o red de individuos que interactúan. Cuando las personas trabajan juntas ponen en común su iniciativa y experiencia. El desempeño del grupo debe ser producto de la energía de todos sus miembros, no como la suma de acciones individuales sino como el resultado de la interacción entre ellos, es lo que Gronn, (2002) llama la acción concertiva. (p. 77)

2. Involucra la apertura de los límites del liderazgo. Esto significa que se está dispuesto a ampliar la red tradicional de los líderes y se propone la idea de que los individuos y los grupos deben potenciar su liderazgo. Cabe aclarar que el concepto de LD no indica qué tan amplio debe ser fijado ese límite, no define límites por lo que su apertura depende únicamente de las condiciones dentro de la organización en la cual el liderazgo se distribuye. (p. 78)

3. Las experiencias son distribuidas a través de diversas personas en la organización en la que las diferentes perspectivas y capacidades pueden ser encontradas en los individuos en toda la organización. Si éstos se unen es posible forjar una dinámica en conjunto que represente más que la suma de las contribuciones individuales de cada uno de sus miembros. Cabe aclarar que esto solo puede ser posible dentro de una cultura de confianza y apoyo mutuo. (p. 78)

El liderazgo de la dirección en la toma de decisiones relacionadas con la organización de actividades académicas y administrativas tiene un papel fundamental en preescolar, ya que

define cómo se estructuran y gestionan los procesos clave. Un líder efectivo influye al adoptar un enfoque estratégico, estableciendo una visión clara que alinea las decisiones tanto académicas como administrativas con los objetivos institucionales. Este liderazgo puede centralizar o descentralizar el proceso de toma de decisiones, dependiendo de la estructura organizativa, la cual impacta la eficiencia y participación de otros miembros del equipo.

En un entorno centralizado, el líder asume la mayoría de las decisiones, lo que asegura uniformidad y control en la implementación de políticas. Sin embargo, en modelos más descentralizados, se delega autoridad, permitiendo a los educadores y personal administrativo tomar decisiones operativas más cercanas a sus áreas de responsabilidad, promoviendo así una mayor autonomía y flexibilidad en la planificación de actividades cotidianas.

El estilo de liderazgo también afecta la colaboración y el compromiso de los equipos, ya que un liderazgo participativo, que incluye la visión colectiva del grupo, fomenta la motivación y cohesión, lo que resulta en una organización más efectiva de las actividades dentro de la institución educativa.

Estilos de tomas de decisiones

Las personas toman decisiones de manera continua dentro de sus áreas de responsabilidad, tanto de forma consciente como automática. Este proceso involucra identificar y resolver problemas, lo que es fundamental para avanzar y gestionar las situaciones que se presentan. Para lograr decisiones efectivas, es necesario seguir un proceso bien estructurado que permita analizar las opciones y evaluar las posibles consecuencias, independientemente de la complejidad de la situación o las circunstancias externas.

Las decisiones bien fundamentadas no solo dependen del análisis lógico, sino también de factores emocionales, cognitivos y del contexto social. Además, la toma de decisiones puede verse influenciada por el estilo de liderazgo y las herramientas disponibles para evaluar riesgos y alternativas. Un proceso claro y estructurado aumenta la probabilidad de éxito, pero siempre existe un componente de incertidumbre, donde la suerte también juega un papel importante:

Los problemas que deben afrontar los gerentes condicionan muchas veces la decisión a tomar. Algunos problemas están bien estructurados, ya que son sencillos, conocidos, recurrentes y fáciles de definir. Otros problemas están mal estructurados, bien sea

porque es la primera vez que se presentan, su naturaleza es muy compleja, son tan importantes que merece una solución a la medida o resulta muy difícil obtener información sobre ellos. (Robbins y Coulter, 1996, citado por Fernández Sánchez, E, 2020, p.2)

Así como dividimos los problemas en dos categorías, podemos hacer lo mismo con las decisiones que contribuyen a solucionarlos. En este sentido, Simon (1960) citado por Fernández Sánchez, E, (2020) las dividió en programadas y no programadas. Las programadas (o rutinarias) representan el camino más eficiente para manejar problemas bien estructurados. Si los problemas no están bien estructurados, los gerentes deben recurrir a las decisiones no programadas (p.2).

Las decisiones programadas son aquellas que se repiten de manera constante, están bien definidas y tienen procedimientos preestablecidos para solucionar los problemas. Los criterios de decisión son claros, la información necesaria está disponible y las alternativas se diseñan fácilmente. La solución suele ser obvia o se reduce a elegir entre pocas opciones conocidas que han funcionado bien en el pasado. Esto genera una relativa certeza de que la opción seleccionada será exitosa.

La razón por la que estas decisiones tienden a ser repetitivas es que, cuando un problema se presenta con frecuencia, se desarrolla una técnica específica para resolverlo cada vez que surge. Estas decisiones permiten ahorrar tiempo, lo que libera a los gerentes para concentrarse en tareas más importantes. Sin embargo, también limitan la libertad de acción, ya que las opciones están predeterminadas por soluciones anteriores que han funcionado para problemas similares, lo que reduce el margen de elección.

Las decisiones no programadas son nuevas y generalmente de gran relevancia, pero suelen estar poco definidas. Los criterios para tomar estas decisiones son difíciles de establecer, y las alternativas disponibles suelen ser confusas o inciertas. Dado que no existen procedimientos estandarizados para resolver estos problemas, hay incertidumbre sobre si la decisión que se tome será efectiva.

Este tipo de decisiones tienden a ser más significativas que las programadas debido a su complejidad y potencial impacto en el rendimiento organizacional. Como requieren una visión más amplia y estratégica, suelen ser abordadas por la alta dirección, mientras que las decisiones programadas son delegadas a niveles operativos, ya que son más rutinarias y requieren menos análisis

- **Estilo directivo:** Las personas con este estilo tienden a ser prácticas, eficientes y se enfocan en tareas inmediatas y específicas. Prefieren tomar decisiones rápidas y basadas en datos concretos y hechos comprobables, evitando la incertidumbre. Aunque son buenos en situaciones estructuradas y repetitivas, su enfoque puede ser limitado cuando se enfrentan a problemas complejos o con múltiples variables. Además, pueden pasar por alto las ideas creativas o enfoques más holísticos debido a su preferencia por soluciones rápidas y concretas.

- **Estilo analítico:** Este estilo se caracteriza por la búsqueda de información adicional y el análisis exhaustivo antes de tomar una decisión. Las personas que adoptan este enfoque tienden a ser minuciosas y prefieren evaluar múltiples alternativas antes de actuar. Esto les permite tomar decisiones bien fundamentadas, especialmente en situaciones nuevas o ambiguas. Sin embargo, este proceso puede ser lento y, a veces, llevar a la "parálisis por análisis", es decir, tardar demasiado en tomar una decisión debido a la acumulación de información.

- **Estilo conceptual:** aquellos que adoptan este estilo de toma de decisiones suelen ser creativos e innovadores. Tienen una visión de largo plazo y tienden a considerar muchas opciones y enfoques, utilizando tanto el pensamiento lógico como el intuitivo. Además, valoran las ideas de otros y buscan opiniones externas para ampliar su perspectiva. Aunque este estilo fomenta la innovación y la capacidad de resolver problemas complejos, puede ser menos eficiente en situaciones que requieren decisiones rápidas, ya que el proceso de considerar tantas variables y posibilidades puede ser más lento.

- **Estilo conductual:** las personas con este estilo tienden a ser muy sociales y se preocupan por el bienestar de los demás. Prefieren la comunicación verbal y buscan el consenso antes de tomar decisiones, valorando las relaciones interpersonales y la armonía en el equipo. Aunque este enfoque fomenta un ambiente de trabajo positivo y colaborativo, también puede

llevar a la evasión de decisiones difíciles o impopulares. A menudo, las personas con este estilo priorizan la aceptación grupal sobre la eficiencia o la efectividad a corto plazo.

Cada estilo tiene sus ventajas y desventajas dependiendo del contexto en que se aplique. Mientras que algunos son más adecuados para situaciones estructuradas y rápidas, otros son ideales para resolver problemas complejos o que requieren creatividad e innovación.

La comunicación del líder

En el ámbito educativo del siglo XXI, tanto factores internos como externos impulsan la necesidad de cambios significativos, con el objetivo de responder efectivamente a las exigencias de la sociedad. Por ello, las organizaciones educativas buscan constantemente mejorar y alcanzar una calidad palpable en la formación de los estudiantes, adaptando conceptos teóricos bajo una visión compartida: la reestructuración funcional del liderazgo que los directores ejercen al guiar las actividades de los docentes.

Además, la comunicación asertiva es un reto fundamental para que los grupos y equipos trabajen de manera eficaz, pues la falta de esta puede generar conflictos dentro de las instituciones educativas. En el contexto de la reestructuración funcional, por ejemplo, si los docentes no respaldan las actividades propuestas, esto podría generar tensiones. Por esta razón, la comunicación es un pilar esencial en el entorno educativo. El liderazgo, entonces, se convierte en un elemento clave para construir un ambiente de integridad, tolerancia y respeto, que permita guiar y acompañar a todos los miembros de la institución en la mejora de los procesos del centro educativo, orientándose hacia un objetivo común:

Podríamos encontrar muchas definiciones sobre qué es la comunicación, pero todas coinciden en que, se trata de un proceso en el que se produce un cambio modificador para los involucrados en ella, y que tiene como elementos diferenciadores, un emisor, un receptor y un canal para transmitirla. Cuando existe la comunicación, los roles que la conforman pueden intercambiarse entre ellos mismos, lo que conocemos como retroalimentación, ya que la respuesta ante el primer planteamiento de un emisor provoca un agente modificador en el nuevo emisor que anteriormente era el receptor. (Reyes Jiménez, 2021. p.29)

De igual manera, Reyes Jiménez (2021) menciona que la comunicación educativa se comprende entonces como un elemento fundamental y de fácil explicación: es una variable que se desarrolla en un contexto específico dentro del ámbito educativo y constituye un factor determinante para la educación en sí misma. Sin comunicación, no puede haber educación, y mucho menos aprendizaje. comunicaciones efectivas que los docentes adquieran habilidades de comunicación efectivas, pues estas son una competencia imprescindible, directamente relacionada con la capacidad para alcanzar los logros educativos de la sociedad estudiantil.

La comunicación por sí sola no podría ser efectiva sin tomar en cuenta a lo que podríamos llamar, fieles complementos, como asertividad, claridad, empatía y escucha activa. Por su parte, (Elizondo, 2000, como se citó en Reyes Jiménez, C, 2021) dijo que:

[...] asertividad es la habilidad de expresar tus pensamientos, sentimientos y percepciones, de elegir cómo reaccionar y de hablar por tus derechos cuando es apropiado. Esto con el fin de elevar tu autoestima y de ayudarte a desarrollar tu autoconfianza para expresar tu acuerdo o desacuerdo cuando crees que es importante, e, incluso, pedir a otros un cambio en su comportamiento ofensivo. (p.30)

Habilidades socioemocionales docentes.

Motivación: La motivación es un aspecto de enorme relevancia en las diversas áreas de la vida, entre ellas la educativa y la laboral, por cuanto orienta las acciones y se conforma así en un elemento central que conduce lo que la persona realiza y hacia qué objetivos se dirige. De acuerdo con Santrock (2002) citado por Naranjo Pereira, M (2010), la motivación es “el conjunto de razones por las que las personas se comportan de las formas en que lo hacen. El comportamiento motivado es vigoroso, dirigido y sostenido”. (p.154)

De igual forma, Naranjo Pereira, M (2010) citó a Ajello (2003) señalando que la motivación debe ser entendida como la trama que sostiene el desarrollo de aquellas actividades que son significativas para la persona y en las que esta toma parte. En el plano educativo, la motivación debe ser considerada como la disposición positiva para aprender y continuar haciéndolo de una forma autónoma.

La motivación es uno de los factores fundamentales para entender la conducta humana, ya que explica el motivo detrás de nuestras acciones. En otras palabras, la motivación es el impulso que lleva a una persona a iniciar una actividad (activación), a enfocarse en un objetivo específico (dirección) y a perseverar en el esfuerzo necesario para lograrlo (mantenimiento). Este proceso involucra tanto factores internos como externos, que pueden incluir necesidades personales, deseos, expectativas y recompensas, los cuales influyen en el nivel de compromiso y dedicación hacia la meta.

La motivación puede ser intrínseca, cuando la satisfacción proviene del propio acto de realizar la actividad, o extrínseca, cuando se busca una recompensa externa o el reconocimiento. Entender estos componentes es clave para mejorar el rendimiento, la productividad y el bienestar tanto en entornos personales como laborales. Además, la motivación varía entre individuos, ya que cada persona responde de manera diferente a los estímulos y objetivos, lo que hace que sea un aspecto dinámico y personalizado del comportamiento humano.

Perspectivas teóricas sobre la motivación.

De acuerdo con Santrock (2002), citado por Naranjo Pereira, M (2010), existen tres perspectivas fundamentales respecto de la motivación: la conductista, la humanista y la cognitiva. La conductista subraya el papel de las recompensas en la motivación, la humanista en las capacidades del ser humano para desarrollarse y la cognitiva enfatiza en el poder del pensamiento.

- **Perspectiva conductual.**

La perspectiva conductual sostiene que el comportamiento humano está motivado principalmente por recompensas y castigos externos. Desde este punto de vista, la motivación no está relacionada con factores internos como emociones o pensamientos, sino que se basa en la forma en que las acciones son reforzadas o castigadas.

Principios clave:

- **Reforzamiento positivo:** Se utiliza para aumentar la probabilidad de que una conducta deseada se repita. Un reforzador positivo es cualquier estímulo agradable o recompensa que sigue inmediatamente a una conducta, lo que incrementa la probabilidad de que esa conducta ocurra de nuevo en el futuro.

- **Reforzamiento negativo:** A diferencia del positivo, el reforzamiento negativo implica la eliminación de un estímulo desagradable tras una conducta deseada, lo que también incrementa la probabilidad de que esa conducta se repita.

- **Castigo:** Al contrario que el refuerzo, el castigo busca reducir la probabilidad de una conducta indeseada. Puede ser mediante la aplicación de un estímulo negativo (como una reprimenda) o la retirada de un estímulo positivo (como la eliminación de un privilegio). Aunque efectivo en ciertas situaciones, el castigo puede tener efectos negativos a largo plazo, como la disminución de la motivación intrínseca.

Este enfoque se basa en el principio de que las personas actúan motivadas por obtener recompensas o evitar consecuencias negativas. Aunque es útil en el ámbito educativo y en el manejo de comportamientos, tiene limitaciones en cuanto a explicar comportamientos que no están claramente motivados por refuerzos inmediatos o tangibles.

