



Universidad  
Nacional  
de Loja

# Universidad Nacional de Loja

## Unidad de Educación a Distancia

**Maestría en Educación con mención Innovación y Liderazgo Educativo**

**El liderazgo distribuido y su incidencia en la motivación del personal docente para el proceso de enseñanza – aprendizaje en el centro de educación inicial “Antonio Borrero Vega”**

Trabajo de titulación, previo a la obtención del título de Magíster en Educación con mención en Innovación y Liderazgo Educativo.

**AUTORA:**

Psic. Soc. María Gabriela Ñíguez Tamayo

**DIRECTOR:**

Dr. Milton Eduardo Mejía Balcázar Mg. Sc

**Loja - Ecuador**

**2025**

*Educamos para* **Transformar**



UNL

Universidad  
Nacional  
de Loja

Sistema de Información Académico  
Administrativo y Financiero - SIAAF

## CERTIFICADO DE CULMINACIÓN Y APROBACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Yo, **MEJIA BALCAZAR MILTON EDUARDO**, director del Trabajo de Titulación denominado **El liderazgo distribuido y su incidencia en la motivación del personal docente para el proceso de enseñanza - aprendizaje en el centro de educación inicial "Antonio Borrero Vega"**, perteneciente al estudiante **MARIA GABRIELA ÍÑIGUEZ TAMAYO**, con cédula de identidad N° **0104507090**.

### Certifico:

Que luego de haber dirigido el **Trabajo de Titulación**, habiendo realizado una revisión exhaustiva para prevenir y eliminar cualquier forma de plagio, garantizando la debida honestidad académica, se encuentra concluido, aprobado y está en condiciones para ser presentado ante las instancias correspondientes.

Es lo que puedo certificar en honor a la verdad, a fin de que, de así considerarlo pertinente, el/la señor/a docente de la asignatura de **Titulación**, proceda al registro del mismo en el Sistema de Gestión Académico como parte de los requisitos de acreditación de la Unidad de Titulación del mencionado estudiante.

Loja, 21 de Diciembre de 2024

F) -----  
DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN



MILTON EDUARDO  
MEJIA BALCAZAR



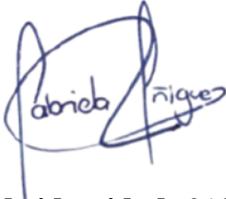
Certificado TIC/TT.: UNL-2024-003221

1/1  
Educamos para Transformar

## **Autoría**

Yo, **María Gabriela Iñiguez Tamayo**, declaro ser autor del presente Trabajo de Titulación y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos, de posibles reclamos y acciones legales, por el contenido del mismo. Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja la publicación de mi Trabajo de Titulación, en el Repositorio Digital Institucional – Biblioteca Virtual.

**Firma:**



**Cédula de identidad:** 0104507090

**Fecha:** 10/02/2025

**Correo electrónico:** maria.g.iniguez@unl.edu.ec

**Teléfono:** 0979011212

**Carta de autorización por parte de la autora, para consulta, reproducción parcial o total y/o publicación electrónica del texto completo, del Trabajo de Titulación.**

Yo **María Gabriela Iñiguez Tamayi** declaro ser autora del Trabajo de Titulación denominado: **El liderazgo distribuido y su incidencia en la motivación del personal docente para el proceso de enseñanza – aprendizaje en el centro de educación inicial “Antonio Borrero Vega”**, como requisito para optar el título de **Magister en Educación con mención en Innovación y Liderazgo Educativo** autorizo al sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que con fines académicos muestre la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera en el Repositorio Institucional.

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el Repositorio Institucional, en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad.

La Universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia del Trabajo de Titulación que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización, suscribo, en la ciudad de Loja, a los diez días del mes de febrero del dos mil veinticinco.

**Firma:**



**Autor:** Psic. Soc. Gabriela Iñiguez Tamayo

**Cédula:** 0104507090

**Dirección:** Juego de Pucara

**Correo electrónico:** maria.g.iniguez@unl.edu.ec

**Teléfono:** 0979011212

**DATOS COMPLEMENTARIOS:**

**Directora del Trabajo de Titulación:** Dr. Milton Eduardo Mejía Balcázar. Mg. Sc

## **Dedicatoria**

A mi mamá, por ser mi pilar incondicional, por su amor, sabiduría y fortaleza que siempre me han inspirado a dar lo mejor de mí. Gracias por enseñarme que con esfuerzo y determinación los sueños se vuelven realidad.

