

MENTOR

Revista de Investigación Educativa y Deportiva

Volume 5

Issue 15

2026

Director: Ph.D. Richar Posso Pacheco

Email: rjposso@revistamentor.ec

Website: <https://revistamentor.ec/>

Editor-in-Chief: Ph.D. Susana Paz Viteri

Editorial Coordinator: Ph.D. (c) Josue Marcillo Ñacato

Scientific Committee Coordinator: Ph.D. Laura Barba Miranda

Editorial Supervisor: Ph.D. Isidro Lapuente Álvarez

Editors' Committee Coordinator: Msc. María Gladys Cóndor Chicaiza

Reviewers' Board Coordinator: PhD. Javier Fernández-Rio



Articles

Leadership and Its Relationship to the Development of Teachers' Collaborative Work Skills: A Proposal for Pedagogical Support

La gestión directiva y su relación con el desarrollo de habilidades para el trabajo colaborativo de los docentes

Ricardo Israel Pucují Centeno ¹

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-9081-7486>

Francisco Gonzalo Zambrano Cruz ¹

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-5517-4037>

Carlos Roberto Humanante Cabrera ¹

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5647-5342>

Universidad Bolivariana del Ecuador, Postgrado. Durán-Ecuador ¹

Corresponding autor

ripucujic@ube.edu.ec

fgzambranoc_a@ube.edu.ec

crhumanantec@ube.edu.ec

Received: 11-06-2026

Accepted: 07-09-2026

Available online: 15-09-2026

Abstract

Administrative leadership promotes teacher collaboration and institutional quality. The objective was to determine the relationship between leadership management and teachers' collaborative work skills at Planeta Azul School, a private educational institution. Using a quantitative, descriptive-correlational, non-experimental, and cross-sectional approach, a structured questionnaire was administered to the entire population ($n=20$) of administrators, coordinators, and teachers. The results showed effective communication channels (75%), but revealed gaps in distributive equity and openness to suggestions. Regarding the collaborative work variable, ratings above 80% were observed for indicators related to the interdependence of objectives and the exchange of experiences and materials. Spearman's correlation coefficient ($r_s=0.535$) confirmed a moderate positive relationship between the two variables. It is concluded that there is a moderate, statistically significant positive relationship between managerial leadership and collaborative work in the study population. Based on these findings, a proposal for pedagogical support and circular management was designed, the effectiveness of which will need to be evaluated later through its implementation.

Keywords: Educational management, interactive leadership, teamwork, pedagogical support

Resumen

La gestión directiva impulsa la cooperación docente y la calidad institucional. El objetivo fue determinar la relación entre la gestión directiva y las habilidades para el trabajo colaborativo de los docentes de la Unidad Educativa Particular Planeta Azul School. Mediante un enfoque cuantitativo, diseño descriptivo-correlacional, no experimental y transversal, se aplicó un cuestionario estructurado a la población total ($n=20$) de directivos, coordinadores y docentes. Los resultados mostraron canales comunicacionales efectivos (75%), pero evidenciaron brechas en equidad distributiva y apertura a sugerencias. En la variable trabajo colaborativo se observaron valoraciones superiores al 80% en indicadores relacionados con la interdependencia de objetivos y el intercambio de experiencias y materiales. El coeficiente de Spearman ($r_s=0,535$) confirmó una relación positiva y moderada entre ambas variables. Se concluye que existe una relación positiva moderada y estadísticamente significativa entre la gestión directiva y el trabajo colaborativo en la población estudiada. A partir de estos hallazgos se diseñó una propuesta de acompañamiento pedagógico y gestión circular, cuya efectividad deberá evaluarse posteriormente mediante su implementación.

Palabras clave: Gestión educativa, liderazgo interactivo, trabajo en equipo, acompañamiento pedagógico

Introduction

La gestión educativa contemporánea atraviesa un proceso de transformación profunda, transitando de modelos administrativos burocráticos hacia paradigmas de liderazgo pedagógico y distribuido. En este sentido, la figura del directivo emerge como el eje catalizador capaz de movilizar el talento humano para alcanzar los estándares de calidad institucional. No obstante, la

eficacia de esta gestión no reside únicamente en el cumplimiento de tareas operativas, sino en la capacidad de crear culturas colaborativas que rompan con el aislamiento profesional. Al respecto, Solano (2024) sostiene que la gestión directiva trasciende la administración de recursos físicos para centrarse en el desarrollo del talento docente, siendo el rector el responsable de crear visiones compartidas que movilicen al personal hacia la calidad. Por consiguiente, resulta imperativo analizar cómo estas habilidades directivas se relacionan con el fortalecimiento de las competencias colectivas del profesorado.

El estado del conocimiento actual, basado en una revisión de la literatura reciente, subraya una correlación significativa entre las variables de estudio. Colca et al. (2022) demuestran que existe una relación directa entre el trabajo colaborativo y la mejora de la gestión; sus hallazgos sugieren que, a mayores niveles de cooperación, se incrementa la eficiencia institucional, siempre que el liderazgo no se limite a la legitimidad de la ley, sino que se ejerza como un arte de convicción. En este contexto, la comunicación organizacional interna actúa como un soporte crítico. Según Villacorta-Méndez et al. (2024), las habilidades directivas y la comunicación explican el 47.2% del nivel de trabajo en equipo, destacando que la interdependencia positiva florece cuando existen canales de información fluidos y un trato basado en el respeto y la resolución de conflictos.

