

María Cristina Yépez-Ormaza; Darwin Gabriel García-Herrera; Luis Bolívar Cabrera-Berrezueta  
Juan Carlos Erazo-Álvarez

<http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v5i5.1046>

## **Organización y liderazgo educativo en tiempos de pandemia: Perspectivas desde actores escolares en Azogues**

## **Organization and educational leadership in times of pandemic: Perspectives from school actors in Azogues**

María Cristina Yépez-Ormaza  
[mcyepezo17@est.ucacue.edu.ec](mailto:mcyepezo17@est.ucacue.edu.ec)  
Universidad Católica de Cuenca, Azogues  
Ecuador  
<https://orcid.org/0000-0003-0612-0436>

Darwin Gabriel García-Herrera  
[dggarciah@ucacue.edu.ec](mailto:dggarciah@ucacue.edu.ec)  
Universidad Católica de Cuenca, Azogues  
Ecuador  
<https://orcid.org/0000-0001-6813-8100>

Luis Bolívar Cabrera-Berrezueta  
[bolivarcabrera@ucacue.edu.ec](mailto:bolivarcabrera@ucacue.edu.ec)  
Universidad Católica de Cuenca, Cuenca  
Ecuador  
<https://orcid.org/0000-0002-6853-635X>

Juan Carlos Erazo-Álvarez  
[jcerazo@ucacue.edu.ec](mailto:jcerazo@ucacue.edu.ec)  
Universidad Católica de Cuenca, Cuenca  
Ecuador  
<https://orcid.org/0000-0001-6480-2270>

Recibido: 15 de septiembre de 2020  
Revisado: 19 de octubre de 2020  
Aprobado: 15 de noviembre de 2020  
Publicado: 01 de diciembre de 2020

María Cristina Yépez-Ormaza; Darwin Gabriel García-Herrera; Luis Bolívar Cabrera-Berrezueta  
Juan Carlos Erazo-Álvarez

## RESUMEN

La investigación tiene como objetivo general el determinar cómo es la organización y liderazgo educativo desde las perspectivas de los actores escolares en la ciudad de Azogues en tiempos de pandemia para proponer un sistema de actualización. La metodología utilizada es de tipo descriptiva no experimental transversal. Se deben tomar medidas en todos los órdenes para cumplir con la obligatoriedad de la educación, medidas que deben ser impartidas por un buen líder y en el caso que nos compete de este trabajo, se pudo determinar que el liderazgo en los centros en estudio, no son muy eficaces ya que no han sabido colocarse a la altura del problema por lo cual se propuso la realización de un Webinar a fin de actualizar a los gerentes educativos para que adapten su liderazgo en función de subsistir a la pandemia.

**Descriptores:** Liderazgo; características directivas; psicología ocupacional. (Palabras tomadas del Tesoro UNESCO).

## ABSTRACT

The general objective of the research is to determine what the educational organization and leadership is like from the perspectives of school actors in the city of Azogues in times of pandemic to propose an update system. The methodology used is descriptive, non-experimental, transversal. Measures must be taken in all orders to comply with the mandatory nature of education, measures that must be taught by a good leader and in the case that concerns us with this work, it was determined that leadership in the centers under study, not They are very effective since they have not been able to rise to the height of the problem, which is why a Webinar was proposed to update educational managers so that they adapt their leadership in order to survive the pandemic.

**Descriptors:** Leadership; managerial characteristics; occupational psychology. (Words taken from the UNESCO Thesaurus).

}

María Cristina Yépez-Ormaza; Darwin Gabriel García-Herrera; Luis Bolívar Cabrera-Berrezueta  
Juan Carlos Erazo-Álvarez

## INTRODUCCIÓN

La demandante autonomía y responsabilidad que se le ha delegado a las instituciones educativas en los últimos años, han exigido el desarrollo del poder de liderazgo del personal directivo que genere en una mejor organización y por supuesto en la calidad educativa ya que un liderazgo mal concebido puede implicar el entorpecer la organización educativa en general. De hecho, existen instituciones en las cuales no se logra el liderazgo pertinente y se presentan fuertes problemas tanto gerenciales, como educativos debido a que no se tiene control y/o supervisión sobre los procesos y los actores escolares quienes comprenden la población en general de docentes, estudiantes, administrativos y obreros.