- **Perspectiva humanista**

La perspectiva humanista se centra en las capacidades intrínsecas del ser humano para el crecimiento, la autorrealización y la libertad de elección. Los teóricos humanistas argumentan que las personas no solo buscan satisfacer necesidades básicas, sino que también están motivadas por su deseo de desarrollar todo su potencial y alcanzar un sentido de autorrealización.

Teorías humanistas clave:

- **Jerarquía de necesidades de Maslow:** Abraham Maslow propuso una pirámide de necesidades humanas que deben ser satisfechas en orden ascendente. Según Maslow, las personas deben cubrir primero sus necesidades fisiológicas y de seguridad (como alimento, refugio, y estabilidad) antes de poder enfocarse en necesidades de orden superior, como el amor, la estima y finalmente la autorrealización, que representa el deseo de una persona de alcanzar su máximo potencial.

- **Teoría de las necesidades de McClelland:** David McClelland identificó tres necesidades motivacionales básicas: logro, afiliación y poder.

- La necesidad de logro describe a personas motivadas por el deseo de alcanzar el éxito y evitar el fracaso.

- La necesidad de afiliación implica el deseo de formar parte de grupos y mantener relaciones interpersonales cálidas y armoniosas.

- La necesidad de poder se refiere al deseo de controlar e influir sobre otras personas o situaciones.

Este enfoque destaca el aspecto positivo de la naturaleza humana, considerando que las personas no solo se motivan por satisfacer sus necesidades básicas, sino también por alcanzar su propio desarrollo personal. En el ámbito educativo, esta perspectiva pone énfasis en la importancia de proporcionar un entorno que permita a los estudiantes explorar su potencial y fomentar la autodeterminación.

- **Perspectiva cognitiva**

La perspectiva cognitiva se enfoca en los procesos mentales que guían la motivación. Esta teoría sostiene que lo que una persona piensa y cómo interpreta su entorno influye directamente en su motivación para actuar. Se centra en la importancia de las creencias, expectativas y percepciones sobre el control que una persona tiene sobre una situación.

Teorías cognitivas clave:

- **Teoría de las expectativas de Vroom:** Esta teoría sugiere que la motivación de una persona depende de tres factores clave:

- **Valencia:** El valor que una persona otorga a una recompensa o resultado.
- **Expectativa:** La creencia de que un esfuerzo determinado resultará en el logro de un objetivo.

- **Instrumentalidad:** La percepción de que alcanzar una meta conducirá a una recompensa deseada.

En términos prácticos, una persona estará motivada para realizar una tarea si cree que el esfuerzo invertido llevará al éxito y que dicho éxito será recompensado con algo valioso. Esta teoría es particularmente relevante en el ámbito laboral y educativo, donde las expectativas claras y las recompensas bien definidas pueden incrementar la motivación de los individuos.

- **Teoría de la equidad de Adams:** Esta teoría sostiene que las personas se motivan cuando perciben que están siendo tratadas de manera justa en comparación con otras. Si una persona percibe que está recibiendo menos recompensas por su esfuerzo que sus compañeros,

su motivación puede disminuir. Este sentido de justicia o equidad es esencial para mantener altos niveles de motivación, tanto en el entorno laboral como educativo.

- **Modelo de fijación de metas:** Propuesto por Locke y Latham, este modelo sostiene que las metas específicas y desafiantes aumentan la motivación. Las personas se esfuerzan más cuando tienen metas claras y alcanzables. La clave es que los objetivos deben ser realistas, específicos y suficientemente difíciles para representar un reto sin ser imposibles de alcanzar.

La motivación del docente se relaciona tanto con aspectos intrínsecos como extrínsecos. Los docentes pueden estar motivados por el desarrollo profesional y la satisfacción personal derivada de su labor educativa. La motivación intrínseca está vinculada al placer y al interés por enseñar, lo que los lleva a comprometerse con el aprendizaje de sus estudiantes. Además, el reconocimiento externo, como la aprobación por parte de la administración o los estudiantes, también juega un papel importante en su motivación extrínseca.

Práctica docente

La práctica docente se concibe como una actividad social de gran complejidad, influenciada por diversas perspectivas. Estas perspectivas seleccionan enfoques y aspectos específicos que, en cada contexto histórico, están relacionados con los usos, tradiciones, técnicas y valores predominantes en un sistema educativo particular.

Vergara Fregoso (2016) citando a Sacristán, (1988); menciona que “la práctica docente está condicionada por la estructura social, institucional y por opciones de valor, de carácter ético-moral, donde el significado de los intercambios que en ella se producen define el sentido y la calidad de su desarrollo” (p.76). Se desarrolla en escenarios singulares, en un tiempo y en un espacio, apoyada en tradiciones históricas que le dan estabilidad y a su vez resistencia al cambio.

La práctica docente no solo constituye un punto de convergencia de los diferentes elementos institucionales que conforman el sistema educativo, sino que también refleja cómo estos factores se integran y materializan a través de las acciones que los docentes llevan a cabo en su labor diaria.

En este contexto, los docentes se convierten en el eje sobre el cual interactúan y se coordinan diversos componentes, tales como las políticas educativas, los objetivos curriculares,

los recursos pedagógicos y las expectativas sociales. Esta interrelación de factores abarca desde la implementación de métodos de enseñanza y evaluación, hasta la adaptación a las necesidades particulares de los estudiantes. De esta manera, la práctica docente se manifiesta como un proceso dinámico y complejo, donde se alinean un conjunto de elementos que son esenciales para que el acto de educar sea efectivo y acorde con las demandas del entorno educativo.

La práctica docente se desarrolla, sobre todo, de acuerdo con Vergara Fregoso, M (2016) citando a Fierro (1999) "en una institución escolar (la escuela), la cual representa para el sujeto-docente el espacio de socialización profesional, a diferencia de la práctica educativa que puede concebirse desde diferentes planos: aula, institución y sociedad" (p.77). La práctica educativa entonces se define como un conjunto de relaciones que se dan más allá del trabajo en el aula, donde intervienen no sólo el maestro y los alumnos, sino padres de familia, autoridades educativas, etcétera.

La práctica tiene múltiples connotaciones de sentido común que nos permiten reconocerla como algo diferente a lo teórico; la práctica docente no solo se trata de aplicar conocimientos, sino que también incluye una variedad de acciones, procedimientos, mediaciones, saberes, emociones, creencias y capacidades, que se llevan a cabo de manera intencionada en el entorno del aula con un propósito claramente educativo.

Carr (1996) afirma que la práctica consiste en una actividad intencionada localizada en un marco conceptual de normas, reglas y significados, por lo que caracteriza a la práctica educativa como "un conjunto de acciones intencionadas que se generan en una estructura de procesos y contextos por docentes, directivos y administradores de la educación; son acciones constituidas por información, conocimiento, teorías implícitas, acciones informadas, acciones cognoscentes" (Bazdresch, 2000, p. 18). Así pues, un docente percibe su práctica como un conjunto de acciones intencionadas para alcanzar un fin.

Cada acción dentro de esta práctica está orientada a provocar un efecto educativo, lo que significa que no es un acto mecánico, sino una actividad cargada de intención y reflexión. De este modo, la práctica docente lleva implícita una teoría que es deliberada, racional y que opera con un sentido claro y un conocimiento de causa. Es decir, la teoría y la práctica no están separadas,

sino que la práctica está imbuida de una reflexión teórica que les da dirección y propósito a las acciones dentro del aula.

El sentido educativo de un docente, según Loaiza Zuluaga, et al., (2012), surge como consecuencia de sus experiencias anteriores, donde su práctica pedagógica debe ser entendida como un proceso de representación, formación y transformación, a los nuevos retos que la academia necesita; además partir de que su labor no solo implica transmitir conocimientos, su compromiso debe sustentarse con sentido de humanidad; con rigurosidad, calidad y exigencia.

La práctica docente es considerada por Pineda-Rodríguez y Loaiza-Zuluaga (2018), una herramienta dinámica, cambiante y compleja que sirve como estrategia del saber, relacionada directamente con el entorno sociocultural donde se desempeña el docente, las relaciones con la práctica política, las teorías o disciplinas que la apoyan, entre otras. Específicamente, la práctica pedagógica contempla tres elementos metodológicos: la institución, el sujeto y el saber pedagógico.

En la actualidad, la formación docente se centra en una fundamentación epistemológica, teórica y práctica; estos elementos promueven una formación integral y de mejoramiento continuo, también posibilitan la acogida de competencias actitudinales y procedimentales, convirtiendo la práctica pedagógica en un proceso integral y que responde a las necesidades del ámbito educativo en los países (Hardman, et al, 2016).

Además, se debe tener en cuenta lo planteado por Maldonado, et al (2016), cada docente implementa diferentes enfoques y estrategias didácticas en su práctica pedagógica, donde, el factor motivación del docente que orienta su clase, se refleja directamente en el desempeño académico del estudiante.

Por lo cual, estas prácticas didácticas deben estar enfocadas en las necesidades de la colectividad estudiantil y empresarial. Pues como bien lo dice Páez (2006), pensar críticamente es una manera de vivir y de aprender que fortalece a la persona y, en el caso de los docentes, el pensar críticamente fortalece, consecuentemente, a los estudiantes, a través de la práctica pedagógica. Por lo cual, en los tiempos actuales, se requiere de una práctica pedagógica en la que se produzca una enseñanza explícita, exposición frecuente a vocabulario dado y nuevo con

atención a la profundidad, inmersión en un lenguaje rico, así como la necesidad de enseñar estrategias de enseñanza de palabras (Medina, et al, 2014).

En este contexto, las actividades pedagógicas son fundamentales en el proceso educativo, ya que permiten que los estudiantes integren conocimientos, habilidades y actitudes esenciales para enfrentar los desafíos de su entorno de manera efectiva. Según el Ministerio de Educación de Chile (2018), "las actividades pedagógicas, al integrar conocimientos, habilidades y actitudes, promueven un aprendizaje integral que permite a los estudiantes comprender y desenvolverse en su entorno de manera significativa" (p. 12).

Asimismo, estas actividades deben ser diseñadas para adaptarse a las demandas contemporáneas del aprendizaje, especialmente en un mundo digitalizado. En este sentido, el Instituto Nacional de Tecnologías Educativas y de Formación del Profesorado (INTEF, 2021) señala que "el enfoque educativo debe ser adaptable, promoviendo actividades pedagógicas innovadoras que permitan la construcción de competencias digitales y el aprendizaje colaborativo" (p. 5). Además, se considera que, para lograr un aprendizaje significativo, es esencial que las actividades fomenten no sólo conocimientos, sino también actitudes y valores, formando una base sólida en los estudiantes para su desarrollo personal y académico (Ministerio de Educación de Chile, 2018, p. 9).

El uso de metodologías activas y tecnológicas en el aula representa un cambio profundo en la enseñanza, preparando a los estudiantes para los retos del siglo XXI. Tal como señala el INTEF (2021), "el uso de metodologías activas y tecnológicas en el aula impulsa un cambio en la manera de enseñar y aprender, preparando a los estudiantes para los desafíos del siglo XXI" (p. 3).

Para que estas actividades sean efectivas, es crucial que estén alineadas con los objetivos educativos y, al mismo tiempo, se adapten a los diferentes estilos de aprendizaje presentes en el aula. Como señalan González y Pérez (2019), "las actividades pedagógicas deben estar alineadas con los objetivos educativos y ser lo suficientemente flexibles para adaptarse a los diferentes estilos de aprendizaje de los estudiantes" (p. 112).

Además, la motivación es un factor clave en el éxito de las actividades pedagógicas. Ramírez (2021) destaca que "el éxito de una actividad pedagógica radica en su capacidad para motivar a los estudiantes, haciéndolos partícipes activos del proceso de aprendizaje" (p. 89). En este sentido, las actividades que involucran a los estudiantes de manera creativa y colaborativa fomentan un aprendizaje más significativo.

Por lo tanto, la planificación educativa centra su atención en especificar los fines, metas y objetivos de un programa, este es un elemento importante de la práctica pedagógica ya que facilita el aprendizaje de los estudiantes para lograr esto el profesor pueda situarse en un realidad cultural, social y política.

Planeación educativa

La labor docente tiene como eje principal guiar y facilitar los procesos de enseñanza y aprendizaje en el contexto de la educación formal. Para llevar a cabo esta tarea de manera efectiva, es indispensable la planificación, ya que esta proporciona un marco que organiza y orienta las acciones educativas hacia el logro de los objetivos establecidos. A través de la planificación, los docentes pueden prever recursos, estructurar contenidos, coordinar actividades y dar coherencia al desarrollo del proceso educativo.

En este contexto, Carriazo Díaz et al. (2020) menciona que:

Educación sin planificar, es como construir una casa sin plano o escribir una novela sin borrador. El arte de educar requiere esfuerzo, análisis racional, pensamiento crítico y creatividad. La planificación en la Educación es una clave para asegurar el éxito y la calidad de las acciones. (p. 88)

Los mismos autores mencionan que "la planeación educativa es una herramienta que permite organizar, articular y prever acciones, con el objetivo de garantizar una educación de calidad que responda a las necesidades de aprendizaje de los estudiantes en distintos contextos". (p. 91)

Morales Salas (2018) explica que "la planeación educativa debe movilizar de manera interrelacionada componentes actitudinales, procedimentales y conceptuales para impactar en el aprendizaje de los estudiantes y fomentar soluciones creativas a problemas reales". (p. 45)

La planeación educativa se refiere al proceso previo de estructuración y organización de las actividades curriculares de una institución educativa, considerando diversos factores clave. Este proceso incluye la definición de objetivos claros y realistas, así como la optimización de los recursos disponibles, ya sean humanos, económicos o materiales. Además, se basa en las necesidades específicas de la comunidad educativa, los intereses de los estudiantes y docentes, el tiempo asignado para las actividades y un análisis de las deficiencias detectadas en períodos anteriores.

Morales Salas (2018) señala también que "la planificación curricular basada en competencias implica articular los objetivos, contenidos y métodos para promover aprendizajes significativos y facilitar la resolución de problemas en contextos específicos". (p. 10)

La planificación efectiva es fundamental para el éxito de cualquier proyecto o tarea. Para lograr una planificación efectiva, es importante seguir cuatro fases fundamentales que nos ayudarán a organizar y estructurar nuestras actividades de manera eficiente.

- **Análisis de la situación:** En esta fase, es necesario realizar un análisis detallado de la situación actual, identificando los objetivos a alcanzar, los recursos disponibles y las limitaciones existentes. Es importante tener una visión clara de la situación para poder establecer metas realistas y definir las acciones necesarias para alcanzarlas.