Sin embargo, en el escenario educativo ecuatoriano, persiste una brecha entre la normativa y la praxis cotidiana. A pesar de que la Presidencia de la República del Ecuador (2023) exige una gestión participativa para la construcción de la Propuesta Pedagógica, se observan aún modelos que limitan el acompañamiento técnico. Ushiña y Colmenarez (2022) advierten que una gestión deficiente en el acompañamiento pedagógico restringe el desempeño profesional y la calidad educativa, subrayando la necesidad de delegar autoridad y definir estrategias humanizadoras donde el docente se sienta valorado. Esta problemática se agudiza en instituciones de pequeña escala, donde la cercanía no siempre garantiza una colaboración efectiva por falta de procedimientos claros y calendarios de actividades estructurados.

En el marco del fortalecimiento del desempeño docente, se han desarrollado propuestas teóricas y empíricas que destacan la importancia de las estructuras de apoyo mutuo. Un referente fundamental es el estudio de Pisco (2022), realizado en Manta, Ecuador, cuyo objetivo fue proponer un modelo de estrategias colaborativas para potenciar la labor pedagógica. Esta investigación, de tipo básica y diseño descriptivo-propositivo, empleó una encuesta validada con un alto coeficiente de confiabilidad y una revisión sistemática bajo el método Prisma. Los resultados derivaron en un modelo cimentado en las teorías constructivistas de autores como Piaget y Vygotsky, concluyendo que la implementación sistemática de estas estrategias no solo fortalece el desempeño del profesorado, sino que asegura la consecución de aprendizajes significativos en los estudiantes.

Por otro lado, a nivel internacional, Weddle (2022) aporta una perspectiva crítica sobre los factores que condicionan la efectividad de estos procesos dentro de las instituciones de educación secundaria. Mediante una revisión de literatura que analizó 50 estudios previos, el autor identificó

tres categorías esenciales de actividades colaborativas: compartir, experimentar y diseñar. La investigación concluyó que factores relacionados con los procesos de trabajo y el aprendizaje conjunto son determinantes para el éxito de la colaboración. Asimismo, resalta la necesidad de que los centros educativos generen espacios formales para que los docentes analicen críticamente su práctica, sugiriendo que la mejora instruccional depende directamente de la capacidad de la gestión para mitigar los elementos que frustran el trabajo coordinado.

La base científica de este estudio se sostiene en la interacción de dos categorías fundamentales: la gestión directiva y el trabajo colaborativo. La Gestión Directiva, como variable independiente, se define no solo como un ejercicio administrativo, sino como un proceso sistémico orientado a guiar a la comunidad educativa hacia el cumplimiento de la misión institucional. Según Solano (2024), esta variable trasciende la gestión de recursos físicos para convertirse en un motor de desarrollo del talento humano, donde el líder educativo actúa como el responsable de generar visiones compartidas que movilicen al personal hacia la excelencia. En este sentido, la gestión se fundamenta en dimensiones como el liderazgo pedagógico, la comunicación asertiva y el acompañamiento técnico-docente.

Por otro lado, el Trabajo Colaborativo se establece como la variable dependiente, entendida como el conjunto de habilidades y procesos mediante los cuales los docentes interactúan para alcanzar objetivos pedagógicos comunes. Esta variable se fundamenta en la interdependencia positiva y la responsabilidad compartida, donde el éxito del equipo supera la suma de los esfuerzos individuales. Al respecto, Colca et al. (2022) subrayan que esta cooperación es un indicador crítico de la eficiencia institucional, siempre que exista un clima organizacional que rompa con el aislamiento profesional y fomente el aprendizaje mutuo.

La relación entre ambas variables sugiere que una gestión directiva sólida actúa como el soporte estructural que permite el florecimiento de competencias colectivas. Mientras la dirección establece los canales de comunicación y los procedimientos claros, el trabajo colaborativo se manifiesta como la respuesta operativa del profesorado para innovar en la praxis educativa y mejorar la calidad del servicio escolar.

La investigación, en cuestión, se alinea con las políticas públicas de fortalecimiento educativo en Ecuador, específicamente con los Estándares de Gestión Escolar emitidos por el Ministerio de Educación. Estos estándares se definen como descripciones de logros esperados que buscan orientar, apoyar y monitorear la acción de los actores del sistema educativo para mejorar de manera continua. En este sentido, la normativa exige que la gestión directiva no sea un proceso aislado, sino un motor de calidad que garantice el funcionamiento óptimo de las instituciones.

Dentro de la dimensión de Gestión Pedagógica, los estándares establecen que es responsabilidad de los directivos asegurar la planificación curricular institucional y el acompañamiento pedagógico. Esto guarda una relación directa con el trabajo colaborativo, ya que la normativa promueve espacios de interaprendizaje y coordinación entre docentes para elevar los estándares de aprendizaje de los estudiantes. La gestión directiva, bajo este marco, actúa como el

eje facilitador que permite la transición de una cultura de trabajo individualista hacia una basada en la cooperación y el cumplimiento de metas comunes.

La gestión directiva contemporánea se fundamenta en modelos de liderazgo que trascienden el control burocrático para centrarse en la mejora de los procesos pedagógicos y los resultados de aprendizaje. Un pilar central de esta categoría es el modelo de liderazgo transformacional y distribuido formulado por Leithwood (2009), quien sostiene que la gestión directiva eficaz se compone de cuatro dimensiones críticas: establecer direcciones institucionales, desarrollar al personal, rediseñar la organización y gestionar el programa de enseñanza. Desde esta perspectiva, el directivo no centraliza la autoridad, sino que moviliza el talento humano construyendo visiones compartidas que mitigan el aislamiento profesional.