Las organizaciones educativas tienen un sistema de valores que constituyen su esencia y filosofía, no obstante, son las personas quienes con su liderazgo generan innovación, iniciativa y compromiso, es así como el liderazgo se relaciona con personajes que han transformado la historia y que han dejado un significativo legado, personas que han demostrado tener unas cualidades excepcionales, con valiosas experiencias e influencia mundial, es decir, para llegar a ser un líder se requiere de principios, experiencias y muchos valores que los llevarán a poder influir en otros.

En este contexto, al colindar el liderazgo con lo educativo se obtiene un sentido formativo y de ascendiente en las organizaciones educativas, por lo cual, el líder educativo pasa a ser la persona que con experiencias, virtudes y valores, orienta a los actores escolares en general conformados por alumnos, docentes, padres y representantes; al igual que otros actores que están involucrados en los procesos educativos y que buscan mejorar la calidad educativa, el clima y la cultura organizacional (Sierra, 2016).

Al respecto, en estos tiempos de pandemia, concretamente en el Ecuador, las instituciones educativas pareciera que aún no han sabido organizarse ya que se percibe como algunos líderes, no han podido ponerse a la altura de la situación, tal vez por desconocimiento o tergiversación de la información en cuanto a los lineamientos emitidos por el Ministerio de Educación.

María Cristina Yépez-Ormaza; Darwin Gabriel García-Herrera; Luis Bolívar Cabrera-Berrezueta  
Juan Carlos Erazo-Álvarez

Los docentes están molestos por la cantidad de trabajo burocrático que se está realizando y que perjudica el proceso debido a que se utiliza tiempo que puede ser invertido en la atención de los estudiantes, trabajo que se está haciendo de manera virtual y que se ha debido aprender a realizar de manera casi empírica y de allí que a través de este trabajo, se pretende contextualizar los estilos actuales del liderazgo escolar y los avances que se han llevado a cabo en el conocimiento sobre sus alcances en la calidad de las organizaciones educativas en la ciudad de Azogues, es decir, se pretende estudiar la organización y liderazgo educativo de manera teórica y se coteja con las perspectivas desde actores escolares en Azogues, específicamente personal directivo de la escuela Dolores Sucre, San Diego de Alcalá, UNE, Unidad Educativa Guapán, 16 de Abril, Luis Rogelio Gonzales, Luis Cordero en Azogues.

Para llevar a cabo el estudio se tiene como objetivo general el determinar cómo es la organización y liderazgo educativo desde las perspectivas de los actores escolares en la ciudad de Azogues en tiempos de pandemia para proponer un sistema de actualización.

### **Referencial teórico**

Las instituciones educativas en general como organización, deben tener un personal directivo que posea un nivel de liderazgo idóneo para cumplir con sus objetivos y metas y por ello existen muchos estudios que se enfocan en analizar el papel que juega en el éxito o fracaso de las organizaciones. De hecho, hasta para definirlo se tienen diversas conceptualizaciones dependiendo del autor, sin embargo, se puede considerar que el liderazgo es un proceso donde una persona, que se denomina líder, influencia a otras para conducir las hacia una meta importante de la organización.

Concretamente en educación, (González, 2013) indica que “el liderazgo escolar son los modos, formas, funciones y expresiones de poder, autoridad, influencia, etc. que se constituyen y operan dentro de los sistemas educativos, centros y aulas” (p. 95). En este mismo contexto, (Rivera & Cavazos, 2015) manifiestan que “el liderazgo es el desarrollo de un sistema completo de expectativas, capacidades y habilidades que permiten

María Cristina Yépez-Ormaza; Darwin Gabriel García-Herrera; Luis Bolívar Cabrera-Berrezueta  
Juan Carlos Erazo-Álvarez

identificar, descubrir, utilizar, potenciar y estimular al máximo las fortalezas y la energía de todos los recursos humanos de la organización escolar” (p. 5).

Además, se considera que el liderazgo, para que sea eficaz debe ser ejercido por una persona principal quien tiene que actuar con ciertas cualidades específicas que involucran el ejercer su autoridad sin presiones y controlar sin miedos, debe saber ganarse el respeto de sus subordinados y/o empleados para que fluya la organización. Efectivamente, en la actualidad se considera que los gerentes educativos o directivos tienen que desempeñar funciones como empresarios, o sea, deben conducir su empresa hacia la competitividad, productividad, eficacia y eficiencia. Según (Quevedo-Toro & Flórez-Mancilla, 2011), existen varios tipos de liderazgo, entre los cuales se tienen:

**Tabla 1.**

Tipos y características de un líder.