- **Diseño del plan:** Una vez que se ha realizado el análisis de la situación, es necesario diseñar un plan que incluya las acciones específicas a realizar, los plazos de ejecución y los responsables de cada tarea. Es importante establecer un plan detallado que permita seguir un orden lógico y asegure la correcta ejecución de las actividades.

- **Implementación del plan:** En esta fase, se lleva a cabo la ejecución del plan diseñado. Es importante asignar las tareas a los responsables correspondientes, establecer los mecanismos de seguimiento y control, y asegurarse de que se cumplan los plazos establecidos.

La implementación del plan requiere de una comunicación efectiva y una coordinación adecuada entre los miembros del equipo.

- **Evaluación y ajuste:** Una vez que se ha completado la implementación del plan, es necesario evaluar los resultados obtenidos y realizar los ajustes necesarios.

Estrategias de enseñanza

Las estrategias son procedimientos y acciones diseñados para facilitar el proceso de enseñanza y aprendizaje. Estas permiten tanto a los docentes como a los estudiantes abordar y comprender los contenidos de un curso, promoviendo la adquisición de conocimientos significativos. En este sentido, la instrucción debe concebirse como un proceso intencionado y estructurado que tiene como objetivo formar a las personas en áreas específicas del saber, guiándose hacia un desarrollo integral y académico.

Según Pérez Ruíz & La Cruz Zambrano (2014, citando a Mora, 2009):

Las estrategias de enseñanza se definen como el conjunto de decisiones que toma el docente o facilitador para orientar la enseñanza con el objetivo de promover el aprendizaje de sus alumnos. Se presentan como orientaciones generales acerca de cómo enseñar el contenido de la lectura, considerando qué se quiere que los alumnos comprendan. (p. 4)

Asimismo, los mismos autores citaron a Díaz Barriga (2002) definiendo a las estrategias de enseñanza como el “procedimiento que el agente de enseñanza utiliza en forma reflexiva y flexible para promover el logro de aprendizajes significativos”. (pp. 4-5)

Las estrategias de enseñanza pueden clasificarse en función de que tan generales o específicas son, del dominio del conocimiento al que se aplican, del tipo de aprendizaje que favorecen (asociación o estructuración), de su finalidad, del tipo de técnicas particulares que reúnen, etc.

- **Estrategias de recirculación de la información:** se consideran como las más primitivas empleadas por cualquier estudiante. Supone un procesamiento de carácter superficial

y son utilizadas para conseguir un aprendizaje literal o al pie de la letra de la información. La estrategia básica es el repaso, el cual consiste en repetir una y otra vez (recircular) la información que se ha de aprender en la memoria de trabajo hasta lograr una asociación para luego integrar en la memoria a largo plazo.

- **Las estrategias de repaso:** son útiles cuando los materiales que se han de aprender no poseen o tienen escasa significatividad lógica, o cuando tienen poca significatividad psicológica para el estudiante. De hecho, puede decirse que son las estrategias básicas para el logro de aprendizajes repetitivos o memorísticos.

- **Las estrategias de elaboración:** suponen básicamente integrar y relacionar la nueva información que ha de aprenderse con los conocimientos previos pertinentes. Puede ser de dos tipos: simple y compleja; la distinción entre ambas radica.

De acuerdo con las ideas planteadas, las estrategias de enseñanza y aprendizaje pueden ser entendidas como procesos que implican la toma de decisiones por parte del estudiante. Durante estos procesos, el alumno selecciona y organiza los conocimientos necesarios para alcanzar un objetivo específico, dependiendo de las características de la situación educativa. Las estrategias metacognitivas y de procesamiento, en particular, desempeñan un papel clave al permitir que el estudiante reflexione y autorregule su propio proceso de aprendizaje.

Desde esta perspectiva, los docentes deben contar con la formación adecuada para implementar dichas estrategias de manera efectiva, así como para realizar evaluaciones continuas que les permitan ajustar su aplicación. Esto garantiza que los estudiantes logren un aprendizaje significativo. Además, las estrategias de enseñanza y aprendizaje se conciben como operaciones mentales que el estudiante lleva a cabo intencionadamente, funcionando como un plan de acción para mejorar su proceso de aprendizaje.

Evaluación del aprendizaje

La evaluación es una actividad inherente al ser humano, ya que actúa como un mecanismo que regula y retroalimenta cualquier acción. En el ámbito educativo, esta práctica es fundamental tanto para los docentes como para los gerentes, quienes necesitan analizar constantemente el grado de eficacia con el que se alcanzan los objetivos planteados, así como

evaluar los resultados inesperados. Este proceso permite identificar qué elementos del sistema educativo requieren ajustes y reorientación para optimizar el aprendizaje.

Desde una perspectiva pedagógica, la evaluación implica un análisis crítico y sistemático del proceso instruccional. Su finalidad es comprender el grado en que las estrategias aplicadas favorecen el desarrollo integral de los estudiantes, estableciendo mecanismos que promuevan la mejora continua y que respondan a las necesidades reales del contexto educativo.

Malavé (2020) cita a una variedad de autores para definir qué es la evaluación de los aprendizajes desde una perspectiva pedagógica:

Camperos (1995), considera que la evaluación es “un proceso comparativo, mediante el cual se juzga un hecho, objeto o sujeto bajo ciertos referentes básicos para emitir juicio y tomar decisiones al respecto y ejecutarlas para superar los errores, las fallas, las debilidades; fortalecer los éxitos y logros alcanzados”. (p. 2)

Asimismo, Ballester (2000), señala que “alrededor de la evaluación gira todo el trabajo escolar. No sólo condiciona qué, cuándo y cómo se enseña, sino también los ajustes que se deben introducir para atender la diversidad de necesidades que se generan en el aula”. (p. 2)

Bordas y Cabrera (2001) plantean que:

La evaluación como proceso que promueve el aprendizaje debería convertirse en un proceso reflexivo donde el que aprende toma conciencia de sí mismo y de sus metas y el que enseña se convierte en guía que orienta hacia el logro de unos objetivos culturales y formativos ... un proceso en el que deben consensuar diferentes intereses, valores, puntos de vistas ... herramienta que estimula el “debate democrático” en el aula, al consenso debidamente razonado. (pp. 2-3)

La evaluación debe estar presente en el comienzo, durante y al final de los procesos de enseñanza y aprendizaje. Esta debe verificar, en primer lugar, los aprendizajes iniciales o condiciones de entrada del estudiante al curso, en segundo lugar, debe verificar los cambios deseados durante el desarrollo o aplicación diaria del proceso de aprendizaje planificado y, en tercer lugar, se deben determinar los resultados logrados y contrastarlos con los esperados, al finalizar cada unidad programada o al término del proceso.

Por tanto, de acuerdo con las funciones que cumple la evaluación en el proceso instruccional, se pueden distinguir varios tipos de evaluación según su propósito:

- **Evaluación con propósito diagnóstica:** la evaluación diagnóstica, permite delimitar el vacío que tienen los estudiantes con relación al objetivo final, a partir de sus prerrequisitos. Su estructura se ajusta a la del programa de estudios. El diagnóstico para este propósito puede asumir varias formas:

- Determina si un estudiante posee o no ciertas conductas o habilidades iniciales consideradas como requisitos previos para el logro de los objetivos o competencias de la unidad planeada.
- Puede tratar de establecer si el estudiante posee ya el dominio de los objetivos o competencias de la unidad o curso y puede inscribirse, por ende, en un programa avanzado.

- **Evaluación con propósito formativa:** determina el grado de dominio alcanzado por el estudiante en una tarea dada, así como también detectar cuáles son los aspectos débiles o no logrados, que permitan indicar, antes de iniciar nuevos aprendizajes, cuáles son las actividades que deberá realizar el estudiante para superar sus dificultades o corregir errores.

Este proceso, debe recoger evidencias del progreso de los aprendizajes o de las deficiencias y dificultades que pudiera tener el estudiante, debe hacerse en forma continua, para abarcar todos los aspectos contemplados en los objetivos o competencias. Para aplicar la evaluación formativa en el curso del aprendizaje, se pueden seguir distintos procedimientos, como son: la observación directa, escalas, listas de control, pruebas escritas, etc. Estos aspectos, le sirven al profesor como retroalimentación de los procesos de enseñanza y aprendizaje, que debe modificarse o bien para mejorar toda la unidad de instrucción, los materiales didácticos y de los procedimientos de enseñanza.

- **Evaluación con propósito sumativa:** proporciona la información a los estudiantes y docentes acerca del nivel alcanzado con relación a los objetivos o competencias del curso. Sirve de base para la ubicación eventual y clasificación y distribución de los estudiantes, en la continuación de estudios. La característica esencial de la evaluación sumativa es que proporciona

un resultado que permite expresar en juicio del estudiante, al término del proceso para la toma de decisión en la promoción de este.

Los juicios y decisiones que se derivan de la evaluación sumativa conservan su acepción de origen, es la que genera notas, calificaciones; pedagógicamente es la que decide si el estudiante ha aprobado o no una unidad del programa o el curso completo. Es la más empleada en los procesos instruccionales.

Motivación y la práctica docente

La motivación y el compromiso del docente hacia su labor diaria en el aula, impulsados por un liderazgo adecuado, mejoran la efectividad de su práctica pedagógica y, en consecuencia, los resultados educativos de los estudiantes.

Hernández Flórez (2019) menciona que la motivación es un motor esencial para el desarrollo de destrezas y habilidades, permitiendo a los individuos superar limitaciones y avanzar tanto en el ámbito personal como en el académico (p.358). En el contexto educativo, esta afirmación está estrechamente relacionada con el papel del liderazgo en la motivación y la práctica docente.

El liderazgo educativo juega un rol fundamental en la creación de un entorno que fomente la motivación de los docentes, permitiéndoles fortalecer sus habilidades pedagógicas y mejorar sus prácticas dentro del aula. Cuando el liderazgo directivo promueve la motivación mediante el reconocimiento, el apoyo continuo y la promoción de un clima de trabajo positivo, los docentes se sienten más preparados para superar los desafíos y mejorar su desempeño. Este tipo de liderazgo, que se enfoca en la motivación docente, impacta directamente en el desarrollo de las aptitudes pedagógicas y en la calidad de la práctica docente.

En este sentido, la motivación no solo permite el progreso académico, como señala Hernández Flórez (2019), sino que también es clave para que los docentes se sientan capacitados y comprometidos para reflexionar sobre su labor pedagógica, innovar en sus métodos de enseñanza y lograr un aprendizaje más efectivo para los estudiantes. Un liderazgo que nutre esta

motivación contribuye de manera decisiva al progreso pedagógico de los docentes, lo que a su vez fortalece tanto sus habilidades profesionales como su satisfacción laboral.

Ajello (2003) señala que la motivación debe ser entendida como la trama que sostiene el desarrollo de aquellas actividades que son significativas para la persona y en las que esta toma parte. En el plano educativo, la motivación debe ser considerada como la disposición positiva para aprender y continuar haciéndolo de una forma autónoma. (p.153)

Él explica que la motivación es como el hilo que sostiene las actividades importantes para una persona, esas que tienen significado y que disfrutan hacer. En el ámbito educativo, esto se traduce en tener una actitud positiva hacia el aprendizaje, y no solo aprender en el momento, sino seguir haciéndolo de manera independiente en el futuro.

Cuando lo relacionamos con el liderazgo directivo, este juega un papel clave en mantener y fomentar esa motivación en los docentes. Un buen liderazgo no solo se preocupa por las tareas diarias, sino que también ayuda a que los maestros sientan que su trabajo es importante y significativo. Al motivar a los docentes, los líderes educativos generan un ambiente donde los maestros no sólo están más dispuestos a enseñar, sino que también buscan mejorar constantemente y aprender nuevas formas de enseñar de manera autónoma. Así, el liderazgo que apoya y reconoce el esfuerzo de los docentes refuerza su motivación, lo que mejora tanto su desempeño como su capacidad para seguir aprendiendo y evolucionando profesionalmente.

Por ejemplo, un director que proporciona oportunidades de desarrollo profesional organiza talleres, y promueve la colaboración entre los docentes ayudando a construir un ambiente donde la motivación puede florecer. En lugar de ver la enseñanza como una tarea aislada, los docentes se sienten parte de una comunidad que valora el aprendizaje continuo. Este ambiente positivo no solo impulsa a los docentes a superarse a sí mismos, sino que también impacta en la calidad de la educación que ofrecen a sus estudiantes.

Además, cuando el liderazgo promueve la autonomía y la creatividad, los docentes se sienten más motivados a experimentar con nuevas ideas y enfoques en su enseñanza. Esto significa que, en lugar de seguir un método rígido, pueden adaptar sus clases a las necesidades y estilos de aprendizaje de sus estudiantes, lo que hace que la enseñanza sea más efectiva y

satisfactoria. En este sentido, la autonomía profesional del docente "se refiere a la capacidad de los educadores para tomar decisiones pedagógicas sin interferencias externas, lo que fomenta un ambiente de responsabilidad y creatividad en la enseñanza" (García, Navarro & Pérez, 2014, p. 56).

La autonomía profesional no solo influye en la capacidad de los docentes para tomar decisiones dentro de su aula, sino que también tiene un impacto directo en su desarrollo profesional y en la calidad de la educación que ofrecen. Cuando los educadores cuentan con la libertad para ajustar sus métodos pedagógicos, pueden diseñar estrategias más personalizadas, lo que resulta en un aprendizaje más significativo para los estudiantes (García, Navarro & Pérez, 2014).

Esto refuerza la idea de que la autonomía no solo beneficia al docente, sino que también mejora el proceso educativo en su conjunto, ya que la enseñanza se adapta de manera más precisa a las demandas y particularidades del entorno educativo. Además, como afirman González y Pérez (2019), "la autonomía fomenta una cultura de responsabilidad y confianza entre los docentes y la institución, lo que a su vez puede generar un ambiente de trabajo colaborativo, donde las buenas prácticas se comparten y se optimizan colectivamente" (p. 134).

En resumen, un liderazgo que apoya y potencia la motivación de los docentes es esencial para crear un ambiente educativo dinámico, donde los maestros no solo se sientan motivados a enseñar, sino que también se conviertan en aprendices constantes, beneficiando así el proceso educativo en su totalidad.

Marco Metodológico

Tipo de estudio:

- **Según el enfoque:** Es de carácter cualitativo; el cual consiste en una investigación profunda de un fenómeno en particular con el fin de comprender su complejidad Broughton, (2019). Asimismo, su elección se justifica pues ha demostrado ser un método confiable y respetable que permite el análisis contextualizado y holístico de un caso o fenómeno delimitado pero complejo Tight, (2017). Además, porque permite explorar significados específicos o experiencias personales sobre procesos o cambios que han ocurrido a lo largo del tiempo Smith, (2018).