A mi hermana, mi compañera de vida, por su apoyo inquebrantable, por compartir conmigo alegrías, desafíos y por ser un ejemplo constante de valentía y perseverancia.

Y a Juan, por su amor, paciencia y motivación en cada paso de este camino. Gracias por creer en mí incluso en los momentos en que yo dudé, y por ser mi compañero de sueños y logros.

*María Gabriela Iñiguez Tamayo*

## **Agradecimiento**

En primer lugar, agradezco a Dios por darme la fortaleza, la salud y la sabiduría para superar cada desafío durante este camino académico.

A mi mamá, quien con su amor incondicional y sus palabras de aliento me ha enseñado que no hay límites cuando uno persigue sus sueños con dedicación. Su ejemplo y apoyo han sido mi mayor motivación.

A mis profesores y tutores, quienes con su conocimiento, orientación y dedicación dejaron huellas imborrables en mi formación académica.

*María Gabriela Iñiguez Tamayo*

## Índice de contenidos

|   |     |
|---|-----|
| <b>Portada</b> .....                                      | i   |
| <b>Certificación</b> .....                                | ii  |
| <b>Autoría</b> .....                                      | iii |
| <b>Carta de autorización</b> .....                        | iv  |
| <b>Dedicatoria</b> .....                                  | v   |
| <b>Agradecimiento</b> .....                               | vi  |
| <b>Índice de contenidos</b> .....                         | vii |
| Índice de tablas .....                                    | ix  |
| Índice de figuras .....                                   | xi  |
| Índice de anexos .....                                    | xii |
| <b>1. Título</b> .....                                    | 1   |
| <b>2. Resumen</b> .....                                   | 2   |
| Abstract .....  | 3   |
| <b>3. Introducción</b> .....                              | 4   |
| <b>4. Marco teórico</b> .....                             | 5   |
| 4.1 Liderazgo Educativo .....                             | 5   |
| 4.1.1 Conceptualización del liderazgo .....               | 5   |
| 4.1.2 Principales teorías de liderazgo .....              | 5   |
| 4.1.3 Liderazgo Distribuido .....                         | 6   |
| 4.2 Motivación del Personal Docente .....                 | 7   |
| 4.2.1 Concepto de motivación .....                        | 7   |
| 4.2.2 Teorías de la Motivación .....                      | 8   |
| 4.2.3 Factores que Influyen en la Motivación Docente..... | 9   |
| 4.2.4 Impacto del Liderazgo en la Motivación.....         | 10  |
| 4.3 Proceso de Enseñanza-Aprendizaje .....                | 11  |
| 4.3.1 Definición de calidad educativa .....               | 11  |
| 4.3.2 Metodologías Pedagógicas Innovadoras .....          | 13  |
| <b>5. Metodología</b> .....                               | 16  |
| 5.1 Enfoque y tipo de investigación .....                 | 16  |

|     |                               |    |
|-----|-------------------------------|----|
| 5.2 | Métodos de estudio.....       | 16 |
| 5.3 | Población.....                | 16 |
| 5.4 | Técnicas e instrumentos ..... | 17 |
| 6.  | <b>Resultados</b> .....       | 18 |
| 6.1 | Análisis de datos.....        | 18 |
| 6.2 | Análisis correlacional.....   | 33 |
| 7.  | <b>Discusión</b> .....        | 36 |
| 8.  | <b>Conclusiones</b> .....     | 38 |
| 9.  | <b>Recomendaciones</b> .....  | 39 |
| 10. | <b>Bibliografía</b> .....     | 40 |
| 11. | <b>Anexos</b> .....           | 45 |