Tipo de líder	Características
Carismático	Es una figura a seguir por las cualidades humanas que posee.
Facilitador	Ejerce su poder a través de otras personas, es decir, no ejerce directamente.
Sostenible	Mantiene su liderazgo en el tiempo por medio del uso apropiado de medios y recurso.
Distribuido	El liderazgo lo ejerce la comunidad de manera compartida.

**Fuente:** Elaboración propia

Así mismo, (Quevedo-Toro & Flórez-Mancilla, 2011), considera que “en los últimos años, los técnicos de la organización y de la dirección se han dado cuenta de la necesidad de reconocer la importancia del liderazgo para explicar la organización” (p. 66) ya que sin liderazgo no puede existir una organización eficaz o una educación de calidad en el caso específico de las organizaciones educativas. También, se debe tener presente que la organización educativa es un complejo institucional que involucra a distintos actores que

María Cristina Yépez-Ormaza; Darwin Gabriel García-Herrera; Luis Bolívar Cabrera-Berrezueta  
Juan Carlos Erazo-Álvarez

son los estudiantes, docentes, directivos y que conforman además los padres y representantes (Fuentes-Sordo, 2015).

Además, (Fuentes-Sordo, 2015), manifiesta que “cuando se habla de organización escolar debe ser entendida como el funcionamiento óptimo de la institución para el logro de sus objetivos donde quedan implicados todos los recursos existentes utilizados de forma racional” (p. 3). Por otra parte, (Valencia, 2017) considera que para que la organización logre el funcionamiento óptimo, se deben desarrollar competencias en habilidades, actitudes y destrezas. Además, se deben aplicar procedimientos para lograr la verdadera adecuación curricular y el manejo de las técnicas apropiadas.

No obstante, cualquiera que sea el tipo de organización educativa, se debe tener presente que “esta debe ser entendida como el funcionamiento óptimo de la institución para el logro de sus objetivos donde quedan implicados todos los recursos existentes utilizados de forma racional” (Fuentes-Sordo, 2015, p. 3), recursos que cubren tanto el aspecto económico como el humano que debe ser considerado como muy importante para el buen funcionamiento de la institución.

En síntesis, para mantener una institución educativa de calidad y en constante crecimiento, se debe contar con un equipo directivo que practique un buen liderazgo, que contribuya al desarrollo no tanto de la institución, sino de sus docentes, sus alumnos, de su personal administrativo y obrero, es decir, un líder debe saber contar con todos los actores que comprenden el sentir de la institución, actores que contribuyen también a lograr el fin de la organización que es el alcanzar la calidad educativa que se desea para cumplir con las especificaciones del Ministerio de Educación del estudiante que egresa y que debe cumplir con ciertos estándares que le faciliten el desarrollarse como un futuro profesional. En este mismo contexto y en la actualidad, en esta época de pandemia y distanciamiento social; se debe practicar lo que indica (Martinez-Molina, 2018):

María Cristina Yépez-Ormaza; Darwin Gabriel García-Herrera; Luis Bolívar Cabrera-Berrezueta  
Juan Carlos Erazo-Álvarez

In an educational scenario, the development of visionary leadership commits the staff to exercising influences on the actors that work alongside them, in order to ensure the use of the best techniques and methods for education. It should be added that one of the conditions for visionary leadership consists of innovation. (p. 115)

En un escenario educativo, el desarrollo de un liderazgo visionario compromete al personal a ejercer influencias sobre los actores que trabajan a su lado, a fin de asegurar el uso de las mejores técnicas y métodos de educación. Cabe agregar que una de las condiciones para un liderazgo visionario es la innovación. (pág.115).

Es decir, se debe impartir un liderazgo visionario que comprometa a todos los actores educativos hacia la innovación que implica el ejercer el proceso de enseñanza y aprendizaje a través de una educación virtual, en plataformas digitales.

Punto aparte, existen distintos trabajos que sirven de basamento teórico a la investigación que genera este artículo, entre éstos se tiene el de (Pareja-Fernández-de-la-Reguera, 2019), quien realizó una investigación donde expresa que el liderazgo educativo se ejerce bajo tópicos que crean confusión y de allí que tuvo como objetivo el definir los conceptos de liderazgo educativo y conflicto. Fue una investigación bibliográfica y pudo constatar que no existe una unidad conceptual al respecto y por ello a veces se desvirtúa el significado y alcance de lo que se desea con el liderazgo y de allí que se forme el conflicto en las instituciones educativas.