Con esta investigación se analizó la relación existente entre el liderazgo de la dirección en la práctica docente como un elemento esencial que favorece los procesos de enseñanza-aprendizaje.

El método es inductivo, ya que primero explora y describe narraciones particulares para generar posteriormente una teoría general respecto a dichas afirmaciones (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018).

- **Según la amplitud:** con respecto al proceso de desarrollo del fenómeno, es de corte transversal, ya que el estudio se realizó en el primer semestre del año lectivo 2024, comprendido en un corto plazo, interviniendo en una ocasión y se rige por la planificación de las fases de la investigación establecidas en el cronograma de actividades.

Esto permitió determinar cuál es el estilo de liderazgo aplicado por la dirección y cómo ejerce en la práctica docente del preescolar Salesiano San Juan Bosco, ubicados en la ciudad de Masaya, Nicaragua, durante el primer semestre de 2024.

Variable Independiente:

Liderazgo

Variable dependiente:

Práctica docente

Población y muestra:

El total de la población del estudio se compone de 7 docentes y una directora.

Muestra:

Lo conforman una directora y siete profesoras. Para la selección de los participantes, se utilizó un muestreo no probabilístico de tipo intencional o por conveniencia (Martín-Crespo y Salamanca, 2007; Izquierdo, 2015), es decir, los criterios de selección para la muestra fueron que las participantes tuviesen predisposición para participar de la investigación, tengan conocimiento en su materia y pertenezcan al área de preescolar, también forma parte de la muestra la directora del preescolar Salesiano San Juan Bosco, Masaya, Nicaragua, con una larga experiencia en la conducción de este nivel.

Procesamiento de la información

Para la recolección de datos cualitativos, se optó por la técnica de la entrevista semiestructurada. Las entrevistas fueron respondidas de manera privada y presencial, posteriormente se realizó el proceso de análisis. Se utilizó un esquema de codificación para identificar y categorizar las unidades de significado presentes en las respuestas de los participantes. Estas categorías fueron contrastadas con el marco teórico permitiendo establecer relaciones entre las respuestas y la teoría. Finalmente, se elaboraron conclusiones sólidas y recomendaciones prácticas basadas en los hallazgos obtenidos.

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para la recolección de datos en este estudio se emplea una entrevista semiestructurada con preguntas abiertas, pues como señala Atkins y Wallace (2012), la entrevista es una herramienta flexible para recolectar una gran cantidad y variedad de información incluyendo hechos fácticos, perspectivas, opiniones, narraciones personales e historias.

Además, las preguntas abiertas permiten tener respuestas más elaboradas, produciendo datos cualitativos detallados acerca de lo que se investiga, los estudios de caso tienen tres métodos comunes: la observación, la entrevista y el análisis de documentos (Simons, 2009; Swanborn, 2010),

Procedimientos para el Procesamiento y Análisis de Información

Una vez completada la recopilación de datos mediante los instrumentos aplicados y el análisis de las entrevistas, la información fue procesada utilizando el cuadro de operacionalización de categorías y la creación de tablas. Para el análisis, se diseñaron cuadros comparativos que permitieron examinar cada una de las variables en estudio, triangulando los resultados con base en las diferentes fuentes, lo cual facilitó la formulación de las conclusiones respectivas.

Aspectos éticos

Para la realización de este trabajo investigativo se obtuvo el consentimiento de todos los informantes para llevar a cabo la recopilación de datos mediante entrevistas, especificando claramente el objetivo del estudio y el uso que se dará a la información recopilada. Asimismo, se garantizó en todo momento el anonimato tanto de los docentes involucrados.

Resultados

El liderazgo ejercido por la dirección en instituciones educativas es clave para fomentar un ambiente laboral positivo y fortalecer la práctica docente, especialmente en Educación Inicial, donde se sientan las bases del desarrollo integral de los niños. Esta investigación, desarrollada en el Preescolar Salesiano San Juan Bosco de Masaya, Nicaragua, analiza la relación entre el liderazgo directivo y la práctica docente durante el primer semestre de 2024. A través de entrevistas a siete docentes y la directora del centro, se examinaron aspectos como el estilo de liderazgo, la toma de decisiones y su impacto en la práctica pedagógica. Los resultados del análisis evidenciaron información relevante sobre estos aspectos, destacando su influencia en el logro de los objetivos educativos.

Capítulo 1: Estilos de liderazgo ejercidos por la dirección.

La investigación se centró en identificar los estilos de liderazgo ejercidos por la dirección del Preescolar Salesiano San Juan Bosco durante el primer semestre de 2024. A través de entrevistas, se encontró que el liderazgo distribuido se manifestó de manera positiva, caracterizado por la promoción del trabajo en equipo y la organización de reuniones frecuentes de retroalimentación. Este enfoque genera un ambiente cohesivo y de confianza entre el personal.

Yo he observado que el liderazgo en el preescolar ha apoyado tanto a los docentes como a los niños. La dirección permite un ambiente para que nosotras trabajamos en equipo, por lo menos cuando se nos asignan una actividad como el rosario misionero que fue reciente, entre todas nos pusimos de acuerdo para decorar o para la foto grupal del salón, decidimos entre todas colaborar entre todas. (Comunicación personal, 30 de octubre del 2024)

La dirección al fomentar el trabajo en equipo ha permitido que las docentes se sientan seguras para tomar decisiones conjuntas y encontrar soluciones creativas. Un ejemplo claro de esto es la organización del rosario misionero, donde las docentes trabajaron de manera coordinada para diseñar actividades, decorar el espacio y planificar la foto grupal. Esta dinámica

colaborativa no solo enriquece el proceso de enseñanza, sino que también modela para los niños la importancia de la cooperación y el trabajo en equipo.

El liderazgo distribuido es un modelo de gestión educativa que promueve la participación de todos los miembros de la comunidad escolar en la toma de decisiones y la resolución de problemas. En este enfoque, el director actúa como un facilitador, delegando responsabilidades y empoderando a los docentes y demás personal. La teoría de Murillo (2006) destaca la importancia de fortalecer las competencias individuales y de fomentar un clima de colaboración y confianza.

La práctica descrita en la entrevista ejemplifica de manera concreta la aplicación del liderazgo distribuido en un preescolar. Al fomentar el trabajo en equipo y la toma de decisiones compartida, la dirección ha logrado que las docentes se sientan más involucradas en el proceso educativo. El ejemplo del rosario misionero evidencia cómo esta práctica se traduce en acciones concretas, donde las docentes trabajan de manera coordinada para alcanzar objetivos comunes.

Ambas perspectivas, tanto la teoría de Murillo 2006, como la práctica mencionada en la entrevista, convergen en varios puntos clave. Ambas destacan la importancia de la participación, la delegación del liderazgo y la creación de un clima de colaboración. Mientras que Murillo enfatiza el fortalecimiento de las competencias individuales, se centra más en el trabajo en equipo y la toma de decisiones compartida.

Por lo tanto, tanto la teoría como la práctica evidencian que el liderazgo distribuido es una estrategia efectiva para mejorar la calidad educativa. Al fomentar la participación de todos los miembros de la comunidad escolar y al crear un clima de colaboración, se potencia el desarrollo de la institución y se mejora el aprendizaje de los estudiantes. Este modelo de liderazgo no solo beneficia a los docentes, sino también a los estudiantes, al modelar comportamientos como la cooperación y el trabajo en equipo.

La investigación sobre los estilos de liderazgo en el Preescolar Salesiano San Juan Bosco durante el primer semestre de 2024 refleja que el liderazgo distribuido predomina en la dirección, donde los docentes se sienten valorados y se acercan más al proceso educativo. Este estilo ha permitido construir una comunidad más cohesionada, comprometida con ofrecer lo mejor para los niños y su aprendizaje.

A partir de estos hallazgos, el fortalecimiento del liderazgo distribuido contribuirá a mejorar aún más la dinámica interna del equipo docente, así como la calidad educativa y el ambiente de aprendizaje. La implementación de un liderazgo que valore la participación, el desarrollo profesional de los docentes y una comunicación abierta y efectiva ayudará al fortalecimiento del sentido de pertenencia y la misión del preescolar. Esto, a su vez, impactará positivamente en la calidad de la educación, creando un entorno colaborativo para todos los miembros de la comunidad educativa.

Este cuadro compara las coincidencias y posibles contrastes del liderazgo distribuido en la práctica educativa, mostrando cómo se manifiesta en la organización, el trabajo en equipo y la toma de decisiones, y cómo este estilo favorece un entorno colaborativo para mejorar la calidad educativa.

Tabla 1.
Cuadro comparativo 1.

Aspectos	Teoría (Murillo, 2006)	Práctica Observada (Preescolar San Juan Bosco)	Puntos de Convergencia
Definición del liderazgo	El liderazgo distribuido promueve la participación activa, delegando responsabilidades fomentando un clima de colaboración y confianza.	El liderazgo distribuido permite que las docentes participen en la toma de decisiones y trabajen de manera coordinada en actividades institucionales.	Ambos destacan la participación activa, la colaboración y la confianza como pilares del liderazgo.

Rol de la dirección	La dirección actúa como facilitador, delegando responsabilidades fortaleciendo las competencias individuales.	La dirección fomenta el trabajo en equipo, organiza reuniones de retroalimentación y facilita la toma de decisiones conjuntas.	La dirección facilita la colaboración y empodera a los docentes a través de la delegación.
Trabajo en equipo	Es un elemento central que fortalece el clima de colaboración y las competencias del personal docente.	Se evidenció en la organización del rosario misionero, donde las docentes trabajaron de manera conjunta y coordinada.	El trabajo en equipo es clave para lograr objetivos comunes y resolver desafíos educativos.
Impacto en los docentes	Promueve el empoderamiento, el desarrollo profesional y la construcción de un ambiente de respeto y confianza.	Las docentes se sienten valoradas y seguras, lo cual fortalece su motivación y participación activa en el proceso educativo.	Ambas perspectivas resaltan el empoderamiento y la motivación del equipo docente.
Resultado institucional	Mejora la calidad educativa y crea un		Ambas perspectivas resaltan que el liderazgo distribuido mejora la calidad

	entorno de cohesión y pertenencia.	Se construye una comunidad educativa cohesionada, comprometida con la calidad educativa y el aprendizaje de los niños.	educativa y fortalece la comunidad escolar.
--	------------------------------------	--	---

Capítulo 2: Estilos de tomas de decisiones educativas que practica la dirección.

La investigación realizada en el Preescolar Salesiano San Juan Bosco durante el primer semestre de 2024 identificó dos estilos predominantes de toma de decisiones: el analítico y el directivo. El analítico se caracteriza por promover la consulta activa y la colaboración con los docentes. Esta práctica genera un ambiente de respeto, cohesión y motivación, fortaleciendo la participación del equipo docente en los procesos de toma de decisiones.

La dirección sigue un proceso en el que se consulta a los docentes y se consideran sus aportes antes de implementar cambios en la metodología. Se explica el proceso y se trabaja para luego implementarlo en el aula. (Comunicación personal, 30 de octubre del 2024)

En el estilo de toma de decisiones analítico, la dirección consulta a los docentes antes de implementar cambios en la metodología educativa, recogiendo sus aportes y sugerencias. Esto permite que las decisiones estén fundamentadas en las experiencias reales del aula. Una vez recopilada esta información, se planifican y explican detalladamente los procesos y objetivos de los cambios propuestos. Esta transparencia facilita la aceptación de los ajustes y fortalece la cohesión del equipo al crear una cultura de trabajo colaborativo.

Por otro lado, el estilo directivo se basa en una toma de decisiones centralizada, donde la dirección ejerce control absoluto sobre los cambios metodológicos. En este estilo, la consulta a los docentes es parcial lo que puede llevar a decisiones que no reflejan las necesidades del aula.

Esta falta de participación genera resistencia y desmotivación en el equipo docente, afectando su compromiso y dificultando la implementación efectiva de cambios.

La dirección suele tomar decisiones sobre cambios o mejoras en la metodología de una manera centralizada, es decir, que muchas veces no consulta mucho al equipo docente antes de implementar algo nuevo. Esto puede llevar a que algunos cambios no se adapten del todo a lo que realmente se necesita en las aulas, y a veces los docentes sienten que no se tomó en cuenta su experiencia diaria. Como resultado, estos cambios pueden encontrar resistencia porque no siempre encajan bien con la realidad que viven los docentes y estudiantes. (Comunicación personal, 30 de octubre del 2024)

Los problemas que deben afrontar los gerentes condicionan muchas veces la decisión a tomar. Algunos problemas están bien estructurados, ya que son sencillos, conocidos, recurrentes y fáciles de definir. Otros problemas están mal estructurados, bien sea porque es la primera vez que se presentan, su naturaleza es muy compleja, son tan importantes que merece una solución a la medida o resulta muy difícil obtener información sobre ellos (Robbins y Coulter, 1996, citado por Fernández Sánchez, E, 2020, p.2).

En conclusión, el estilo analítico destaca por sus resultados positivos al fomentar el respeto profesional, la motivación y la mejora continua de las prácticas pedagógicas. Por su parte, el liderazgo directivo, aunque presente, representa un desafío al generar resistencia y afectar la cohesión del grupo docente debido a su enfoque autoritario y centralizado.

En este cuadro comparativo se resaltan las diferencias entre el liderazgo analítico y el liderazgo directivo en función de los resultados obtenidos.

Tabla 2.

Cuadro comparativo 2.

Aspecto	Analítico	Directivo
Enfoque en la toma de decisiones	Consulta activa y colaborativa con los docentes.	Centralizado, con poca consulta a los docentes.
Participación del equipo docente	Alta participación; se valoran y consideran sus aportes y sugerencias.	Ciertas decisiones tomadas principalmente por la dirección.

Proceso de implementación	Se planifican y explican detalladamente los cambios antes de aplicarlos.	Se implementan decisiones sin explicaciones claras.
Ambiente generado	Promueve respeto, cohesión, motivación y colaboración.	Puede generar desmotivación, resistencia y falta de cohesión.
Impacto en la práctica docente	Mejora continua de las prácticas pedagógicas; docentes se sienten valorados.	Dificultad para aplicar cambios efectivos; docentes pueden sentirse excluidos.
Flexibilidad	Resultados positivos: respeto profesional, motivación y cohesión del equipo.	Resultados parciales : Poca motivación y participación.

Capítulo 3: Práctica docente en relación al liderazgo directivo.