Complementando este enfoque, Robinson (2011) introduce el concepto de liderazgo pedagógico o instruccional enfocado en resultados, demostrando de manera empírica que la gestión de los líderes escolares tiene un impacto directo en el rendimiento académico cuando se prioriza la formación continua del profesorado y el acompañamiento técnico-docente. Finalmente, esta visión sistémica es operativizada a nivel de políticas públicas por Pont et al. (2008) para la OCDE, quienes acuñan el término "liderazgo escolar para la mejora". Estos autores plantean que la gestión directiva debe estructurarse como un ejercicio estratégico articulado que defina con claridad las responsabilidades, distribuya las tareas de manera equitativa y genere las condiciones de sostenibilidad necesarias para que los centros educativos se consoliden como organizaciones dinámicas de aprendizaje profesional.

El desarrollo de las capacidades de cooperación dentro del profesorado se sustenta científicamente en modelos que analizan la interacción socioprofesional y las estructuras de soporte mutuo en la escuela. En este ámbito, Hargreaves (2005) establece un marco crítico al conceptualizar las culturas colaborativas profesionales. El autor distingue la colaboración auténtica, caracterizada por ser voluntaria, espontánea y orientada al desarrollo pedagógico mutuo, de la "colaboración artificial", la cual ocurre cuando la dirección impone de forma burocrática y vertical la simulación de un trabajo en equipo sin canales informativos fluidos ni confianza interpersonal.

Por su parte, Warren Little (1990) aporta una tipología analítica fundamental sobre los niveles de interacción entre docentes, advirtiendo que muchas prácticas tipificadas como colaboración se limitan a un intercambio superficial de experiencias o materiales compartidos (storytelling and scanning). Para la autora, el verdadero trabajo colaborativo se alcanza en la categoría de "interdependencia profesional", donde existe un análisis crítico conjunto de la praxis, una responsabilidad compartida por el éxito del estudiante y una reestructuración de los tiempos escolares que rompa con el individualismo tradicional.

Finalmente, este constructo encuentra su máxima expresión operativa en el modelo de Comunidades Profesionales de Aprendizaje (CPA) desarrollado por DuFour (2004). Este enfoque contemporáneo sostiene que el trabajo colaborativo robusto no es un evento aislado, sino un

proceso sistemático continuo regido por tres ideas rectoras: un enfoque absoluto en el aprendizaje del estudiante, una cultura de colaboración orientada a la interdependencia de objetivos y una orientación constante hacia los resultados medibles. De este modo, la confluencia entre una gestión directiva interactiva y una cultura colaborativa auténtica constituye el soporte idóneo para la innovación y la calidad del servicio escolar.

En este contexto, resulta pertinente examinar empíricamente cómo se relacionan la gestión directiva y el trabajo colaborativo en una institución educativa de pequeña escala, donde la cercanía entre los actores no necesariamente garantiza procesos colaborativos consolidados. En la institución resulta necesario examinar cómo son percibidas las prácticas de gestión directiva y en qué medida estas se relacionan con las habilidades de trabajo colaborativo del personal, particularmente en aspectos vinculados con comunicación, participación, acompañamiento pedagógico y distribución de responsabilidades. Esta situación ha generado una brecha en la sinergia del equipo de trabajo, donde la falta de una gestión directiva orientada al acompañamiento pedagógico limita el desarrollo de competencias colectivas.

Por lo tanto, el problema científico se define a través de la siguiente interrogante: ¿De qué manera la gestión directiva se relaciona con el desarrollo de las habilidades para el trabajo colaborativo de los 20 profesionales, entre directivos y docentes, de la Unidad Educativa Particular Planeta Azul School?

Para dar respuesta a la problemática el objetivo de la investigación fue determinar la relación entre la gestión directiva y las habilidades para el trabajo colaborativo de los docentes de la Unidad Educativa Particular Planeta Azul School.

Methodology

La presente investigación se fundamentó en un enfoque cuantitativo, bajo un paradigma positivista, lo cual permitió la recolección de datos numéricos para realizar un análisis estadístico objetivo de la gestión institucional. El estudio se definió con un alcance descriptivo y correlacional, orientado a determinar el grado de asociación entre la gestión directiva y las habilidades de trabajo colaborativo. Asimismo, se empleó un diseño no experimental y transversal, de manera que las variables no fueron manipuladas y la recolección de datos se efectuó en un momento único en el tiempo.

A partir de las necesidades identificadas en el diagnóstico correlacional se diseñó el Protocolo de Acompañamiento Pedagógico y Gestión Circular. Para garantizar la validez de contenido, viabilidad y pertinencia del protocolo, la propuesta fue sometida a evaluación mediante juicio de expertos. El comité evaluador estuvo conformado por cinco (5) especialistas seleccionados bajo criterios de idoneidad técnica: posesión de grado académico de cuarto nivel en educación o gestión, un mínimo de 7 años de trayectoria profesional y experiencia acreditada en cargos directivos o de coordinación pedagógica en el sistema educativo. La evaluación se realizó mediante un cuestionario estructurado compuesto por siete (7) criterios validados en escala Likert de cinco puntos (desde 1 = Totalmente en desacuerdo, hasta 5 = Totalmente de acuerdo). Las

valoraciones individuales fueron procesadas mediante la técnica de porcentaje de acuerdo global, calculada a través de la razón entre la sumatoria total de los puntajes asignados por los expertos ($\sum X=167$) y la puntuación máxima teórica alcanzable ($N_{\max}=175$), alcanzando un nivel de aceptación y concordancia del 95.43 %.