Además, (Maureira, 2018), también llevó a cabo una investigación sobre el tema que se investigó donde determinó la importancia en la organización escolar del liderazgo en sus diferentes modalidades, debido a que incide de manera persistente sobre la calidad de la educación. Para su realización se planteó como objetivo el determinar “cuáles son las principales prácticas de los enfoques de referencia en liderazgo escolar en estas últimas tres décadas y qué características evolutivas lo han marcado” (p. 4).

Fue un estudio de investigación bibliográfica, de revisión y análisis de contenidos y tuvo como resultado el constatar que las prácticas de liderazgo del personal directivo son individualistas y jerárquicas, sin embargo, con el correr del tiempo, se han ido

María Cristina Yépez-Ormaza; Darwin Gabriel García-Herrera; Luis Bolívar Cabrera-Berrezueta  
Juan Carlos Erazo-Álvarez

relacionando con una mayor repartición del poder, aunque el desarrollo no ha sido el que se esperaba ya que la repartición ha entorpecido la relación entre los actores educativos y no se generó la eficacia que se esperaba.

Así mismo, (Valencia, 2017), efectuó una tesis cuyo objetivo fue el relacionar el trabajo que practican los directores en las distintas instituciones educativas iniciales y el liderazgo que ejercen y para lograrlo se realizaron algunas entrevistas a docentes de instituciones educativas de educación inicial. Los resultados indicaron que el trabajo que lleva a cabo el personal directivo se correlaciona de manera bastante significativa con el liderazgo de los directores.

Por su parte (Sierra, 2016), en una investigación que realizó, plantea la importancia del liderazgo educativo a partir de algunos descriptores que considera muy importantes y que debe poseer todo líder, desde el aspecto de sostenibilidad y calidad educativa. Elementos que abarcan los factores formativos y éticos que inciden en el clima y cultura organizacional, además de aquellos que amplían el crecimiento personal como humildad, carácter, voluntad y determinación.

Reforzando esta información (Neira-Vaque, et al., 2018), en su artículo indican que existen diferentes tipos de líderes que coinciden con los anteriores, pero agrega que existen los líderes laissez faire de esos que consideran que se debe dejar hacer y se consigue mucho teniendo el control compartido.

Igualmente, (Rivera & Cavazos, 2015), manifiestan la importancia de la gestión, dirección y liderazgo escolar a través de un diagnóstico realizado en algunas instituciones de educación media donde identificaron los estilos de liderazgo que utiliza el personal gerencial y que permite una gestión eficaz de los planteles. Fue una investigación de campo, donde se realizaron entrevistas a directivos de diferentes instituciones educativas. Los resultados arrojaron que se practican varios estilos de liderazgo, sin embargo, el que prevalece es el democrático que se practica con legitimidad, motivación y con enfoque en la tarea y la persona que la lleva a cabo. Además, el personal directivo



María Cristina Yépez-Ormaza; Darwin Gabriel García-Herrera; Luis Bolívar Cabrera-Berrezueta  
Juan Carlos Erazo-Álvarez

por medio de su liderazgo, conmina a llevar a cabo el trabajo en equipo y la toma de decisiones.

Otro trabajo que se consideró relevante fue el de (Gómez, 2015), una investigación que se generó por la inquietud en la autora de demostrar los aportes de los actores educativos en el avance de los programas y proyectos, siendo el vértice de una pirámide la figura del director quien debe ejercer como líder del motor del cambio de la institución. De allí que el objetivo fue el “descubrir el perfil, en competencias, del director de educación secundaria” (p. 12). Fue una investigación de campo con distintas entrevistas a directores de varias instituciones educativas y se concluyó que el líder debe tener colaboradores que lo guíen hacia el bien común.

Además, (Bolívar, 2010), manifiesta la importancia de la organización y las prácticas pedagógicas que deben ser canalizadas por un liderazgo eficaz y persuasivo para poner en primer orden la calidad educativa y la eficiencia en la labor pedagógica la cual debe ser canalizada por el personal idóneo para ello y el líder es la persona capaz de controlar este factor. Por su parte, (Sandoval-Estupiñan, 2006), indica que las instituciones educativas son organizaciones aun cuando el común de las personas considera organización sólo a las empresas debido a que generan dividendos, es decir, son réntales, no obstante, este no debe ser el fin último de ellas sino el tener un medio y lograr un fin que en caso específico de la educación sería el lograr la calidad.