En el análisis de la práctica docente en relación con el liderazgo directivo en el preescolar, los resultados de la entrevista expusieron conexiones entre el tipo de liderazgo ejercido y aspectos fundamentales como la planificación educativa, las estrategias de enseñanza, el apoyo recibido por la dirección y la evaluación de los aprendizajes. A partir de las respuestas de las maestras y la directora, emergieron coincidencias y contrastes que permiten una comprensión más profunda de las dinámicas internas.

En cuanto al diseño de los planes educativos, la mayoría de las docentes valoraron positivamente el acompañamiento de la dirección, destacando que este contribuye a la claridad y organización en las metas pedagógicas. La capacidad de la dirección para ofrecer orientación específica genera confianza en el equipo docente, facilitando la alineación de las actividades con los objetivos del preescolar, una de las docentes mencionó lo siguiente: “Me gusta que el liderazgo de la dirección promueva la colaboración y el trabajo en equipo. Esto crea un ambiente donde todas podamos compartir ideas y prácticas efectivas que nos ayudan a cumplir mejor con los objetivos de los niños” (comunicación personal, 30 de octubre del 2024).

Sin embargo, algunas docentes expresaron la necesidad de una mayor apertura para que sus ideas sean consideradas en el proceso de planificación, lo que permitiría integrar mejor las necesidades específicas de sus grupos de estudiantes, ya que, Morales Salas (2018) explica que "la planeación educativa debe movilizar de manera interrelacionada componentes actitudinales, procedimentales y conceptuales para impactar en el aprendizaje de los estudiantes y fomentar soluciones creativas a problemas reales" (p. 45).

En cuanto a las estrategias de enseñanza, las respuestas evidenciaron una valoración positiva hacia un liderazgo que fomente el desarrollo profesional mediante capacitaciones especializadas. Las docentes consideran que estas oportunidades les permiten actualizar sus métodos de enseñanza, integrar nuevas herramientas pedagógicas y responder de manera más efectiva a las demandas del contexto educativo. No obstante, algunas maestras expresaron que las temáticas de las capacitaciones no siempre reflejan las necesidades concretas de su práctica diaria.

En este sentido, el Instituto Nacional de Tecnologías Educativas y de Formación del Profesorado (INTEF, 2021) señala que "el enfoque educativo debe ser adaptable, promoviendo actividades pedagógicas innovadoras que permitan la construcción de competencias digitales y el aprendizaje colaborativo" (p. 5). Además, se considera que, para lograr un aprendizaje significativo, es esencial que las actividades fomenten no solo conocimientos, sino también actitudes y valores, formando una base sólida en los estudiantes para su desarrollo personal y académico (Ministerio de Educación de Chile, 2018, p. 9).

Una docente resaltó que:

Aunque la dirección brinda apoyo con materiales y recursos para las actividades pedagógicas, a veces se siente que este respaldo no es constante ni suficiente para cubrir todas las necesidades. Esto hace que, en algunas ocasiones, nosotras las docentes tengamos que limitarnos en la forma de enseñar o buscar alternativas por nuestra cuenta, lo que puede detener, mejor dicho, limitar un poco la creatividad y la innovación en el aula. (Comunicación personal, 30 de octubre del 2024)

Este punto resalta la importancia de una mayor consulta previa para adaptar los programas formativos a las demandas del contexto educativo.

En relación con el apoyo de la dirección, se destacó que un liderazgo basado en el respaldo constante y en la construcción de un ambiente de confianza favorece tanto la motivación como la efectividad del equipo docente, Hernández Flórez (2019) menciona que la motivación es un motor esencial para el desarrollo de destrezas y habilidades, permitiendo a los individuos superar limitaciones y avanzar tanto en el ámbito personal como en el académico (p.358).

Las maestras apreciaron los esfuerzos de la dirección por facilitar recursos y fomentar la colaboración, aunque señalaron que estos apoyos no siempre son consistentes. Cuando el liderazgo no mantiene una comunicación continua o no ofrece realimentación suficiente, puede surgir una sensación de desmotivación y aislamiento, afectando la cohesión del equipo y la innovación en las estrategias pedagógicas.

En lo que respecta a la evaluación de los aprendizajes, las docentes coincidieron en la importancia de contar con un liderazgo que facilite sistemas claros y efectivos de realimentación. Este aspecto es fundamental para garantizar que las prácticas pedagógicas sean ajustadas y alineadas con los objetivos educativos del preescolar. Asimismo, Ballester (2000), señala que “alrededor de la evaluación gira todo el trabajo escolar. No sólo condiciona qué, cuándo y cómo se enseña, sino también los ajustes que se deben introducir para atender la diversidad de necesidades que se generan en el aula”. (p. 2)

Las maestras que reciben realimentación de manera regular señalaron que esto les ayuda a identificar sus áreas de mejora y a implementar estrategias más eficaces en el aula. Sin embargo, cuando este proceso es inconsistente o poco detallado, dificulta el análisis y ajuste de las metodologías, lo que puede impactar negativamente en la calidad de los aprendizajes alcanzados.

Así lo hizo saber una docente: “Dado que el apoyo de la dirección es limitado, los docentes sienten que deben cubrir ciertas necesidades por su cuenta. Esto genera desgaste y afecta la motivación, afectando de cierta manera la efectividad de las actividades en el aula” (comunicación personal, 30 de octubre del 2024).

Además, se subrayó la relevancia de promover una colaboración activa entre las maestras y la dirección en todas estas áreas. La mayoría de las docentes consideró que el trabajo en equipo y el intercambio de ideas entre colegas y con la dirección son fundamentales para fortalecer las

prácticas pedagógicas. No obstante, algunas señalaron que esta colaboración no siempre es impulsada de manera suficiente por la dirección, lo que podría limitar el aprovechamiento pleno del potencial colectivo del equipo.

En resumen, los resultados destacan que un liderazgo directivo que priorice la consulta, el apoyo constante y la relevancia de las capacitaciones puede potenciar significativamente la motivación y el desempeño del equipo docente. Al mismo tiempo, se evidencia la necesidad de fortalecer la consistencia en los recursos y la retroalimentación para construir un entorno educativo más enriquecedor y alineado con las necesidades tanto de los docentes como de los estudiantes.

Este cuadro resume las coincidencias y contrastes encontrados en el análisis, reflejando cómo el liderazgo directivo influye en la práctica docente, el desempeño del equipo y las necesidades del contexto educativo.

Tabla 3.

Cuadro comparativo 3.

Aspecto	Coincidencias	Contrastes
Diseño de planes educativos	Las docentes valoran positivamente el acompañamiento de la dirección, que facilita la organización y claridad en las metas pedagógicas.	Algunas docentes mencionan la necesidad de mayor apertura para integrar sus ideas y las necesidades de sus grupos.
Estrategias de enseñanza	El liderazgo promueve el desarrollo profesional y la actualización de métodos de enseñanza a través de capacitaciones.	Las temáticas de las capacitaciones no siempre se ajustan a las necesidades específicas del aula.
Apoyo de la dirección	Las docentes aprecian el apoyo con materiales y recursos, además de fomentar la colaboración.	El apoyo no siempre es constante ni suficiente, lo que limita la creatividad y la innovación en el aula.
Evaluación de los aprendizajes	La realimentación regular es valorada como un apoyo importante para la mejora	Cuando la realimentación es inconsistente o poco detallada, dificulta el

	continua.	ajuste de metodologías y la mejora de aprendizajes.
Colaboración y trabajo en equipo	Se destaca la importancia del trabajo en equipo y el intercambio de ideas entre docentes y dirección.	La dirección no siempre fomenta suficientemente esta colaboración, lo que limita el potencial colectivo.
Consistencia y relevancia del liderazgo	Un liderazgo basado en apoyo constante, consulta y la relevancia de las capacitaciones potencia la motivación y el desempeño docente.	La falta de apoyo consistente y realimentación insuficiente genera desmotivación y aislamiento.

Conclusiones:

Capítulo 1: Estilos de liderazgo ejercidos por la dirección.

La investigación realizada en el Preescolar Salesiano San Juan Bosco confirma que el liderazgo distribuido es el estilo predominante en la dirección del centro. Este modelo de gestión ha permitido fortalecer la colaboración, la confianza y el sentido de pertenencia entre las docentes, promoviendo un ambiente educativo en el que la toma de decisiones compartida y el trabajo en equipo son fundamentales.

Los hallazgos evidencian que la dirección del preescolar fomenta la participación del personal docente, brindándoles autonomía para coordinar actividades y buscar soluciones conjuntas. Un ejemplo concreto de esto es la organización del rosario misionero, donde las docentes pudieron planificar y ejecutar la actividad de manera colaborativa, lo que favoreció el compromiso y la creatividad en el proceso educativo.

Desde una perspectiva teórica, los principios del liderazgo distribuido, como lo expone Murillo (2006), se reflejan en la práctica del preescolar. La delegación de responsabilidades, el fortalecimiento de las competencias individuales y la creación de un ambiente de confianza han sido claves para mejorar la dinámica institucional. Este enfoque no solo beneficia a los docentes al empoderarlos y motivarlos en su labor, sino que también impacta positivamente en los estudiantes, quienes aprenden a valorar la cooperación y el trabajo en equipo.

En conclusión, el liderazgo distribuido ha demostrado ser una estrategia efectiva para mejorar la calidad educativa y fortalecer la comunidad escolar. Su consolidación permitirá optimizar aún más el ambiente de aprendizaje, la participación docente y la misión educativa del preescolar, asegurando que el trabajo conjunto continúe siendo un pilar en la formación integral de los niños.

Capítulo 2: Estilos de tomas de decisiones educativas que practica la dirección.

La investigación realizada en el Preescolar Salesiano San Juan Bosco durante el primer semestre de 2024 permitió identificar dos estilos predominantes de toma de decisiones: el

analítico y el directivo. El estilo analítico, caracterizado por la consulta activa y la colaboración con los docentes, ha demostrado ser más efectivo para fortalecer la cohesión, la motivación y la participación del equipo docente en los procesos educativos. Este enfoque facilita la aceptación de los cambios metodológicos y promueve un ambiente de respeto y trabajo colaborativo.

Por otro lado, el estilo directivo, basado en una toma de decisiones centralizada, ha generado ciertos desafíos en la implementación de cambios, ya que la falta de consulta con los docentes puede derivar en resistencia y desmotivación. La imposición de decisiones sin una adecuada retroalimentación del equipo docente puede dificultar la adaptación de nuevas metodologías a las necesidades reales del aula.

En conclusión, la toma de decisiones analítica resulta ser una estrategia más favorable para la gestión educativa, ya que permite aprovechar la experiencia del personal docente, fomentando una cultura de trabajo conjunto y mejora continua. En contraste, el estilo directivo, aunque en ciertos contextos puede ser necesario, debe equilibrarse con mecanismos de consulta y participación para evitar efectos negativos en la dinámica institucional. Fortalecer un liderazgo basado en la colaboración contribuirá a mejorar la calidad educativa y el compromiso del equipo docente con el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Capítulo 3: Práctica docente en relación al liderazgo directivo.

El análisis de la práctica docente en relación con el liderazgo directivo en el Preescolar Salesiano San Juan Bosco permitió identificar la importancia de un liderazgo basado en la consulta, el apoyo constante y la capacitación pertinente. Las docentes valoraron positivamente el acompañamiento de la dirección en la planificación educativa, las estrategias de enseñanza y la evaluación de los aprendizajes, ya que esto genera confianza y facilita la alineación de los objetivos pedagógicos.

Sin embargo, se evidenció la necesidad de una mayor apertura a la participación del equipo docente en la toma de decisiones, especialmente en la planificación educativa y la selección de capacitaciones. Asimismo, aunque la dirección brinda apoyo en materiales y

recursos, este respaldo no siempre es constante, lo que puede limitar la creatividad y la innovación en el aula.

La motivación y la cohesión del equipo docente también se ven influenciadas por la calidad de la retroalimentación recibida. Un liderazgo que mantenga una comunicación fluida y un proceso de evaluación claro permite ajustes oportunos en las metodologías de enseñanza, beneficiando tanto a docentes como a estudiantes.

En conclusión, para fortalecer la calidad educativa en el preescolar, es fundamental consolidar un liderazgo directivo que fomente el trabajo colaborativo, escuche activamente las necesidades del equipo docente y garantice un apoyo constante en recursos y formación. De esta manera, se logrará un entorno más motivador y efectivo para el desarrollo de los docentes y el aprendizaje de los niños.

Recomendaciones

Capítulo I Estilos de Liderazgo Ejercidos por la Dirección del Preescolar

- Fortalecer la cultura organizacional: Promover aún más la colaboración, la confianza y la toma de decisiones compartida entre todos los miembros del equipo docente.
- Establecer mecanismos de evaluación: Implementar sistemas para evaluar el impacto del liderazgo distribuido en la calidad educativa y el clima laboral.
- Delegar responsabilidades de manera progresiva: Ampliar el rango de decisiones que pueden tomar los docentes, fomentando su autonomía y proactividad.

Capítulo II Estilo de toma de decisiones educativas en función de la práctica docente.

- Fortalecer la consulta docente: Continuar promoviendo la participación de los docentes antes de implementar cambios, garantizando que las decisiones estén basadas en experiencias reales del aula.
- Expandir la retroalimentación continua: Establecer mecanismos para que los docentes reciban retroalimentación constante sobre los cambios, lo cual facilitará ajustes y mejoras en las prácticas pedagógicas.

Capítulo III Práctica docente en relación al liderazgo directivo en el preescolar salesiano.

- Fomentar la participación docente en decisiones: Incluir al equipo docente en la planificación y toma de decisiones para fortalecer su sentido de pertenencia y compromiso.
- Alinear capacitaciones con necesidades reales: Diseñar talleres prácticos que respondan a los retos actuales del aula, basados en un diagnóstico previo.
- Reconocer logros del personal docente: Establecer un sistema simple y constante de reconocimiento que motive y valore los esfuerzos individuales y colectivos.