El escenario de estudio fue la Unidad Educativa Particular Planeta Azul School, ubicada en la ciudad de Quito, Ecuador. La investigación se desarrolló durante el primer trimestre del año 2026, abarcando el periodo académico 2025-2026. La población total de la institución ascendió a $n=20$ entre directivos, coordinadores de área y docentes. Dado que el tamaño de la población es manejable y finito, se optó por un muestreo de tipo censal, aplicando el instrumento a la totalidad de los integrantes ($n=20$). Esto permitió obtener una visión integral y eliminar el error de muestreo, dada la relevancia de contar con la perspectiva global de todos los actores involucrados en los procesos institucionales.

Como técnica de recolección de datos se utilizó la encuesta, operacionalizada a través de un cuestionario estructurado tipo Likert. La validez de contenido de este instrumento fue certificada mediante el juicio de tres expertos, quienes examinaron la suficiencia y claridad de los ítems de acuerdo con el marco legal e institucional del Ecuador. De forma complementaria, la confiabilidad y consistencia interna del cuestionario se contrastó estadísticamente mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, obteniendo un resultado de 0.916, el cual es considerado estadísticamente excelente para los propósitos de la investigación.

La recolección de la información se llevó a cabo de manera digital mediante la plataforma Google Forms, lo cual facilitó el acceso remoto de los participantes y garantizó la integridad de las respuestas. Una vez finalizada la fase de campo, los datos fueron descargados y organizados en una base de datos en Microsoft Excel.

Para el procesamiento de los datos, las respuestas obtenidas en la escala Likert (de 1 a 5 puntos) fueron transformadas en puntuaciones globales continuas mediante la sumatoria aritmética de los reactivos correspondientes: la variable Gestión Directiva se obtuvo a partir de la suma de sus 5 ítems individuales (rango de 5 a 25 puntos), e igual procedimiento se aplicó para la variable Trabajo Colaborativo mediante la sumatoria de sus 5 ítems respectivos (rango de 5 a 25 puntos).

Dada la naturaleza ordinal de las variables de estudio, además del análisis descriptivo mediante tablas de frecuencia, se aplicó el coeficiente de correlación de rangos de Spearman (r_s) para evaluar la fuerza y dirección de la asociación entre las puntuaciones globales de ambas variables. Para contrastar las hipótesis se estableció un nivel de significancia crítico de $\alpha = 0.05$ ($p < 0.05$ a dos colas), ejecutando los procedimientos inferenciales mediante Microsoft Excel.

Hipótesis de Investigación: La gestión directiva se relaciona de manera directa, positiva y estadísticamente significativa con el desarrollo de las habilidades para el trabajo colaborativo de los docentes de la institución.

Hipótesis Nula: No se evidencia una relación estadísticamente significativa entre la gestión directiva y el desarrollo de las habilidades para el trabajo colaborativo de los docentes de la institución.

Results

El análisis de los datos recolectados permitió identificar la percepción de los 20 profesionales de la Unidad Educativa Particular Planeta Azul School respecto a las variables de estudio. Para una interpretación integral, los resultados se presentan mediante frecuencias porcentuales y su respectiva representación gráfica.

Análisis de la Gestión Directiva

En la Tabla 1 y la Figura 1, se observa que la gestión directiva presenta una tendencia predominantemente positiva, aunque con matices críticos en dimensiones específicas. El indicador con mayor valoración es la efectividad de los canales oficiales (P2), donde el 75% de los encuestados manifiesta estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con la fluidez de la comunicación institucional. De igual forma, la socialización de las metas del POA (P1) muestra un nivel de aceptación del 75%, lo que sugiere una estructura administrativa bien comunicada.

Figure 1

Análisis porcentual de la Gestión Directiva y liderazgo administrativo en la Unidad Educativa Particular Planeta Azul School