Para concluir, se estudió el trabajo de (Toledo, et al., 2015), quienes efectuaron una investigación con el objetivo de determinar las necesidades existentes en iniciación del liderazgo en las distintas instituciones de la comunidad educativa; basada tanto en el personal directivo, como en el personal docente. Fue una investigación mixta ya que se llevaron a cabo entrevistas y grupos de discusión, arrojando como resultado que el liderazgo educativo es esencial y la formación debe ser obligatoria para todos los actores educativos ya que algunos están en puestos directivos y otros esperan llegar o están por llegar a estos cargos y lo ideal es que ya estén formados.

María Cristina Yépez-Ormaza; Darwin Gabriel García-Herrera; Luis Bolívar Cabrera-Berrezueta  
Juan Carlos Erazo-Álvarez

## **METODOLOGÍA**

La metodología utilizada en el proceso comprendió un diseño de tipo descriptiva no experimental transversal, se realizó sólo observación del proceso, basada en el enfoque metodológico cuantitativo. La población que representó el universo, fueron las gerentes educativas de las instituciones Dolores Sucre, Juan Bautista, Franciscano, Luis Cordero, Providencia, Montessori y Los Cañales, siete en total, todas de la ciudad de Azogues y donde se encuestaron a la rectora y la vicerrectora.

La selección de la muestra se realizó de forma aleatoria simple por ser sólo 14 las personas que conforman la población, es decir, es una población pequeña y de poca dispersión, tomándose la totalidad de la misma.

En cuanto a la técnica utilizada para recoger la información, se utilizó una encuesta cuyo instrumento fue un cuestionario con diez preguntas con respuestas de siempre, a veces y nunca. Para aplicar el instrumento se tomaron en cuenta los fundamentos éticos de informar al encuestado sobre la finalidad de la investigación y se le ofreció confidencialidad, validándose mediante cálculo de coeficiente de Alfa de Cronbach con resultados de 0,79.

Para analizar la información recopilada, se procesó mediante estadística descriptiva y chi cuadrado de Pearson, con apoyo del programa SPSS V 23.

## **RESULTADOS**

Primero se calculó el Alfa de Cronbach, para conocer la confiabilidad del instrumento que arrojó un resultado de 0,772. Luego se elaboraron los cuadros estadísticos que se presentan a continuación:

María Cristina Yépez-Ormaza; Darwin Gabriel García-Herrera; Luis Bolívar Cabrera-Berrezueta  
 Juan Carlos Erazo-Álvarez

**Tabla 2.**  
Estadísticos de frecuencia. Variables analizadas.

		¿La institución como organización cumple con los estándares de valores que exige el Ministerio de Educación, en los tiempos de pandemia?	¿El liderazgo en los tiempos de pandemia innova para lograr el proceso educativo?	¿La organización y el liderazgo van de la mano?
N	Válido	14	14	14
	Perdidos	0	0	0
Media		2,64	2,29	2,36
Mediana		3,00	2,00	2,00
Moda		3	2	2
Desv. Desviación		0,497	0,611	0,497
Varianza		0,247	0,374	0,247

**Fuente:** Elaboración propia.

La moda nos indica que el resultado que más se repitió fue el 2, que indica que a veces el liderazgo innova en tiempos de pandemia y la organización y el liderazgo van de la mano. Aunque siempre la institución cumple con los estándares del Ministerio de Educación en tiempos de pandemia. Mientras que la media indica un aproximado de 2, a veces.

**Tabla 3.**  
La institución cumple con los estándares de valores, del Ministerio de Educación.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	5	35,7	35,7	35,7
	Siempre	9	64,3	64,3	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

**Fuente:** Elaboración propia.

En la tabla 3, se observa que el 64,3% de la muestra considera que siempre la institución como organización cumple con los estándares de valores que exige el Ministerio de Educación, en los tiempos de pandemia.

María Cristina Yépez-Ormaza; Darwin Gabriel García-Herrera; Luis Bolívar Cabrera-Berrezueta  
 Juan Carlos Erazo-Álvarez

**Tabla 4.**  
El liderazgo innova, en los tiempos de pandemia.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	7,1	7,1	7,1
	A veces	8	57,1	57,1	64,3
	Siempre	5	35,7	35,7	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

**Fuente:** Elaboración propia

En la tabla 4, se observa que el 57,1% de la muestra considera que sólo a veces el liderazgo en los tiempos de pandemia innova para lograr el proceso educativo, mientras que un 7% considera que nunca por lo cual un 64,3% acumulado manifiesta que se innova muy poco.