Bibliografía

- Alvear, et al. (2019). *Estilos de liderazgo de la alta dirección en industrias exportadoras de Barranquilla*. Revista Venezolana de Gerencia. Universidad del Zulia, Venezuela.
<https://www.redalyc.org/journal/290/29059356017/29059356017.pdf>
- Asana (2024). *Teoría de la contingencia de Fiedler: un estilo de liderazgo para cada situación*.
<https://asana.com/es/resources/fiedlers-contingency-theory>
- Aviléz-García, et al, A. J. (2023). *Liderazgo del equipo directivo y su influencia en el desarrollo de las habilidades emocionales de los docentes de educación secundaria del colegio público experimental México del distrito IV de la ciudad de Managua, durante el primer semestre del año lect*. Managua: Repositorio Universidad Católica Redemptoris Mater.
- Bazdresch Parada. (2000). *Reseña de "Transformando la práctica docente. Una propuesta basada en la investigación-acción" de Cecilia Fierro, Bertha Fortoul, Lesvia Rosas*. Universidad La Salle, Distrito Federal, México. <https://studylib.es/doc/3111964/bazdresch--m.-2000.-resena-de-transformando-la-practica-d>
- Centro de Estudios de Políticas y Prácticas en Educación (CEPPE). (2009). *Prácticas de liderazgo directivo y resultados de aprendizaje. Hacia conceptos capaces de guiar la investigación empírica*. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación. Madrid, España. <https://www.redalyc.org/pdf/551/55114063003.pdf>
- Carriazo Diaz et al. (2020). *La planificación educativa como herramienta fundamental para una educación con calidad*. Utopía y Praxis Latinoamericana. Disponible en:
<https://www.redalyc.org/journal/279/27963600007/27963600007.pdf>
- Freire, S. y Miranda, A. (2014). *El rol del director en la escuela: el liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico*. Lima: GRADE.
<https://www.grade.org.pe/en/publicaciones/1357-el-rol-del-director-en-la-escuela-el-liderazgo-pedagogico-y-su-incidencia-sobre-el-rendimiento-academico/>
- Fonseca, R., Sánchez, M., y Bracho. (2007). *El liderazgo docente y su relación con el estilo gerencial*. Hernandez Muñoz y Hernandez Mejia, U. C. (2014). *El Liderazgo del Director y su Incidencia en las Funciones Administrativas en el Centro Escolar "José Dolores Estrada"*

- del distrito VI de Managua, Departamento de Managua en el segundo semestre del año lectivo 2014.* Managua: Repositorio Unan Managua, facultad de educación e idiomas.
- Fernández Sánchez, E. (2020). *Toma de decisiones (Libro 100, ADE.07).*
- Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional. (2021). Plan nacional de lucha contra la pobreza y el desarrollo humano 2022-2026.
- Goleman, D. (2014). *Liderazgo: el poder de la inteligencia emocional.* Barcelona: B DE BOOKS.
- Hardman, et al. (2016). Developing pedagogical practices in Myanmar primary schools: possibilities and constraints. Asia Pacific Journal of Education. United Kingdom.
- Instituto Nacional de Tecnologías Educativas y de Formación del Profesorado (INTEF). (2021). Aula del Futuro: Innovación educativa con TIC. Ministerio de Educación y Formación Profesional. Disponible en INTEF*
- Loaiza, C., y Pirela, (2015). *Liderazgo en organizaciones venezolanas.* Revista Venezolana de Gerencia. Universidad del Zulia, Venezuela. <https://studylib.es/doc/4892652/liderazgo-en-organizaciones-venezolanas>
- Loaiza Zuluaga, et al. (2012). *La práctica pedagógica de los docentes universitarios en el área de la salud y su relación con el desempeño académico.* Universidad de Caldas Manizales, Colombia.
- <https://www.redalyc.org/pdf/1341/134129256006.pdf#:~:text=Loaiza%20Zuluaga%2C%20Yasaldez%20Eder%2C%20Rodr%C3%ADguez%20Rengifo%2C%20Juan%20Carlos,Estudios%20Educativos%2C%20No.%201%2C%20Vol.%208%2C%20pp.%2095-118>
- Mineduc. (2015). *Marco para la buena dirección y el liderazgo escolar.* República de Chile. https://liderazgoeducativo.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2016/04/MBDLE_2015.pdf
- Murillo, J. (2006). Liderazgo Distribuido en la Educación. Universidad Autónoma de Madrid.
- Murillo, J., & Fernández, A. (2017). En Carrasco, J., & Gonzales, R. Liderazgo para la Justicia Social. Editorial Académica.
- Maldonado, et al. (2016). Prácticas pedagógicas e índices de creatividad en la enseñabilidad de la física electromagnética. Revista Logos, Ciencia & Tecnología. Colombia.

- Medina, et al (2014). *Prácticas Pedagógicas Para la Enseñanza de la Lectura Inicial: Un Estudio en el Contexto de la Evaluación Docente Chilena*. Revista Psykhe. Chile
- Max Weber. (recuperado 2020). Clasificación de liderazgo según Max Weber. *Salusplay*.
- Ministerio de educación de Chile. (2015). *LIDERAZGO ESCOLAR: Reconociendo los tipos de liderazgo*.
https://bibliotecadigital.mineduc.cl/bitstream/handle/20.500.12365/14511/HERRAMIENTA2_final.pdf?sequence=1
- Morales Salas, R. (2018). *Planeación educativa: Perfiles y configuraciones*. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo. Disponible en:
<https://www.scielo.org.mx/pdf/ride/v8n16/2007-7467-ride-8-16-00311.pdf>
- Ministerio de Educación de Chile. (2018). *Objetivos de aprendizaje como integración de conocimientos, habilidades y actitudes*. Programa de Estudio. Unidad de Currículum y Evaluación. Disponible en RMM Chile
- Malavé Pérez, C. (2020). *ESTRATEGIAS DE ENSEÑANZA*. Universidad Central, Caracas, Venezuela.
<http://saber.ucv.ve/bitstream/10872/21446/1/Estrategias%20de%20Ense%C3%B1anza%20-%20Prof.%20Camilo%20Malav%C3%A9.pdf>
- Malavé Pérez, C. (2020). *EVALUACIÓN DE LOS APRENDIZAJES. Fundamentos Teóricos Básicos*. Universidad Central, Caracas, Venezuela.
<http://saber.ucv.ve/bitstream/10872/21447/1/Evaluaci%C3%B3n%20de%20los%20aprendizajes%20-%20Fundamentos%20Te%C3%B3ricos%20B%C3%A1sicos%20-%20Prof.%20Camilo%20Malav%C3%A9.pdf>
- Naranjo Pereira, M. L. (2009). *Motivación: Perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo*. Revista Educación, 33(2), 153-170. Universidad de Costa Rica. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44012058010>
- Pineda Rodríguez y Loaiza Zuluaga. (2018). *Estado del arte de las prácticas pedagógicas de los maestros de las escuelas normales superiores y las facultades de educación*.
https://www.researchgate.net/publication/332858228_ESTADO_DEL_ARTE_DE_LAS_PRATICAS_PEDAGOGICAS_DE_LOS_MAESTROS_DE_LAS_ESCUELAS_NORMALES_SUPERIO

RES_Y_LAS_FACULTADES_DE_EDUCACION_STATE_OF_THE_ART_OF_THE_PEDAGOGICAL_PRACTICES_OF_THE_SUPERIOR_NORMAL_SCHOOL

- Pérez Ruíz, V. D., & La Cruz Zambrano, A. R. (2014). Estrategias de enseñanza y aprendizaje de la lectura y escritura en educación primaria. Zona Próxima. <https://www.redalyc.org/pdf/853/85332835002.pdf>
- Portalanza, A. (2013). Liderazgo distribuido en equipos de trabajo: una aproximación conceptual. Univ. Empresa, Bogotá, Colombia. <https://www.bing.com/ck/a?!&&p=d013c6c072c50d51e7e299931d2440340737f01c430ac043204c27b20a47200dJmltdHM9MTczODQ1NDQwMA&pptn=3&ver=2&hsh=4&fclid=01dec43b-df91-6ec9-3dad-d013defd6f17&psq=liderazgo+distribuido+segun+autores&u=a1aHR0cHM6Ly93d3cucmVkYWx5Yy5vcmcvcGRmLzE4NzlvMTg3MjI5NzQ2MDA1LnBkZg&ntb=1>
- Ramírez, M. (2012). Estilos de liderazgo y sus enfoques gerenciales. *Revista de Ciencias sociales*.
- Raxuleu Ambrocio, M. (2014). "Liderazgo del director y desempeño pedagógico docente. *Repositorio NIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR FACULTAD DE HUMANIDADES*.
- Reye, D., y Rojas, R. (2017). Estilo de liderazgo predominante en. *Revista Venezolana de Gerencia*.
- Reyes Jiménez. C. (2021). *La importancia de la comunicación y liderazgo: herramientas para métodos efectivos de formación y organización educativa*. TecnoHumanismo. Revista Científica. <https://www.bing.com/ck/a?!&&p=b56340061bc8b57125d6218a61144b4bb7e3c42967585905bcaa01a9a63e5c49JmltdHM9MTczMDU5MjAwMA&pptn=3&ver=2&hsh=4&fclid=01dec43b-df91-6ec9-3dad-d013defd6f17&psq=la+comunicacion+del+lider+pdf&u=a1aHR0cHM6Ly9kaWFsbnV0LnVuaXJpb2phLmVzL2Rlc2NhcmdhL2FydGljdWxvLzgxNzkwMjUucGRm&ntb=1>

Serrano Orellana y Portalanza Ch. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Elsevier*.

Tintoré, M. (2018). Líderes educativos y justicia social. Un estudio comparativo. *Perspectiva educativa*. Recuperado de: http://www.perspectivaeducacional.cl/public/journals/1/articulos_prensa/n57_2/736.pdf.

Vergara Fregoso. (2016). La práctica docente. Un estudio desde los significados. Universidad de Guadalajara, Guadalajara, México.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=655077>

Villalva, M y Fierro, I. (2017). El liderazgo Democrático: Una Aproximación Conceptual. UEES Universidad Espíritu Santo.

<https://www.bing.com/ck/a?!&p=f9ad47a401335dae7d5ef32ad412fcc4fd349bc786e3d2bf60797cbcae210183JmldHM9MTczODQ1NDQwMA&pntn=3&ver=2&hsh=4&fclid=01dec43b-df91-6ec9-3dad-d013defd6f17&psq=liderazgo+participativo+o+democr%3%a1tico+segun+autores&u=a1aHR0cHM6Ly9kaWFsbmV0LnVuaXJpb2phLmVzL2Rlc2NhcmdhL2FydGljdWxvLzU5MjJwMTcucGRm&ntb=1>

Anexos

Anexo 1. Instrumento de recolección de información



Objetivo: Analizar el liderazgo que ejerce la dirección y su relación en la práctica docente del preescolar Salesiano San Juan Bosco, Masaya, Nicaragua, durante el segundo semestre 2024

Instructivo: Cómo estudiantes de la UNICA, Managua de la carrera de Licenciatura en Pedagogía con Mención en Administración y Gestión Educativa realizamos un estudio con énfasis en El liderazgo que ejerce la dirección y su relación en la práctica docente” por ende solicitamos su colaboración al contestar este instrumento.

Agradecemos su participación y su valioso tiempo garantizando que su información es confidencial y será utilizada para fines académicos.

I Identificar los estilos de liderazgo ejercidos por la dirección del Preescolar Salesiano San Juan Bosco durante el primer semestre de 2024.

1. ¿Cómo describiría el estilo de liderazgo de la dirección en el Preescolar Salesiano San Juan Bosco durante el primer semestre de 2024?
2. ¿De qué manera el estilo de liderazgo de la dirección contribuye a construir una cultura organizacional positiva y cohesiva?

II Describir los estilos de tomas de decisiones educativas que practica la dirección en función de la práctica docente en el preescolar Salesiano San Juan Bosco.

1. ¿Explica cómo es el proceso que sigue la dirección para tomar decisiones sobre cambios o mejoras en la metodología educativa?

2. ¿Cuáles considera que son las principales prioridades de la dirección al momento de tomar decisiones educativas en el preescolar?

III Determinar la práctica docente en relación al liderazgo directivo en el preescolar Salesiano San Juan Bosco durante el primer semestre del 2024

1. ¿Cómo percibe el apoyo de la dirección en el desarrollo de sus actividades pedagógicas?
2. ¿De qué forma este apoyo impacta su motivación y efectividad en el aula?
3. ¿En qué aspectos de su práctica docente siente que el liderazgo de la dirección contribuye al logro de los objetivos educativos? ¿Qué tan alineados considera que están los objetivos de la dirección con sus propias metas como docente?
4. ¿Qué elementos considera indispensables para diseñar un plan educativo efectivo?
5. ¿Cuáles son las estrategias de enseñanza que han demostrado ser más eficaces en su experiencia?
6. ¿En algún momento la dirección le ha proporcionado estrategias específicas de enseñanza para aplicar en el aula?
7. ¿Qué métodos utiliza para evaluar el aprendizaje de manera continua y formativa?

Tabla 5.
Matriz de descriptores.

Objetivos específicos	Categorías	Unidad de observación	Campo de análisis	Informante clave	Instrumento	
1. Identificar los estilos de liderazgo ejercidos por la dirección del Preescolar Salesiano San Juan Bosco durante el primer semestre de 2024.	Estilos de liderazgo.	• Liderazgo transformacional • Liderazgo distribuido • Liderazgo Pedagógico o instruccional • Liderazgo participativo	• Liderazgo transformacional: Liderazgo que es capaz de producir una transformación fundamental en la organización, mostrando comportamientos y prácticas que comunican una visión motivadora, expresando altas expectativas del desempeño de sus colaboradores y proyectando autoconfianza en su equipo de trabajo para el cumplimiento de metas colectivas. • Liderazgo distribuido: El director pasa a ser un agente de cambio que aprovecha las competencias de los miembros de la comunidad educativa en torno a una misión en común. En dicha comunidad se fortalece a individuos ya	Dirección Docentes	Entrevista	

		ivo o democrát ico o democrát ico.	destacados, incrementando la capacidad de la escuela para resolver su problema. ● Liderazgo Pedagógico o instruccional: El liderazgo está orientado a la gestión de los centros educativo, buscando potenciar el apoyo que el director puede brindar a la labor docente e ir más allá de las labores administrativas que se asocian a su rol. ● Liderazgo participativo o democrático o democrático: Impulsa en el Liderazgo participativo o democrático. Ha organización a la toma de decisiones, capacita trabaja en formar equipos, valora la calidad de los resultados obtenidos.			
2. Describir los estilos de tomas de decisiones que practica la	Estilos de tomas de decisiones	● Directiva ● Analítica ● Concepto	● Directiva: Este análisis puede complementarse con la observación directa de las prácticas de la dirección y con entrevistas a los actores involucrados (docentes, estudiantes y directivos)	Direcció n Docentes	Entrevista	

dirección en la práctica docente en el preescolar.		● Comportamiento	para obtener una visión integral de cómo se llevan a cabo las decisiones en la práctica diaria. ● Analítica: permite profundizar en cómo y por qué se toman ciertas decisiones, y en cuál es su impacto sobre la práctica docente y el entorno educativo en general. Se trata de un enfoque más detallado y crítico, que examina tanto las bases teóricas y contextuales como las consecuencias y ajustes en la toma de decisiones. ● Concepto: se enfoca en el entendimiento y definición conceptual de los elementos que guían las decisiones directivas dentro del ámbito educativo. En este caso, se trata de analizar los conceptos clave que informan y estructuran el proceso de toma de decisiones y cómo estos se reflejan en la práctica diaria.			
--	--	--	--	--	--	--