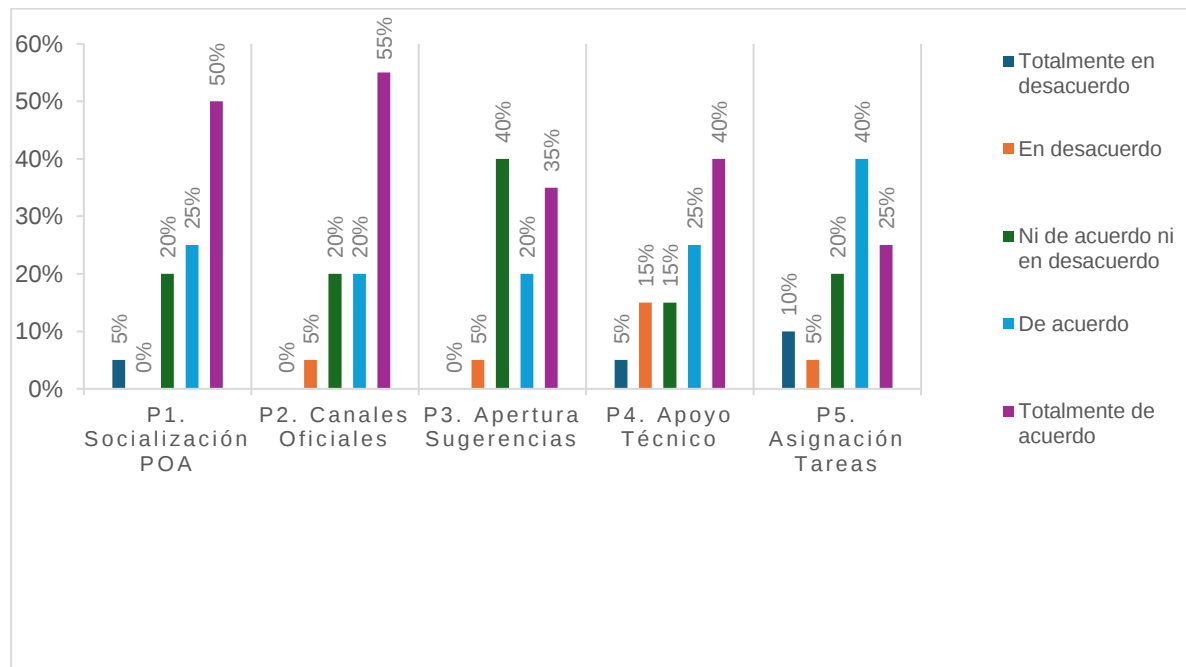


Table 1

Distribución de respuestas: Variable Gestión Directiva

Escala Likert	P1. Socialización POA	P2. Canales Oficiales	P3. Apertura Sugerencias	P4. Apoyo Técnico	P5. Asignación Tareas
Totalmente en desacuerdo	5%	0%	0%	5%	10%
En desacuerdo	0%	5%	5%	15%	5%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	20%	20%	40%	15%	20%
De acuerdo	25%	20%	20%	25%	40%
Totalmente de acuerdo	50%	55%	35%	40%	25%
Total	100%	100%	100%	100%	100%

Sin embargo, al observar la Figura 1, se evidencia una concentración de respuestas en la categoría "Ni de acuerdo ni en desacuerdo" respecto a la apertura para escuchar sugerencias (P3), alcanzando un 40%. Asimismo, la asignación equitativa de tareas (P5) registra el nivel más alto de disconformidad (15% en categorías negativas), lo que indica que, si bien los procesos están definidos, la distribución de la carga laboral y la participación democrática en la toma de decisiones representan áreas de mejora necesarias para el fortalecimiento del liderazgo.

Análisis del Trabajo Colaborativo

En lo que respecta a las habilidades de trabajo colaborativo, los resultados detallados en la Tabla 2 y la Figura 2 revelan una alta disposición de la planta profesional hacia la cooperación. Destaca de manera significativa la interdependencia de objetivos (P6) y el intercambio de experiencias y materiales (P9), donde más del 80% de los participantes se ubica en las categorías superiores de la escala. Estos resultados muestran una valoración favorable de la interdependencia de objetivos y del intercambio de experiencias y materiales entre los participantes.

No obstante, como se aprecia en la Figura 2, el ambiente de confianza y resolución constructiva de conflictos (P8) presenta un 25% de valoraciones neutrales y un 10% de valoraciones negativas. Este hallazgo es relevante, ya que sugiere que, aunque los docentes colaboran en tareas técnicas y proyectos, aún existen barreras interpersonales que dificultan la resolución de desacuerdos. A pesar de ello, el compromiso y la puntualidad (P7) se mantienen sólidos, con un 75% de respuestas positivas, lo que constituye una base sólida para la operatividad de los proyectos institucionales.

Figure 2

Análisis porcentual de la Gestión Directiva y liderazgo administrativo en la Unidad Educativa Particular Planeta Azul School

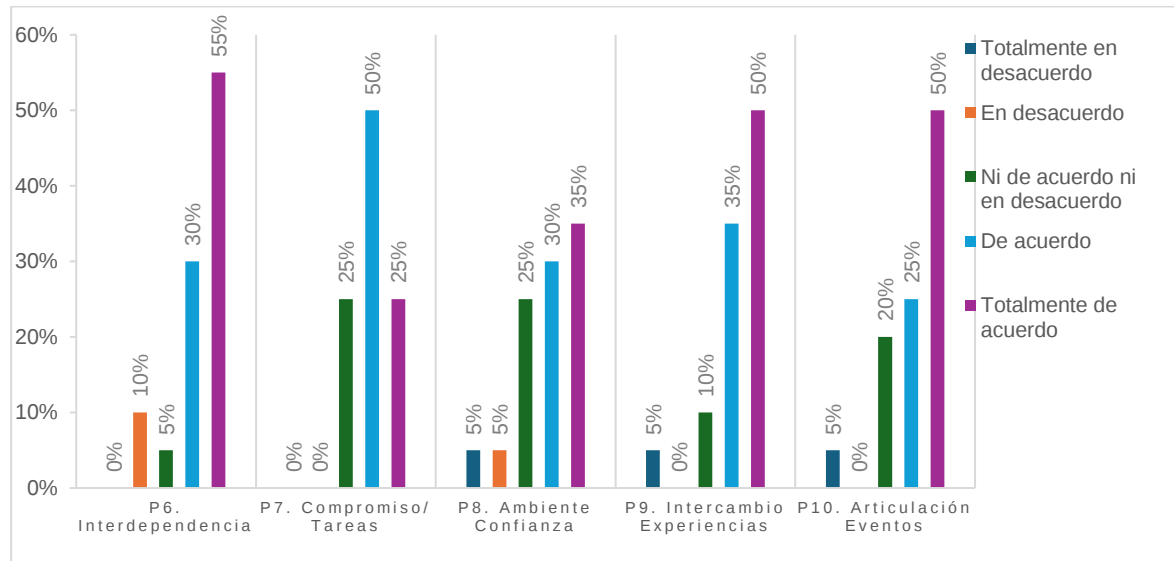


Table 2

Distribución de respuestas: Variable Trabajo Colaborativo

Escala Likert	P6. Inter dependencia	P7. Compromiso/ Tareas	P8. Ambiente Confianza	P9. Intercambio Experiencias	P10. Articulación Eventos
Totalmente en desacuerdo	0%	0%	5%	5%	5%
En desacuerdo	10%	0%	5%	0%	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5%	25%	25%	10%	20%
De acuerdo	30%	50%	30%	35%	25%
Totalmente de acuerdo	55%	25%	35%	50%	50%
Total	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Pucují y Zambrano (2026).