**Tabla 5.**  
La organización y el liderazgo van de la mano.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	9	64,3	64,3	64,3
	Siempre	5	35,7	35,7	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

**Fuente:** Elaboración propia.

La tabla 5, demuestra que el 64,3 % de los docentes encuestados consideran que sólo a veces, la organización y el liderazgo van de la mano.

En concreto, se observa que aun cuando la institución cumple con los estándares de valores que exige el Ministerio de Educación, en los tiempos de pandemia, el liderazgo no es muy eficaz, por cuanto sólo a veces innova y sólo a veces la organización y el liderazgo van de la mano.

Según algunos estudios como el de (Barajas, et al., 2020), indican que en estos tiempos de pandemia producto del Coronavirus (Covid-19), las organizaciones deben contar con

María Cristina Yépez-Ormaza; Darwin Gabriel García-Herrera; Luis Bolívar Cabrera-Berrezueta  
Juan Carlos Erazo-Álvarez

un liderazgo que se adapte y adapte a sus subordinados a estrategias más eficientes acordes a las tendencias más actualizadas de tecnologías, es decir, las organizaciones en la actualidad, deben acoplarse a los cambios radicales que se han presentado y para ello deben reinventarse con un buen líder que tenga la capacidad de enfrentar los cambios.

Por otra parte, está la investigación de (Martínez-Molina, 2018), quien realizó un trabajo en la Unidad Educativa Guapán, en la provincia de Cañar, en la ciudad de Azogues, donde a través de la interacción directa con los actores educativos, determinó que existen puntos de vista diferentes en cuanto a la opinión que tienen los gerentes y los docentes en particular. Los gerentes, líderes en este caso, directora y vicerrectora, consideran que son innovadores, carismáticos, etc., sin embargo, los docentes consideran que están estancados y no hay desarrollo tecnológico, no obstante ambos sectores están de acuerdo en la importancia de un liderazgo visionario para encaminar a las instituciones, es decir, el liderazgo debe innovar e ir de la mano con las organizaciones escolares favoreciendo la formación de los estudiantes y promoviendo, sobre todo en estos tiempos de pandemia. Debe existir una interacción institucional en la representación de la escuela como lugar de experiencias compartidas, basado en la creatividad y progreso científico y tecnológico.

Sin embargo, en estos tiempos de pandemia las (United Nations, 2020), han demostrado que la crisis ha estimulado la innovación en el sector educativo. De hecho, se han vivenciado muchos enfoques que conllevan a la continuidad de la educación con la ayuda de la tecnología llevando la educación a la casa; soluciones que se han desarrollado con un liderazgo visionario e innovador con respuestas rápidas y contundentes.

María Cristina Yépez-Ormaza; Darwin Gabriel García-Herrera; Luis Bolívar Cabrera-Berrezueta  
 Juan Carlos Erazo-Álvarez

## PROPUESTA

Para llevar a cabo el estudio se tuvo como objetivo general el determinar cómo es la organización y liderazgo educativo desde las perspectivas de los actores escolares en la ciudad de Azogues en tiempos de pandemia, determinándose que los gerentes educativos o líderes aun cuando cumplen con los estándares de valores que exige el (Ministerio de Educación, 2012), en los tiempos de pandemia, el liderazgo no es muy eficaz ya que sólo a veces innova y sólo a veces la organización y el liderazgo van de la mano, esto nos indica que no se tiene actualización en los conceptos y preceptos a seguir para lograr un liderazgo eficaz en beneficio de una organización de calidad y por esto se realiza una propuesta de actualización, en concreto un Webinar, seminario basado en la web para que los participantes intervengan remotamente a través de un ordenador y así cumplir con el distanciamiento social.

Será un seminario virtual de tres días, tres sesiones de dos horas cada una, con un conferencista por día que explicarán temas relevantes sobre el liderazgo en tiempos de pandemia. Además, se harán actividades de colaboración a través del chat y se tendrán sesiones de preguntas y respuestas.