			● Comportamiento: permite observar directamente cómo las decisiones directivas se traducen en acciones concretas y observables dentro de la institución, lo cual brinda una visión detallada de las dinámicas interpersonales y de gestión que impactan la práctica docente. Los comportamientos revelan las prioridades y estilos de liderazgo en la toma de decisiones y su efecto en el ambiente educativo.			
1. Determinar la práctica docente en relación al liderazgo directivo en el preescolar Salesiano San Juan	Práctica docente	Planeación educativa. Estrategias de enseñanza. Evaluación de los aprendizajes.	● Práctica docente: se concibe como una actividad social de gran complejidad, influenciada por diversas perspectivas. Estas perspectivas seleccionan enfoques y aspectos específicos que, en cada contexto histórico, están relacionados con los usos, tradiciones, técnicas y valores predominantes en un sistema educativo particular.	Dirección Docentes	Entrevista	

Bosco durante el primer semestre del 2024		Motivación y la práctica docente.	● Planeación educativa: la planeación educativa es una herramienta que permite organizar, articular y prever acciones, con el objetivo de garantizar una educación de calidad que responda a las necesidades de aprendizaje de los estudiantes en distintos contextos. ● Estrategias de enseñanza: las estrategias son procedimientos y acciones diseñados para facilitar el proceso de enseñanza y aprendizaje. Estas permiten tanto a los docentes como a los estudiantes abordar y comprender los contenidos de un curso, promoviendo la adquisición de conocimientos significativos. ● Evaluación de los aprendizajes: desde una perspectiva pedagógica, la evaluación implica un análisis crítico y sistemático del proceso instruccional. Su finalidad es comprender el grado en que las estrategias aplicadas favorecen el desarrollo integral de los estudiantes, estableciendo mecanismos que promuevan la mejora continua y que respondan a las necesidades reales del contexto educativo.			
--	--	--	--	--	--	--

			● Motivación y práctica docente: la motivación es un motor esencial para el desarrollo de destrezas y habilidades, permitiendo a los individuos superar limitaciones y avanzar tanto en el ámbito personal como en el académico			
--	--	--	---	--	--	--

Tabla 6.
Codificación.
Codificación.

I Identificar los estilos de liderazgo ejercidos por la dirección del Preescolar Salesiano San Juan Bosco durante el primer semestre de 2024.	¿Cómo describiría el estilo de liderazgo de la dirección en el Preescolar Salesiano San Juan Bosco durante el primer semestre de 2024?	¿De qué manera el estilo de liderazgo de la dirección contribuye a construir una cultura organizacional positiva y cohesiva?	II Describir los estilos de tomas de decisiones educativas que practica la dirección en función de la práctica docente en el preescolar Salesiano San Juan Bosco.	Explica ¿cómo es el proceso que sigue la dirección para tomar decisiones sobre cambios o mejoras en la metodología educativa?	¿Cuáles considera que son las principales prioridades de la dirección al momento de tomar decisiones educativas en el preescolar?
--	--	--	--	---	---

Esther	<i>(Liderazgo Participativo o Democrático y Liderazgo Distribuido.)</i> "Yo he observado que el liderazgo en el preescolar ha apoyado tanto a los docentes como a los niños. La dirección permite un ambiente para que nosotras trabajemos en equipo, por lo menos cuando se nos asignan una actividad como el rosario misionero que fue reciente, entre todas nos pusimos de acuerdo para decorar o para la foto grupal del salón, decidimos entre todas colaborar entre todas.	<i>(Liderazgo Participativo o Democrático.)</i> La dirección incentiva el trabajo en equipo y organiza reuniones frecuentes de retroalimentación, lo que ayuda a alinear a los equipos y a mantener un ambiente positivo y cohesivo. Esto fortalece la confianza y contribuye a que cada colaborador se sienta parte		<i>(Estilo Analítico)</i> La dirección sigue un proceso en el que se consulta a los docentes y se consideran sus aportes antes de implementar cambios en la metodología. Se explica el proceso y se trabaja para luego implementarlo en el aula.	(No se identifica un estilo de toma de decisión específico). La principal prioridad de la dirección parece ser el desarrollo integral de los niños, enfocándose en metodologías que fomenten tanto el aprendizaje cognitivo como el desarrollo socioemocional, lo cual es clave en la etapa preescolar.
--------	--	--	--	--	--

		integral del preescolar.			
--	--	-----------------------------	--	--	--

Dina	<i>(Liderazgo Rígido (con oportunidad para transformacional)).</i> La dirección tiene algunas áreas que se pueden mejorar, ya que algunas decisiones se han tomado sin consultarnos, cuando a un niño que tiene problemas de conducta, ella cita a los padres, pero el docente no está presente en esa reunión y no sabe al acuerdo que llegaron y otro momento es que la dirección manda tareas cada cierto día y la maestra no se involucra en preparar el material que se asigna, simplemente la maestra prepara lo que se le entrega y listo. El maestro es el que sabe como va el niño en su	<i>(Liderazgo Autocrático o Rígido)</i> En ciertos momentos, el estilo de liderazgo lo he percibido un poco rígido lo que ha generado una atmósfera de tensión entre el personal. Esto dificulta la construcción de una cultura organizacional donde todos se sientan comprometidos y cohesionados."		<i>(Estilo Directivo.)</i> La dirección suele tomar decisiones sobre cambios o mejoras en la metodología de una manera centralizada, es decir, que muchas veces no consulta mucho al equipo docente antes de implementar algo nuevo. Esto puede llevar a que algunos cambios no se adapten del todo a lo que realmente se necesita en las aulas, y a veces	(No se identifica un estilo de toma de decisión específico) En ocasiones, la dirección parece priorizar los resultados académicos por encima del bienestar emocional de los niños, lo cual podría llevar a una presión innecesaria a tan corta edad. Los niños muchas veces se frustran cuando hay evaluaciones o alguna actividad les cuesta.
------	---	---	--	--	---

aprendizaje, uno
está en el salón.

los docentes
sienten que no se
tomó en cuenta
su experiencia
diaria. Como
resultado, estos
cambios pueden
encontrar
resistencia
porque no
siempre encajan
bien con la
realidad que
viven los
docentes y
estudiantes.

Grethel	<i>(Liderazgo Transformacional y Liderazgo Pedagógico o Instruccional.)</i> La dirección ha mostrado que va observando y viendo hacia el próximo año, siempre buscando mejorar la calidad educativa e implementar ideas nuevas para el desarrollo infantil, está creando espacios para que los niños puedan desenvolverse.	<i>(Liderazgo Transformacional)</i> La dirección promueve constantemente valores de respeto y solidaridad, lo cual ha sido clave para desarrollar un ambiente organizacional positivo.	<i>(Estilo Analítico)</i> La dirección observa el salón de clase, observa como las maestras desarrollamos la clase antes de realizar ajustes metodológicos, luego se nos comunica los cambios a realizar.	(No se identifica un estilo de toma de decisión específico). La dirección del preescolar tiene como principal prioridad la educación de los niños y su formación cristiana porque el centro prioriza los valores Salesianos siguiendo los lineamientos Salesianos.
---------	---	---	--	---

Damaris	<i>(Liderazgo Autocrático o Rígido)</i> El liderazgo en el preescolar se siente algo rígido en ciertos aspectos, sin mucha flexibilidad para adaptarse a las necesidades de cada docente y estudiante.	<i>(Liderazgo Rígido.)</i> El liderazgo no siempre ha sido coherente en sus mensajes y expectativas, lo cual genera confusión y afecta la cohesión del equipo. La falta de claridad dificulta el desarrollo de una cultura organizacional unificada.	<i>(Estilo Directivo)</i> A veces el proceso no nos involucra en el proceso de cambios con respecto a la metodología educativa. En mi opinión yo no le he visto, solo sé que observa y luego dice que hay que mejorar y ya.	(No se identifica un estilo de toma de decisión específico). Los niños y su crecimiento en valores cristianos. El preescolar está bajo los lineamientos de la Espiritualidad Salesiana y se les inculca mucho los valores de la espiritualidad y así como a los niños a los maestros también.
---------	--	--	---	--

Rosario	<i>(Liderazgo Participativo o Democrático y Liderazgo Distribuido)</i> El liderazgo que yo observo se caracteriza la comunicación, porque hacemos reunión cada cierto tiempo, lo cual ayuda a que todos estén informados de las actividades. La dirección es accesible y abierta a escuchar sugerencias, creando un ambiente de respeto.	<i>(Liderazgo Participativo o Democrático.)</i> La dirección apoya el desarrollo profesional de su equipo. Esto apoya al crecimiento de cada miembro refuerza el sentido de pertenencia y contribuye a crear una cultura organizacional fuerte y positiva.		<i>(Estilo Analítico y Directivo).</i> La dirección mantiene una comunicación con el personal docente porque la dirección solo realiza observaciones y luego en reuniones comenta lo que observó y el docente tiene que atender esos comentarios para mejorar en la metodología.	(No se identifica un estilo de toma de decisión específico) La dirección prioriza la colaboración y el trabajo en equipo, impulsando un ambiente educativo en el que docentes, estudiantes y familias se sientan involucrados.
---------	--	---	--	---	---

Isabella	Liderazgo Participativo o Democrático) Yo he observado que hay muchas oportunidades de participar en las decisiones generales como las actividades donde se le invita al padre de familia, aunque ella es la que decide al final, pero en las reuniones ella da el espacio para opinar y comentar, pero la decisión la dirección la toma y pues siempre viendo el bienestar del niño.	<i>(Liderazgo Participativo o Democrático.)</i> En ocasiones, el liderazgo se centra excesivamente en resultados y productividad, descuidando las relaciones personales y el bienestar emocional del equipo. Entre nosotras tratamos de llevarnos bien, años anteriores no hemos tenido un buen ambiente, pero este año sí.		<i>(Estilo Analítico)</i> En ocasiones, los cambios en la metodología responden a una evaluación y esto permite conocer las necesidades y se convoca a reuniones para dar a conocer lo que la dirección observo en la evaluación, pero los cambios se dan para un futuro no hay cambios inmediatos.	<i>(Estilo Analítico) y (Directivo)</i> La dirección prioriza en cumplir con los requisitos administrativos y normativos, pero también se esfuerza por no descuidar lo más importante: la educación integral de los niños y su formación en valores cristianos. A pesar de la carga administrativa, buscan que cada decisión también tenga en cuenta el desarrollo espiritual y
----------	---	---	--	---	--

					académico de los estudiantes, además de ofrecer formación espiritual para los docentes. Esto permite que el equipo esté mejor preparado para guiar y educar a los niños, fortaleciendo su crecimiento en un ambiente de fe y aprendizaje.
--	--	--	--	--	--

Claudia	<i>Liderazgo Transformacional</i> La dirección ha mostrado un enfoque empático y comprensivo, dando apoyo emocional y profesional al equipo. Esto ha ayudado a que el ambiente de trabajo sea positivo y ha mejorado la relación entre la administración y los docentes. La dirección está presente en las dificultades que pasan el personal docente y se les apoya en lo que se pueda.	<i>(Liderazgo Transformacional) y (Liderazgo para la Justicia Social)</i> El estilo de liderazgo de la dirección siento que ayuda a crear un ambiente positivo porque se enfocan en escuchar a todos y en trabajar juntos. Esto hace que el equipo se sienta apoyado y motivado. Al promover el respeto y la colaboración, se fortalece el sentido de pertenencia y		<i>(Estilo Analítico)</i> El proceso de toma de decisiones que hay en el preescolar es la realización mejoras en pequeñas acciones según las observaciones realizadas en el aula para evaluar la efectividad de las nuevas metodologías antes de implementarlas completamente.	(No se identifica un estilo de toma de decisión específico). La seguridad y el bienestar de los niños son una prioridad evidente para la dirección del Preescolar. Se implementan medidas preventivas como por el ejemplo el uso del carnet, un trabajador del preescolar se mantiene en la puerta tanto en la entrada como en la salida.
---------	--	--	--	--	--

		unidad entre todos.			
--	--	---------------------	--	--	--

Dayana	<i>Liderazgo Transformacional y Liderazgo para la Justicia Social</i> El estilo del liderazgo que he sentido en el preescolar ha ido creciendo poco a poco, antes no se nos permitía tener contacto directo con los padres de familia por ejemplo mandarles fotos de las actividades en las que participaban los niños y los padres de familia tenían que esperar a que lo subieran al blog del preescolar eso era dilatado, o pedirles que vinieran con una ropa diferente para los buenos días que le correspondían al salón , pero ahora ha mejorado porque permite que los padres	<i>(Liderazgo Transformacional)</i> 1) La dirección fomenta una cultura organizacional positiva al ser cercana y accesible y a las necesidades del equipo. Al dar ese apoyo y el personal se siente valorado y con confianza para colaborar. Esto ayuda a que todos trabajen como un solo equipo y se crea un ambiente donde todos se respetan y están comprometidos,	<i>(Estilo Directivo)</i> El proceso de decisión para cambios metodológicos carece de un sistema formal de retroalimentación, por lo que las docentes tienen pocas oportunidades de expresar sus opiniones. Esto puede llevar a que las mejoras no sean del todo efectivas o bien recibidas por el equipo.	· (No se identifican un estilo de toma de decisión específico). La dirección pone esfuerzo en fortalecer la imagen institucional, lo cual también beneficia a los niños, ya que proyecta
--------	---	---	--	---

	estén presentes en los actos, toman fotos y videos, ya se cuenta con la participación en redes sociales y los maestros tenemos comunicación directa con los padres de familia.	así lo he observado este año.			a una buena reputación del preescolar ante la comunidad. Claro es que la principal prioridad son los niños.
--	---	--------------------------------------	--	--	--

III Determinar la práctica docente en relación al liderazgo directivo en el preescolar Salesiano San Juan Bosco durante el primer semestre del 2024	¿Cómo percibe el apoyo de la dirección en el desarrollo de sus actividades pedagógicas?	¿De qué forma este apoyo propicia la motivación y efectividad en el aula?	¿En qué aspectos de su práctica docente siente que el liderazgo de la dirección contribuye al logro de los objetivos educativos?	¿Qué elementos considera indispensables para diseñar un plan educativo efectivo?	¿Cuáles son las estrategias de enseñanza que han demostrado ser más eficaces en su experiencia?
Esther	"La dirección ofrece un apoyo constante en la planificación y ejecución de actividades pedagógicas. <i>(Práctica docente)</i>	El apoyo constante de la dirección fomenta un ambiente de seguridad y confianza, lo que aumenta la motivación de las docentes y las impulsa a mejorar la efectividad de sus prácticas pedagógicas.	Siento que el liderazgo de la dirección realmente nos apoya en la planificación y en establecer metas claras. Esto nos facilita mucho el trabajo porque sabemos hacia dónde vamos y podemos enfocarnos mejor en lo que necesitan los niños. <i>(Práctica docente)</i>	Un plan educativo efectivo debe centrarse en las necesidades e intereses de los niños, con actividades basadas en el juego, la exploración y el arte. Es importante que sea flexible, pero con objetivos claros que guíen el trabajo docente.	El juego estructurado y las actividades al aire libre son mis estrategias preferidas. Permiten que los niños aprendan de forma activa y espontánea.