Análisis de Correlación de las Variables

Con el propósito de contrastar la hipótesis de investigación, se aplicó el coeficiente de correlación de rangos de Spearman (r_s). El análisis efectuado entre las variables Gestión Directiva y Trabajo Colaborativo Docente arrojó un coeficiente de $r_s = 0.535$, lo cual representa una

correlación positiva de magnitud moderada. El valor de significancia alcanzó $p=0.015$, dado que “p” es menor que 0.05, existe evidencia estadística suficiente para rechazar hipótesis nula.

Por lo tanto, se cuenta con evidencia empírica y estadística suficiente para proceder con el rechazo de la hipótesis nula (H_0) y, consecuentemente, aceptar la hipótesis de investigación (H_1). Los resultados evidencian una relación positiva moderada y estadísticamente significativa entre las puntuaciones de gestión directiva y trabajo colaborativo obtenidas en los 20 participantes de la institución ($r_s = 0.535$; $p = 0.015$).

Discussion

Al contrastar la realidad capturada en este estudio con la literatura científica reciente, emerge un panorama donde la gestión directiva se consolida como el eje gravitacional de la operatividad escolar. A nivel estadístico, la aplicación del coeficiente de correlación de Spearman arrojó un valor de 0.535, lo cual demuestra la existencia de una correlación positiva moderada entre la gestión directiva y el trabajo colaborativo dentro de la institución. Este hallazgo empírico adquiere significado técnico, pues valida cuantitativamente que un fortalecimiento en las dinámicas del liderazgo directivo podría tener una relación con los niveles de cooperación docente. Los datos revelan una fortaleza notable en la comunicación oficial, un hallazgo que armoniza con la perspectiva de Villacorta-Méndez et al. (2024), quienes atribuyen a la comunicación interna casi la mitad del éxito en el desempeño colectivo. Este constructo informativo funcional en la institución permite que los procesos fluyan, pero se enfrenta a un desafío silencioso: la apertura a la participación democrática. La combinación del modelo predictivo teórico con la correlación moderada explica que el destino de la cooperación docente está, en gran medida, en manos de la visión estratégica y la apertura de sus líderes.

Sin embargo, gestionar no es solo informar, sino también equilibrar. La percepción de una asignación de tareas que no siempre alcanza la equidad deseada genera un ruido incómodo en el tejido institucional, un fenómeno que Ushiña y Colmenarez (2022) asocian con liderazgos que centralizan la autoridad en lugar de delegarla. Esta falta de equilibrio puede estancar el desempeño docente si no se acompaña de una brújula ética y pedagógica. Es fascinante observar que, a pesar de estas tensiones en la cúpula administrativa, el cuerpo docente manifiesta una resiliencia excepcional. La interdependencia y el intercambio de experiencias laten con fuerza propia, lo que sugiere que los maestros han construido una comunidad de aprendizaje que, en ocasiones, se autogestiona ante las grietas del liderazgo formal.

Esta capacidad de los docentes para compartir saberes y materiales se conecta con la visión de Medina (2024) sobre la gestión del conocimiento. Para este autor, el intercambio de información no es solo un trámite, sino el motor de la innovación y el aprendizaje significativo. Al colaborar, los docentes no solo cumplen tareas; están construyendo un andamiaje de experiencias que acelera la mejora institucional. No obstante, los resultados globales de este estudio muestran una paradoja: existe una disposición natural a colaborar, pero la gestión directiva se percibe a veces como un proceso administrativo frío. Este "aislamiento" potencial del directivo es lo que Solano (2024)

invita a romper, proponiendo que el líder actúe como un arquitecto de entornos que invite a la cooperación desde la empatía y no solo desde el presupuesto.

Por otro lado, la realidad local de la institución muestra matices distintos a otros contextos regionales. Mientras que estudios como el de Juro et al. (2023) reportan niveles de trabajo colaborativo preocupantemente bajos en ciertas localidades, donde el 85 % de los encuestados lo percibe como poco resolutivo, en la Unidad Educativa Planeta Azul se respira un aire de mayor compromiso y puntualidad. Esta diferencia subraya que, si bien existen retos en la distribución de responsabilidades, la base de confianza y compromiso profesional es sólida. La tarea pendiente, por tanto, no es crear la colaboración desde cero, sino nutrirla mediante lo que Astucuri-Quispe (2025) denomina liderazgo transformacional: una gestión que trascienda lo burocrático para promover una cultura de aprendizaje conjunto donde el éxito de uno sea, verdaderamente, el triunfo de todos.

En última instancia, la discusión nos lleva a concluir que la gestión educativa es un fenómeno sistémico. Requiere de canales de comunicación eficaces, que la institución ya posee, pero también de una justicia distributiva y una apertura a la innovación que permita a cada integrante sentirse protagonista de su propio crecimiento profesional. Como bien se ha analizado, la colaboración florece cuando el directivo deja de ser un supervisor para convertirse en un mediador que ofrece retroalimentación oportuna y cálida, transformando la rutina escolar en una oportunidad constante de desarrollo mutuo.