**Tabla 5.**  
Webinar de organización y liderazgo educativo en tiempos de pandemia.

<b>Sesión 1</b>	
<b>Tiempo</b>	2 horas
<b>Objetivos</b>	Actualizar a los participantes en cuanto al liderazgo, las organizaciones y las cualidades y características que se deben desarrollar en tiempos de pandemia.
<b>Actividades</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se les da la bienvenida a los participantes y para integrarlos se les indica que deben decir, su nombre, el tipo de líder que son y ¿cuál es el líder que existe o que ha existido, a quién admiran más?</li> <li>2. Primera conferencia. Líder y liderazgo. Tipos de líderes. Once (11) poderes del líder: credibilidad, palabra, curiosidad, talento, vestuario, estilo, simplicidad, éxito, esperanza, humildad, pasión. Funciones de un líder en tiempos de pandemia: Innovar, crear, comunicar, trabajar en equipo.</li> </ol> Pensamiento Asertivo. Técnicas de entrenamiento en asertividad. Asertividad en el liderazgo. Organización. Organización educativa. Resiliencia. La organización resiliente.

María Cristina Yépez-Ormaza; Darwin Gabriel García-Herrera; Luis Bolívar Cabrera-Berrezueta  
 Juan Carlos Erazo-Álvarez

3. Sesión de preguntas y respuestas.	
<b>Sesión 2</b>	
<b>Tiempo</b>	2 horas
<b>Objetivos</b>	Sensibilizar a las líderes educativas sobre la manera de crear e innovar la educación en tiempos de pandemia.
<b>Actividades</b>	1. Segunda conferencia: La Gestión del cambio educativo en tiempos de pandemia (prevención, mitigación, preparación, respuesta, recuperación). Juntos aprendemos en casa. Currículo Priorizado. Metodologías activas: Aprendizaje basado en Problemas. Aprendizaje Colaborativo. Flipped Classroom, Aprendizaje basado en Juegos. Aprendizaje basado en Proyectos. Actualización tecnológica en tiempos de pandemia. Educación virtual. Plataformas digitales. Office 365. Word. Excel. PowerPoint. 2. Sesión de preguntas y respuestas. 3. Foro de debates.
<b>Sesión 3</b>	
<b>Tiempo</b>	2 horas
<b>Objetivos</b>	Orientar a las participantes sobre el liderazgo y una eficaz comunicación en tiempos de pandemia.
<b>Actividades</b>	1. Tercera conferencia. Liderazgo y comunicación en tiempos de pandemia. Comunicación sincrónica (videoconferencia y chat). Comunicación Asincrónica (E- mail, Foros, Blogs y Wikis). Google Drive (Comunicación y trabajo colaborativo). 2. Sesión de preguntas y respuestas. 3. Las participantes elaborarán las conclusiones del Webinar en Google Drive, de manera colaborativa y luego se coloca en un Blogs (Blogger), para divulgar la información.

**Fuente:** Elaboración propia.

## CONCLUSIONES

La demandante autonomía y responsabilidad que se le ha delegado a las instituciones educativas en los últimos años, han exigido el desarrollo del poder de liderazgo del personal directivo que genere en una mejor organización y por supuesto en la calidad educativa ya que un liderazgo mal concebido puede implicar el entorpecer la organización educativa y en especial en estos tiempos de pandemia hay que solventar para que no se paralice la educación.

María Cristina Yépez-Ormaza; Darwin Gabriel García-Herrera; Luis Bolívar Cabrera-Berrezueta  
Juan Carlos Erazo-Álvarez

Se deben tomar medidas en todos los órdenes para cumplir con la obligatoriedad de la educación, medidas que deben ser impartidas por un buen líder y en el caso que nos compete de este trabajo, se pudo determinar que el liderazgo en los centros en estudio, no son muy eficaces ya que no han sabido colocarse a la altura del problema por lo cual se propuso la realización de un Webinar a fin de actualizar a los gerentes educativos para que adapten su liderazgo en función de subsistir a la pandemia, logrando la calidad educativa que no se debe perder y si se debe desarrollar todo el tiempo y más en momentos de crisis.

## FINANCIAMIENTO

No monetario

## AGRADECIMIENTO

A la Universidad Católica de Cuenca; por motivar el desarrollo de la investigación.