## Índice de tablas

|  |    |
|--|----|
| <b>Tabla 1.</b> Necesidades psicológicas del TAD .....   | 8  |
| <b>Tabla 2.</b> Indicadores de calidad .....   | 11 |
| <b>Tabla 3.</b> Métodos de estudio.....  | 16 |
| <b>Tabla 4.</b> Instrumentos de investigación .....  | 17 |
| <b>Tabla 5.</b> Participación en reuniones de planificación pedagógica.....  | 18 |
| <b>Tabla 6.</b> Aportes en las reuniones .....   | 19 |
| <b>Tabla 7.</b> Motivación por las reuniones de planificación pedagógica .....   | 19 |
| <b>Tabla 8.</b> Participación en los consejos de clase.....  | 20 |
| <b>Tabla 9.</b> Influencia de opiniones en decisiones escolares .....  | 21 |
| <b>Tabla 10.</b> Participación y motivación en consejos escolares.....   | 21 |
| <b>Tabla 11.</b> Intercambio de experiencias docentes .....  | 22 |
| <b>Tabla 12.</b> Motivación a través de experiencias compartidas.....  | 22 |
| <b>Tabla 13.</b> Liderazgo compartido mediante experiencias docentes.....  | 23 |
| <b>Tabla 14.</b> Participación en resolución de conflictos.....  | 24 |
| <b>Tabla 15.</b> Efectividad de reuniones para resolución de conflictos .....  | 24 |
| <b>Tabla 16.</b> Motivación por el trabajo en equipo .....   | 25 |
| <b>Tabla 17.</b> Participación en actividades institucionales extralaborales .....   | 26 |
| <b>Tabla 18.</b> Contribución de actividades extralaborales.....   | 26 |
| <b>Tabla 19.</b> Fortalecimiento del sentido de pertenencia a través del trabajo en equipo.....  | 27 |
| <b>Tabla 20.</b> Participación en capacitaciones externas .....  | 28 |
| <b>Tabla 21.</b> Motivación por capacitaciones externas para mejorar el desempeño docente.....   | 28 |
| <b>Tabla 22.</b> Promoción institucional de participación en formaciones externas.....   | 29 |
| <b>Tabla 23.</b> Propuesta de nuevas metodologías de enseñanza .....   | 30 |
| <b>Tabla 24.</b> Apoyo institucional para implementar nuevas metodologías .....  | 30 |
| <b>Tabla 25.</b> Motivación para innovar a través de nuevas metodologías de enseñanza .....  | 31 |
| <b>Tabla 26.</b> Organización de actividades extracurriculares creativas .....   | 32 |
| <b>Tabla 27.</b> Impacto de actividades extracurriculares en la motivación docente.....  | 32 |
| <b>Tabla 28.</b> Apoyo institucional para organizar actividades extracurriculares creativas.....   | 33 |
| <b>Tabla 29.</b> Pruebas de normalidad de Shapiro-Wilk.....  | 34 |
| <b>Tabla 30.</b> Correlación de la dimensión participación en la toma de decisiones con la variable motivación del personal docente..... | 34 |

|   |    |
|---|----|
| <b>Tabla 31.</b> Correlación de la dimensión colaboración y trabajo en equipo con la variable motivación del personal docente. .... | 35 |
| <b>Tabla 32.</b> Correlación de la variable liderazgo distribuido con la variable motivación del personal docente.....              | 35 |

## Índice de figuras

|   |   |
|---|---|
| Figura 1. Jerarquía de necesidades propuesta por Maslow ..... | 9 |
|---|---|

## Índice de anexos

|   |    |
|---|----|
| <b>Anexo 1.</b> Encuesta.....                                     | 45 |
| <b>Anexo 2.</b> Plan de acción.....                               | 51 |
| <b>Anexo 3.</b> Artículo derivado del informe de titulación ..... | 54 |
| <b>Anexo 4.</b> Certificado de traducción del resumen .....       | 65 |

## **1. Título**

**El liderazgo distribuido y su incidencia en la motivación del personal docente para el proceso de enseñanza – aprendizaje en el centro de educación inicial “Antonio Borrero Vega”**

## 2. Resumen

El presente trabajo de titulación, titulado "El liderazgo distribuido y su incidencia en la motivación del personal docente para el proceso de enseñanza-aprendizaje en el centro de educación inicial 'Antonio Borrero Vega'", tiene como objetivo principal analizar cómo el liderazgo distribuido impacta en la motivación del personal docente. La investigación se enmarca en el contexto educativo actual, donde la colaboración y la participación activa de los docentes son fundamentales para mejorar la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje.

En la metodología se establece un tipo de investigación correlacional con un enfoque mixto, utilizando los métodos científicos, analítico-sintético, inductivo y deductivo para estructurar el estudio. Los resultados indican que un liderazgo distribuido fomenta un ambiente de trabajo colaborativo, donde los docentes se sienten valorados y motivados para contribuir al desarrollo de sus estudiantes. Además, se identificaron factores clave que influyen en la motivación, como la comunicación efectiva, el reconocimiento del trabajo realizado y la formación continua.

Las conclusiones destacan la importancia de implementar un modelo de liderazgo distribuido en las instituciones educativas, ya que no solo mejora la motivación del personal docente, sino que también potencia el aprendizaje de los estudiantes. Se recomienda a los directores y administradores educativos adoptar estrategias que promuevan la participación activa de los docentes en la toma de decisiones y en la creación de un ambiente de trabajo positivo.