Propuesta: Protocolo de Acompañamiento Pedagógico y Gestión Circular

Objetivo general

Diseñar un Protocolo de Acompañamiento Pedagógico aplicable a la Unidad Educativa Particular "Planeta Azul School", con la finalidad de transformar las prácticas tradicionales de supervisión vertical en un sistema de liderazgo humanizado, participativo e institucionalmente viable que dinamice el trabajo colaborativo de los docentes.

Fundamentación teórica

La gestión directiva desempeña un papel fundamental en el fortalecimiento del trabajo colaborativo y el desarrollo profesional docente, al promover un liderazgo que trasciende las funciones administrativas y fomenta la participación, el compromiso y el logro de objetivos comunes. En este sentido, Tantaléan et al. (2022) evidencian una relación directa y significativa entre el liderazgo transformacional y la capacidad de los docentes para trabajar de manera colaborativa. Asimismo, Beiza y Román (2024) destacan que un acompañamiento pedagógico basado en la confianza, el apoyo y la mejora continua favorece el desempeño docente y contribuye al fortalecimiento de una cultura institucional orientada a la calidad educativa.

Características de la propuesta

- **Factible:** Requiere únicamente recursos institucionales y herramientas tecnológicas gratuitas, sin generar costos adicionales.
- **Aplicable:** Se integra al horario institucional, evitando sobrecarga laboral para los docentes.
- **Generalizable:** Su estructura permite adaptarse y replicarse en otras instituciones educativas con necesidades similares.
- **Pertinente:** Responde a las necesidades identificadas en el diagnóstico y se ajusta a la normativa educativa vigente.
- **Novedosa:** Incorpora estrategias de liderazgo participativo, mentoría entre pares y mecanismos de comunicación anónimos.
- **Válida:** Fue sometida a validación mediante juicio de expertos, garantizando su coherencia y rigor metodológico.
- **Flexible:** Permite realizar ajustes durante su implementación según las necesidades y el contexto institucional.

Fases de la propuesta:

La ejecución de la propuesta se estructuró en tres fases secuenciales e interconectadas. La Fase 1, de Sensibilización y confianza, tiene como objetivo promover el liderazgo colaborativo, la comunicación horizontal y un entorno de confianza; para ello, se contemplan talleres de sensibilización, Círculos de Confianza y un buzón virtual anónimo, apoyados por personal del DECE, docentes, guías, computadoras, proyector y la herramienta Padlet, evaluándose mediante registros de asistencia y participación en el buzón virtual.

Posteriormente, la Fase 2, de Gestión colaborativa, busca favorecer la participación docente en la distribución de responsabilidades institucionales mediante mesas de gestión compartida y el ajuste participativo de cargas y comisiones, utilizando como recursos a directivos, coordinadores, docentes y una matriz digital de distribución, cuyo seguimiento se realiza a través de actas de acuerdos y la comparación del distributivo antes y después de la intervención.

Finalmente, la Fase 3, de Acompañamiento entre pares, se orienta a fortalecer el desarrollo profesional mediante el trabajo colaborativo y la retroalimentación docente, ejecutando dinámicas de parejas pedagógicas, observación de clases, retroalimentación entre pares y la evaluación integral del protocolo; esta etapa requiere rúbricas de observación y portafolios digitales, verificando su impacto mediante un cuestionario centrado en el clima laboral, el trabajo colaborativo y el acompañamiento docente.

Instrumento de validación de la propuesta práctica

La propuesta fue validada por un panel de cinco expertos con formación de cuarto nivel y amplia trayectoria en gestión y liderazgo educativo. El comité estuvo integrado por un experto, con 25 años de experiencia y exvicerrector institucional; un siguiente experto, vicerrector de la Unidad Educativa Toacazo y especialista en pedagogía en entornos digitales; una experta, directora del

Área de Ciencias Naturales de la UE FAE N.º 5; así mismo, una experta, directora del Área de Inicial y Preparatoria, con experiencia en educación infantil y gestión social; y una experta, coordinadora pedagógica con 35 años de experiencia en Educación General Básica. La experiencia y el perfil profesional de los evaluadores garantizaron una valoración técnica y pertinente de la propuesta.

Proceso de Cálculo de las Opiniones

El sumatorio total de puntos teóricos posibles de la prueba (7 reactivos multiplicados por la puntuación máxima de 5, aplicados a 5 evaluadores) equivale a $N_{máx} = 175$ puntos. La sumatoria de las valoraciones reales asignadas por los expertos evaluadores ascendió a $\sum X = 167$ puntos.

La tasa de validez se resolvió analíticamente mediante la siguiente fórmula:

$$\text{Porcentaje de aprobación} = \left(\frac{\sum X}{N_{máx}} \right) \times 100$$

$$\text{Porcentaje de aprobación} = \left(\frac{167}{175} \right) \times 100 = 95.43\%$$

La concordancia general promedio se fijó en 4.77 sobre un límite de 5.00 puntos, equivalente a un porcentaje de aprobación del 95.43%.