## REFERENCIAS CONSULTADAS

- Barajas, L., Betancur, L., López, N., & Rodríguez, J. (2020). Liderazgo en tiempos de pandemia. [Leadership in times of pandemic]. *Liderazgo de la Ejecución del Proceso Administrativo*, 1-10. Obtenido de <https://n9.cl/ryoz>
- Bolívar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión de sus posibilidades y limitaciones [Educational leadership and its role in improvement: a review of its possibilities and limitations]. *Psicoperspectivas*, 9(2), 9-33.
- Fuentes-Sordo, O. (2015). La organización escolar. Fundamentos e importancia para la dirección en la educación. [The school organization. Foundations and importance for leadership in education]. *VARONA*, (61); 1-12.
- Gómez, R. (2015). El liderazgo como eje para el desarrollo de proyectos y planes educativos, abiertos a la comunidad de un Centro de Secundaria. [Leadership as the axis for the development of educational projects and plans, open to the community of a Secondary Center]. Madrid: UNED. Obtenido de <https://n9.cl/0kb44>



María Cristina Yépez-Ormaza; Darwin Gabriel García-Herrera; Luis Bolívar Cabrera-Berrezueta  
Juan Carlos Erazo-Álvarez

- González, J. (2013). Líderes al servicio de la sociedad. [Leaders at the service of society]. Granada: Universidad de Granada. Obtenido de <https://n9.cl/gb8k>
- Martinez-Molina, O. (2018). Visionary leadership in the administrative staff of the Guapan educational unit. *Journal of Technology and Science Education*, 8(2), 115-125. <http://dx.doi.org/10.3926/jotse.413>
- Maureira, Ó. (2018). Prácticas del liderazgo educativo: una mirada evolutiva e ilustrativa. [Educational leadership practices: an evolutionary and illustrative look]. *Revista Educación*, 42(1), 2215-2644.
- Ministerio de Educación. (2012). Estándares de calidad educativa: Aprendizaje, Gestión Escolar, Desempeño Profesional e Infraestructura. [Educational quality standards: Learning, School Management, Professional Performance and Infrastructure]. Recuperado de <https://n9.cl/1dwcx>
- Neira-Vaque, D, Cárdenas-Echeverría, H, & Balseca-Villavicencio, N. (2018). Influencia de la personalidad en los estilos de liderazgo. [Influence of personality in leadership styles]. *Revista Universidad y Sociedad*, 10(1), 331-335.
- Pareja-Fernández-de-la-Reguera, J. (2019). Liderazgo y conflicto en las organizaciones educativas. [Leadership and conflict in educational organizations]. *Educación y educadores*, 12(1); 137-152.
- Quevedo-Toro, J., & Flórez-Mancilla, A. (2011). Liderazgo y cultura en las organizaciones escolares: un estudio de casos sobre el desarrollo educativo. [Leadership and Culture in School Organizations: A Case Study on Educational Development]. *Praxis*, 7(1), 60-75.
- Rivera, J., & Cavazos, J. (2015). La importancia de la gestión y el liderazgo escolar en las instituciones de Educación Media Superior Tecnológica. [The importance of school management and leadership in Technological Higher Secondary Education institutions]. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 6(11), 1-22.
- Sandoval-Estupiñan, L. (2006). El ser y el hacer de la organización educativa educativa. [The being and doing of the educational organization]. *Educación y Educadores*, 9(1), 33-53.
- Sierra, G. (2016). Liderazgo educativo en el siglo XXI, desde la perspectiva del emprendimiento sostenible. [Educational leadership in the 21st century, from the perspective of sustainable entrepreneurship]. *Rev. esc. adm. neg.*(81), 111-128.

María Cristina Yépez-Ormaza; Darwin Gabriel García-Herrera; Luis Bolívar Cabrera-Berrezueta  
Juan Carlos Erazo-Álvarez

Toledo, S. V., Liesa Orús, M., & Bernal Agudo, J. L. (2015). Análisis de la formación en liderazgo en las organizaciones educativas: un estudio en la Comunidad Autónoma de Aragón [Analysis of leadership training in educational organizations: a study in the autonomous community of Aragon]. *Revista Electrónica Interuniversitaria De Formación Del Profesorado*, 18(3), 39-54.  
<https://doi.org/10.6018/reifop.18.3.194881>

United Nations. (2020). Policy Brief: Education during COVID-19 and beyond [Resumen de políticas: Educación durante COVID-19 y más allá]. New York: United Nations. Obtenido de <https://n9.cl/dxnfa>

Valencia, E. (2017). La gestión educativa y su relación con el liderazgo de los directores en las instituciones educativas iniciales [Educational management and its relationship with the leadership of principals in initial educational institutions]. Lima: Universidad Nacional de Educación. Obtenido de <https://n9.cl/k6g1>

©2020 por los autores. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>).