		(Práctica Docente)			
Dina	El apoyo de la dirección es limitado y, en ocasiones, siento que no esta alineado con las necesidades reales del aula. Esto hace que algunas actividades pedagógicas se desarrollen sin el	El apoyo de la dirección es limitado, lo cual afecta la motivación del personal y crea un ambiente en el que los docentes se sienten solos en sus esfuerzos, lo que disminuye	A veces, el liderazgo de la dirección no nos da una guía tan clara como necesitamos en la planificación, y eso genera algo de confusión. Nos cuesta un poco saber cuáles son las prioridades y alinear nuestras actividades con los objetivos educativos.	La clave está en considerar las etapas de desarrollo infantil, integrar actividades multisensoriales y garantizar que el plan permita adaptar las actividades a las habilidades individuales de los estudiantes.	El uso de canciones y cuentos es muy eficaz para captar su atención y reforzar habilidades lingüísticas, mientras que las dinámicas grupales fomentan la interacción social.

	respaldo o recursos adecuados. <i>(No se presenta la práctica docente)</i>	su eficacia en el aula. <i>(Práctica Docente)</i>	<i>(Práctica docente)</i>		
Grethel	La dirección muestra cierto interés en el desarrollo pedagógico, ofreciendo capacitaciones dos veces al año que permiten mejorar y actualizar las estrategias educativas	El respaldo de la dirección por medio de recursos y capacitaciones específicas aumenta la confianza de los docentes y su disposición para implementar actividades.	Me gusta que el liderazgo de la dirección apoye nuestro desarrollo profesional. Las capacitaciones que nos ofrecen enriquecen nuestras técnicas de enseñanza y mejoran la calidad del trabajo con los niños. Esto hace que podamos alcanzar mejor los objetivos educativos.	Debe incluir recursos variados, fomentar la creatividad y contemplar el trabajo conjunto con las familias, ya que ellas juegan un papel clave en el refuerzo del aprendizaje en casa.	He comprobado que las rutinas diarias y la consistencia en las actividades dan seguridad a los niños, lo que los hace más participativos y curiosos.

	utilizadas con los estudiantes. <i>(Práctica docente)</i>	<i>(Práctica Docente)</i>	<i>(Práctica docente)</i>		
Damaris	La dirección no siempre ofrece capacitaciones prácticas o directamente relacionadas con las actividades diarias en el aula, lo cual limita su aplicabilidad en la enseñanza. <i>(No se presenta la práctica docente)</i>	Dado que el apoyo de la dirección es limitado, los docentes sienten que deben cubrir ciertas necesidades por su cuenta. Esto genera desgaste y afecta la motivación,	Siento que la dirección podría ofrecer capacitaciones más actuales y relevantes. A veces nos hace falta esta actualización para innovar y adaptarnos mejor a lo que realmente necesitan los niños hoy en día. <i>(No se identifica)</i>	La planificación debe tener en cuenta tanto el contexto social y cultural de los niños como el fortalecimiento de sus habilidades socioemocionales, ya que esto impacta directamente en su aprendizaje.	Me gusta usar los rincones de aprendizaje, porque permiten a los niños explorar diferentes habilidades según sus intereses. También son útiles para fomentar su autonomía.

		afectando de cierta manera la efectividad de las actividades en el aula. <i>(Práctica Docente)</i>	<i>la práctica docente)</i>		
--	--	--	------------------------------------	--	--

Rosario	Aunque la dirección brinda apoyo con materiales y recursos para las actividades pedagógicas, a veces se siente que este respaldo no es constante ni suficiente para cubrir todas las necesidades. Esto hace que, en algunas ocasiones, nosotras las docentes tengamos que limitarnos en la forma de enseñar o buscar alternativas por nuestra cuenta, lo que puede detener mejor dicho limitar	La dirección propicia un entorno positivo al reconocer el esfuerzo de las docentes algunas veces, y al final las maestras no se sienten tan solas en el proceso, aunque en ocasiones sí, pero es porque la dirección no puede cubrir todo. (Práctica Docente No Presente)	Me gusta que el liderazgo de la dirección promueva la colaboración y el trabajo en equipo. Esto crea un ambiente donde todas podemos compartir ideas y prácticas efectivas que nos ayudan a cumplir mejor con los objetivos de los niños. <i>(Práctica docente)</i>	Creo que es fundamental que el plan sea participativo, es decir, que las maestras tengamos voz en su diseño. Además, debe estar alineado con los valores institucionales y responder a las necesidades reales del aula.	La integración de actividades que involucren movimiento, como juegos de roles o dinámicas de exploración, ayuda a mantener a los niños motivados y activos.
---------	---	--	--	--	--

	un poco la creatividad y la innovación en el aula. (<i>Práctica Docente</i>)				
--	---	--	--	--	--

Isabella	La dirección no siempre provee los recursos necesarios para implementar adecuadamente las actividades pedagógicas. Esto limita las posibilidades de ofrecer experiencias educativas variadas y de calidad. <i>(No se presenta la práctica docente)</i>	Yo opino que el apoyo de la dirección no tiene una retroalimentación constante hacia el personal docente lo que no permite muchas veces una motivación hacia las docentes al no recibir reconocimiento o guía sobre sus prácticas. <i>(Práctica Docente)</i>	A veces siento que el liderazgo no fomenta tanto la colaboración entre nosotras. Creo que podríamos enriquecernos más en equipo, lo que ayudaría a que podamos integrar mejor nuestras estrategias para alcanzar los objetivos educativos. <i>(Práctica docente)</i>	Los elementos básicos son la inclusión de actividades lúdicas, el establecimiento de una rutina predecible y el uso de materiales que despierten la curiosidad y creatividad de los niños.	El refuerzo positivo y el acompañamiento afectivo son esenciales. Los niños necesitan sentirse valorados para tener confianza en sí mismos y aprender con entusiasmo.
----------	---	---	---	---	--

Claudia	La dirección promueve una comunicación abierta, lo que permite a los docentes expresar sus inquietudes y sugerencias para mejorar las actividades pedagógicas. Este apoyo ayuda a crear un ambiente de trabajo colaborativo. <i>(Práctica Docente)</i>	El respaldo y la orientación de la dirección inspiran a las docentes a trabajar con mayor entusiasmo, sabiendo que cuentan con un apoyo directo y constante, lo que contribuye a un aula motivada y eficiente. <i>(Práctica Docente)</i>	Aprecio mucho que la dirección genere un ambiente de apoyo y confianza. Esto nos motiva a dar lo mejor de nosotras en el trabajo con los niños y nos ayuda a mantener una actitud positiva en todo momento. <i>(No se identifica la práctica docente)</i>	Para mí, un buen plan combina objetivos claros con estrategias prácticas. Debe fomentar el desarrollo integral de los niños, pero también ser lo suficientemente flexible como para ajustarse a las dinámicas del aula día a día.	Para mí, la clave está en combinar el aprendizaje significativo con actividades prácticas, como las dinámicas grupales o los proyectos en los que los niños puedan aplicar lo que han aprendido de manera creativa.
---------	--	--	---	---	---

Dayana	La dirección brinda un apoyo que, aunque a veces no es tan constante, contribuye al desarrollo de las actividades pedagógicas. Cuando ofrecen retroalimentación, suele ser útil para que el personal docente pueda ajustar y mejorar sus prácticas. Este esfuerzo, aunque pueda sentirse ocasional, ayuda a fortalecer la relación entre la administración y los docentes, promoviendo un ambiente de	Se siente una pequeña falta de apoyo adecuado de la dirección y esto genera desmotivación en el personal, ya que sienten que sus esfuerzos no son valorados ni respaldados. Esto limita la calidad de las experiencias de aprendizaje para los niños. <i>(Práctica Docente No Presente)</i>	En ocasiones, siento que el liderazgo es algo distante y no siempre recibimos retroalimentación específica. Esto hace que algunas de nosotras nos sintamos un poco perdidas sobre si vamos en la dirección correcta para lograr los objetivos educativos. <i>(No se identifica la práctica docente)</i>	En educación inicial, un plan educativo efectivo debe centrarse en las necesidades e intereses de los niños. Es fundamental que incluya actividades lúdicas, experiencias sensoriales y momentos de exploración que promuevan su desarrollo integral. También es clave establecer objetivos claros pero flexibles, considerar las etapas del desarrollo infantil y contar con materiales adecuados para estimular su creatividad y curiosidad. Además, la colaboración con las familias es esencial para alinear el aprendizaje en casa y en el aula.	Las estrategias más eficaces en mi experiencia son aquellas basadas en el juego y la exploración. Actividades como rincones de juego, dinámicas grupales y experiencias al aire libre permiten a los niños aprender de manera natural. También encuentro muy valioso el uso de canciones, cuentos y juegos de roles para reforzar habilidades lingüísticas, sociales y emocionales. El acompañamiento afectivo y el refuerzo positivo son indispensables para fomentar la seguridad y el interés por aprender.
--------	--	--	--	--	---

	colaboración y mejora continua. <i>(Práctica Docente)</i>				
--	---	--	--	--	--

	¿En algún momento la dirección le ha proporcionado estrategias específicas de enseñanza para aplicar en el aula?	¿Qué métodos utiliza para evaluar el aprendizaje de manera continua y formativa?			
Esther	Sí, recibimos capacitaciones sobre aprendizaje basado en proyectos, que han sido muy útiles para organizar las actividades de manera más integral.	Principalmente observaciones, tomando notas de los avances de cada niño en sus interacciones y actividades diarias.			

Dina	Nos han sugerido implementar técnicas de regulación emocional para los niños, lo cual ha mejorado significativamente el clima del aula.	Uso actividades lúdicas para evaluar de forma natural y sin presión, lo que permite que los niños se expresen libremente.			
Gretel	La dirección nos ha proporcionado estrategias relacionadas con el uso de materiales Montessori, lo que nos ha permitido diversificar las actividades."	Hojas de aplicación y diarios reflexivos me ayudan a medir las competencias cognitivas y emocionales.			

Damaris	A menudo nos comparten métodos para gestionar mejor los tiempos de atención y nos animan a incluir dinámicas innovadoras en el aula.	Prefiero utilizar portafolios de evidencias, donde recopilo el trabajo de los niños para analizar su progreso.			
Rosario	Sí, pero siento que a veces las estrategias propuestas no están completamente adaptadas a las necesidades reales de los niños ni al contexto específico del aula.	La retroalimentación diaria a través del diálogo con los niños me permite evaluar sus aprendizajes de forma personalizada.			

Isabella	En varias ocasiones, la dirección nos ha sugerido actividades para fomentar la colaboración entre los niños, lo que ha mejorado sus habilidades sociales.	Las dinámicas grupales son una excelente forma de evaluar habilidades sociales, mientras que las actividades creativas revelan su desarrollo individual.			
Claudia	Sí, hemos recibido sugerencias y talleres sobre metodologías específicas, como el aprendizaje por proyectos. Algunas de estas estrategias han sido útiles, aunque otras no siempre encajan con la	Me apoyo en la observación constante, pero también realizo actividades prácticas que me permiten identificar cómo los niños aplican lo aprendido. Esto complementa			

	dinámica del grupo.	los portafolios y los informes.			
--	----------------------------	--	--	--	--

Dayana	Sí, en varias ocasiones la dirección nos ha brindado estrategias específicas, como metodologías basadas en el aprendizaje por proyectos o recomendaciones para gestionar los tiempos de atención de los más pequeños. También hemos recibido capacitaciones para incorporar recursos innovadores, como materiales Montessori o técnicas para	Hojas de aplicación, observaciones y actividades lúdicas.			
--------	--	---	--	--	--

	promover la regulación emocional en los niños. Estas herramientas suelen ser muy útiles para enriquecer nuestro trabajo en el aula.				
--	--	--	--	--	--

DECLARACIÓN DE AUTORIA Y CESIÓN DE DERECHOS DE PUBLICACIÓN

Nosotras, Naydeling Hodalys Hurtado Sobalvarro con cédula de identidad 121-220503-1000F, María Fabiola Martínez Hurtado con cédula de identidad 001-040590-0034G, y Valeria Cecilia Auxiliadora Morales García con cédula de identidad 001-210494-0076L, egresadas del programa académico de Grado, Licenciatura en Pedagogía con Mención en Administración y Gestión Educativa declaramos que:

El contenido del presente documento es un reflejo de nuestro trabajo personal, y toda la información que se presenta está libre de derechos de autor, por lo que, ante cualquier notificación de plagio, copia o falta a la fuente original, nos hacemos responsables de cualquier litigio o reclamación relacionada con derechos de propiedad intelectual, exonerando de toda responsabilidad a la Universidad Católica Redemptoris Mater (UNICA).

Así mismo, autorizamos a UNICA por este medio, publicar la versión aprobada de nuestro trabajo de investigación, bajo el título “Liderazgo que ejerce la dirección y su relación en la práctica docente del preescolar Salesiano San Juan Bosco del departamento de Masaya, durante el primer semestre del año lectivo 2024” en el campus virtual y en otros espacios de divulgación, bajo la licencia Atribución-No Comercial-Sin derivados, irrevocable y universal para autorizar los depósitos y difundir los contenidos de forma libre e inmediata.

Todo esto lo hacemos desde nuestra libertad y deseo de contribuir a aumentar la producción científica. Para constancia de lo expuesto anteriormente, se firma la presente declaración en la ciudad de Managua, Nicaragua a los 11 días del mes enero de 2025.

Atentamente,

Naydeling Hodalys Hurtado Sobalvarro
nhurtadi@unica.edu.ni

Firma: _____

María Fabiola Martínez Hurtado
mmartinez62@unica.edu.ni

Firma: _____

Valeria Cecilia Auxiliadora Morales García
vmorales3@unica.edu.ni

Firma: _____