**Palabras clave:** liderazgo distribuido, motivación docente, enseñanza-aprendizaje, educación inicial.

## **Abstract**

The main objective of this thesis, entitled “Distributed leadership and its impact on teacher motivation for the teaching-learning process at the ‘Antonio Borrero Vega’ early education center”, is to analyze how distributed leadership impacts on teacher motivation. The research is framed in the current educational context, where collaboration and active participation of teachers are essential to improve the quality of the teaching-learning process.

The methodology establishes a type of correlational research with a mixed approach, using scientific, analytical-synthetic, inductive and deductive methods to structure the study. The results indicate that distributed leadership fosters a collaborative work environment, where teachers feel valued and motivated to contribute to the development of their students. In addition, key factors that influence motivation were identified, such as effective communication, recognition of work performed and continuous training.

The conclusions highlight the importance of implementing a distributed leadership model in educational institutions, since it not only improves teacher motivation, but also enhances student learning. It is recommended that principals and educational administrators adopt strategies that promote the active participation of teachers in decision-making and in the creation of a positive work environment.

**Key words:** distributed leadership, teacher motivation, teaching-learning, initial education.

### **3. Introducción**

La presente investigación se centra en la necesidad de abordar la problemática del liderazgo distribuido y la motivación del personal docente en el Centro de Educación Inicial “Antonio Borrero Vega”. En un contexto educativo en constante cambio, donde la calidad de la enseñanza es fundamental para el desarrollo integral de los estudiantes, es imperativo contar con un liderazgo efectivo que promueva la colaboración y el compromiso entre los docentes.

El liderazgo distribuido se presenta como un modelo que puede transformar la dinámica educativa, permitiendo que todos los miembros del equipo educativo asuman roles activos en la toma de decisiones. Este enfoque no solo empodera a los docentes, sino que también fomenta un ambiente de trabajo más colaborativo y participativo, lo que puede resultar en un aumento significativo de la motivación y el compromiso del personal (García, Liderazgo distribuido, una visión innovadora de la dirección escolar: una perspectiva teórica, 2010).

Para Franco (2021), la motivación del docente es un factor clave que impacta directamente en la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje, y su desmotivación puede tener consecuencias negativas tanto para los educadores como para los estudiantes.

Además, la investigación contribuirá a llenar un vacío en la literatura existente sobre el impacto del liderazgo distribuido en contextos específicos, como el del Centro de Educación Inicial “Antonio Borrero Vega”. Al identificar las mejores prácticas y estrategias que han demostrado ser efectivas en otras instituciones, se podrán adaptar e implementar en este centro educativo, mejorando así la calidad del liderazgo y, por ende, la motivación del personal docente.

Finalmente, los resultados de esta investigación no solo beneficiarán a los docentes y a la institución, sino que también tendrán un impacto positivo en los estudiantes y en la comunidad educativa en general. Al mejorar la motivación y el compromiso del personal docente, se espera que se logre un proceso de enseñanza-aprendizaje más efectivo y enriquecedor, contribuyendo al desarrollo integral de los estudiantes y al fortalecimiento de la educación en la región.

## **4. Marco teórico**

### **4.1 Liderazgo Educativo**

#### ***4.1.1 Conceptualización del liderazgo***

Para Lupano y Castro (2005), el liderazgo se define como un proceso natural de influencia que ocurre entre un líder y sus seguidores. Este proceso se basa en características y conductas del líder, así como en las percepciones y atribuciones que los seguidores tienen sobre él, y el contexto en el que se desarrolla esta interacción.

Se considera que tanto los líderes como los seguidores tienen expectativas sobre las conductas que se asocian con el liderazgo, lo que se refleja en las teorías implícitas del liderazgo. Además, el liderazgo se distingue del gerenciamiento, ya que se enfoca en generar cambios a través de valores e ideales, mientras que el gerenciamiento se centra en el cumplimiento de obligaciones (Lupano & Castro, 2005).

#### ***4.1.2 Principales teorías de liderazgo***

Liderazgo Transaccional, esta teoría se basa en un enfoque de intercambio, donde el líder y los seguidores establecen una relación basada en recompensas y castigos. Los líderes transaccionales se centran en la supervisión y el cumplimiento de tareas, buscando mantener la estabilidad y la eficiencia dentro de la organización (Guerra, 2024).