Conclusions

En la población estudiada se identificó una relación positiva moderada y estadísticamente significativa entre la gestión directiva y el trabajo colaborativo. Asimismo, se observaron valoraciones favorables en comunicación institucional e interdependencia de objetivos, junto con aspectos susceptibles de fortalecimiento relacionados con apertura a sugerencias, distribución de tareas y ambiente de confianza

En términos prácticos, los hallazgos otorgan a la dirección escolar una capacidad explicativa sobre el clima de cooperación. Se concluye que, para que el éxito institucional sea sostenible, es imperativo transitar hacia un modelo de liderazgo transformacional y participativo. Las limitaciones de este estudio, marcadas por el tamaño de la población reducida de personal que labora en la institución, no invalidan la profundidad de los datos, los cuales abren nuevas interrogantes sobre cómo la inteligencia emocional del directivo puede mitigar los conflictos de carga laboral. Sin embargo, se debe considerar esta temática para futuras investigaciones a posterior en la institución.

A partir del diagnóstico se diseñó y validó mediante juicio de expertos un Protocolo de Acompañamiento Pedagógico y Gestión Circular orientado a fortalecer la participación, la comunicación y el trabajo colaborativo institucional. La valoración favorable de los expertos respalda su pertinencia y viabilidad teórica; sin embargo, su efectividad deberá comprobarse posteriormente mediante su implementación y evaluación.

References

- Astucuri-Quispe, M. (2025). Gestión directiva y trabajo colaborativo de docentes de una unidad de gestión educativa local, Perú. *Gestio et Productio. Revista Electrónica de Ciencias Gerenciales*, 7(13), 547-563. <https://doi.org/10.35381/gep.v7i13.581>
- Beiza, C., & Román, G. (2024). Praxis de gestión del liderazgo del equipo directivo para implementar el trabajo colaborativo entre docentes. *Revista Saberes Educativos*, (13), 1–31. <https://doi.org/10.5354/2452-5014.2024.75437>
- Colca, G., Urcia, V., Povis, M., y Santa Maria, K. (2022). Trabajo colaborativo entre directivos y docentes: Impacto en la mejora de gestión. *Sinergias Educativas*. <https://sinergiaseducativas.mx/index.php/revista/article/view/212>
- DuFour, R. (2004). What is a "professional learning community"? *Educational Leadership*, 61(8), 6-11. http://dulaneypd.pbworks.com/w/file/attach/83199283/what_is_a_professional_learning_community%20article.pdf
- Hargreaves, A. (2005). *Profesorado, cultura y postmodernidad: Cambian los tiempos, cambia el profesorado* (P. Manzano, Trad.; 5.ª ed.). Morata.
- Juro Llamocca, M. Á., Díaz Torres, A., Gambarini Vera, M., Peralta Alfaro, C. M., & Villafuerte Palomino, T. (2023). Implicancias del trabajo colaborativo en la gestión educativa en instituciones educativas de la UGEL-Abancay, 2022. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(6), 11859–11885. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i6.4233
- Leithwood, K. (2009). *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación*. Fundación Chile.
- Ministerio de Educación del Ecuador. (2017). *Estándares de calidad educativa: Gestión escolar, desempeño profesional directivo y docente*. Subsecretaría de Fundamentos Educativos. <https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/11/Estandares-de-Calidad-Educativa.pdf>
- Medina Valer, W. (2024). Gestión educativa del conocimiento para el trabajo colaborativo de los docentes de una REI. *Revista de Climatología*, 24, 41–49. <https://doi.org/10.59427/rcli/2024/v24cs.41-49>
- Pisco Sanchez, T. N. (2022). *Modelo de estrategias colaborativas para el fortalecimiento del desempeño docente, Manta-Ecuador 2021* [Tesis doctoral], Universidad César Vallejo. Repositorio Institucional de la Universidad César Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/93970>
- Pont, B., Nusche, D., & Moorman, H. (2008). *Improving school leadership: Volume 1: Policy and practice*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264044715-en>

- Presidencia de la República del Ecuador. (2023, 22 de febrero). *Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Intercultural*. Registro Oficial Segundo Suplemento N° 254. https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2023-07/Documento_Reglamento-General-Ley-Organica-Educacion-Intercultural.pdf
- Robinson, V. M. J. (2011). *Student-centered leadership*. Jossey-Bass.
- Solano, K. (2024). Influencia de la Gestión Directiva sobre el Desarrollo Docente y la Calidad Educativa. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(1), 5227-5238. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i1.9855
- Tantaléan González, O. M., Tasayco Jala, A. A., Delgado Osore, R. E., & Marujo Serna, M. del P. (2022). Liderazgo transformacional directivo y trabajo colaborativo docente en una institución educativa pública del Perú. *Horizontes. Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 6(25), 1649–1662. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v6i25.443>
- Ushiña, G., y Colmenarez, T. (2022). Acompañamiento pedagógico de la gestión directiva en la mejora del desempeño docente. *Revista Honoris Causa*, 14(1), 95–108. <https://revista.uny.edu.ve/ojs/index.php/honoris-causa/article/view/100>
- Villacorta-Méndez, J. E., De La Cruz-Arteaga, G. S., Reyes-Barrios, S. A., y Herrera Espinoza, K. C. (2024). Habilidades directivas y comunicación organizacional interna en el trabajo colaborativo. *Cienciamatria. Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología*, 10(18), 45-61. <https://doi.org/10.35381/cm.v10i18.1221>
- Little, J. W. (1990). The persistence of privacy: Autonomy and initiative in teachers' professional relations. *Teachers College Record*, 91(4), 509–536. <https://doi.org/10.1177/016146819009100403>
- Weddle, H. (2022). Approaches to studying teacher collaboration for instructional improvement: A review of literature. *Educational Research Review*, 35, Article 100415. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2021.100415>

Funding

The authors received no funding for the development of the research.

Conflict of Interest

The authors declare that they have no conflicts of interest.

Author Contributions

The authors contributed to the development of the manuscript.