A diferencia del liderazgo transaccional, el liderazgo transformacional se enfoca en inspirar y motivar a los seguidores a alcanzar su máximo potencial. Los líderes transformacionales fomentan un cambio positivo y se basan en valores, ideales y emociones para guiar a sus seguidores hacia objetivos estratégicos (Guerra, 2024).

Por su parte Labrín (2014), afirma que el liderazgo distribuido propone que el liderazgo no es una función exclusiva de una sola persona, sino que puede ser compartido entre varios miembros de un grupo u organización. El liderazgo distribuido enfatiza la colaboración y la participación de todos los miembros en la toma de decisiones y en la dirección del grupo.

### **4.1.3 Liderazgo Distribuido**

#### *4.1.3.1 Concepto y características del liderazgo distribuido.*

El liderazgo distribuido es una práctica que surge de la interacción entre los líderes y el contexto educativo, involucrando tanto a líderes formales como informales. Se enfoca en la colaboración y en la creación de una cultura organizacional que promueva el trabajo en equipo y el desarrollo profesional compartido. Este modelo reconoce que el liderazgo no es exclusivo de una sola persona, sino que es ejercido por un conjunto de individuos comprometidos (Ahumada, Maureira, & Castro, 2019).

#### *4.1.3.2 Diferencias entre liderazgo distribuido y otros modelos de liderazgo.*

Ahumada, Maureira y Castro (2019), mencionan que la diferencia de los modelos de liderazgo tradicional, que suelen centrarse en un líder único con autoridad formal, el liderazgo distribuido enfatiza la colaboración y la participación de todos los miembros de la comunidad escolar. En este sentido, no se limita a roles o responsabilidades específicas, sino que se basa en las interacciones y en la influencia que cada miembro puede ejercer dentro de la organización.

#### *4.1.3.3 Beneficios del liderazgo distribuido en el contexto educativo.*

El liderazgo distribuido en el contexto educativo es una estrategia que fomenta el trabajo colaborativo entre todos los miembros de la comunidad escolar. Este enfoque involucra tanto a docentes como a estudiantes en la búsqueda de objetivos comunes, lo cual resulta en un ambiente de aprendizaje más cohesionado y una mayor colaboración entre el personal educativo (Ahumada, 2018).

Además, Ahumada (2018) menciona que este tipo de liderazgo tiene un impacto significativo en la mejora de los resultados de aprendizaje. Al permitir que diversos actores de la comunidad educativa asuman roles de liderazgo, se pueden desarrollar e implementar estrategias pedagógicas más efectivas, lo que se traduce en un mejor rendimiento académico para los estudiantes.

Un aspecto clave del liderazgo distribuido es el desarrollo de líderes emergentes dentro de la institución. Al distribuir las responsabilidades de liderazgo, se identifican y preparan

nuevos líderes que pueden asumir roles directivos en el futuro, lo que contribuye a la sostenibilidad y renovación constante de la gestión escolar (Ahumada, 2018).

Finalmente, este enfoque es esencial para fomentar una cultura de mejoramiento escolar continuo. Al valorarse la mejora constante y la innovación en las prácticas educativas, el liderazgo distribuido se convierte en un motor para la transformación y evolución positiva de las instituciones educativas (Ahumada, 2018).

#### *4.1.3.4 Retos y barreras en la implementación del liderazgo distribuido*

Aunque el liderazgo distribuido ofrece múltiples beneficios, su implementación enfrenta desafíos significativos. Como nos menciona Ahumada (2018), uno de los principales obstáculos es la resistencia al cambio, especialmente en entornos donde prevalecen estructuras jerárquicas tradicionales.

De la misma manera este modelo exige que todos los miembros de la comunidad educativa estén preparados para asumir roles de liderazgo; sin embargo, no todos cuentan con la preparación necesaria, lo que puede limitar la efectividad del enfoque distribuido (Ahumada, 2018).

Estos retos deben ser abordados para que el liderazgo distribuido pueda ser implementado de manera efectiva y sostenible en el contexto educativo.

## **4.2 Motivación del Personal Docente**

### *4.2.1 Concepto de motivación*

Para Anders (2019), define la motivación como "un movimiento que da lugar a una acción que provoca un efecto". Esta definición resalta la idea de que la motivación es un proceso que impulsa a las personas a actuar en función de sus necesidades y deseos.

Por su parte Chiavenato (2009), describe la motivación como "un proceso psicológico básico" que interactúa con otros procesos mediadores y con el entorno. Según Chiavenato, la motivación es fundamental para comprender el comportamiento humano y es uno de los elementos más importantes en el ámbito organizacional.

## 4.2.2 Teorías de la Motivación

La teoría de la motivación se refiere a un conjunto de conceptos y modelos que buscan explicar por qué las personas actúan de cierta manera en un contexto y cómo se pueden incentivar para mejorar su rendimiento. Existen varias teorías que abordan la motivación desde diferentes perspectivas.

### 4.2.2.1 Teoría de la autodeterminación.

La Teoría de la Autodeterminación (TAD) es un enfoque psicológico que se centra en la motivación humana y el desarrollo personal. Esta teoría, desarrollada por Ryan y Deci (2000), sostiene que existen tres necesidades psicológicas innatas que son fundamentales para el crecimiento y el bienestar de las personas:

**Tabla 1.**

*Necesidades psicológicas del TAD*

|                                 |  |
|---------------------------------|--|
| <b>Necesidad de Competencia</b> | Se refiere al deseo de sentirse eficaz y capaz en las actividades que se realizan. Las personas buscan entornos donde puedan desarrollar y demostrar sus habilidades.  |
| <b>Necesidad de Autonomía</b>   | Implica la necesidad de sentir que uno tiene control sobre sus propias acciones y decisiones. La autonomía no se asocia necesariamente con la independencia, sino con la sensación de voluntariedad en las acciones, ya sea en contextos individuales o colectivistas. |
| <b>Necesidad de Relación</b>    | Esta necesidad se refiere al deseo de establecer conexiones significativas con otros. Las relaciones interpersonales son cruciales para el bienestar y el desarrollo social.   |

**Nota:** La tabla hace referencia a las necesidades psicológicas innatas (Ryan & Deci, 2000).

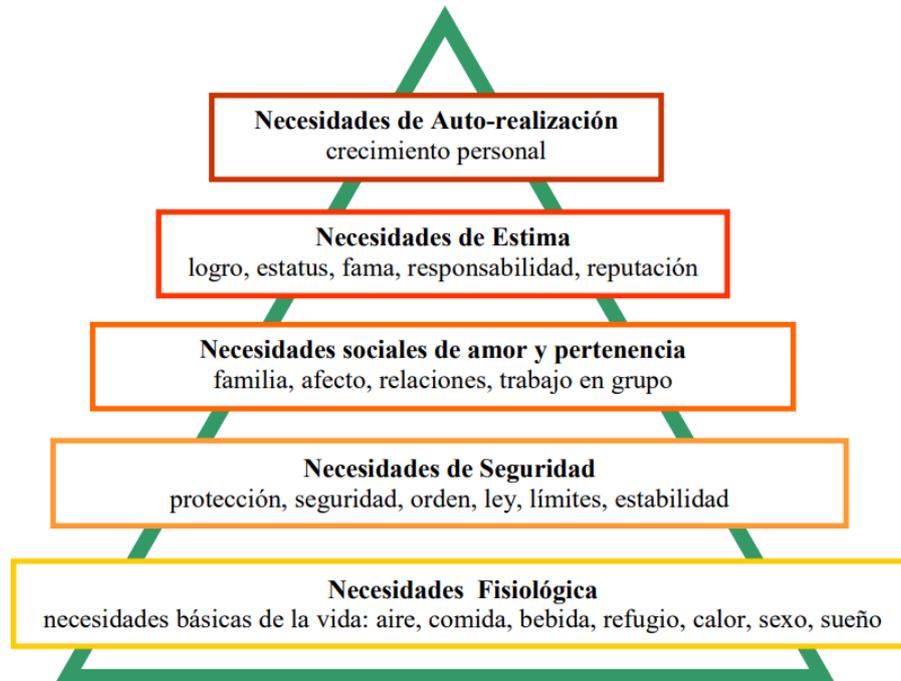
La TAD también investiga cómo las condiciones sociales y ambientales pueden facilitar u obstaculizar la satisfacción de estas necesidades, afectando así la motivación intrínseca, la autorregulación y el bienestar general de las personas (Ryan & Deci, 2000).

### 4.2.2.2 Teoría de la motivación

La Teoría de la Motivación Humana de Abraham Maslow, establece una jerarquía de necesidades que motiva el comportamiento humano. Esta teoría se organiza en cinco categorías de necesidades, que se representan comúnmente en forma de pirámide, donde las necesidades

más básicas deben ser satisfechas antes de que se puedan abordar las necesidades más elevadas (Quintero, 2007).

**Figura 1.** Jerarquía de necesidades propuesta por Maslow



**Nota:** La figura hace referencia a la pirámide de Maslow (Quintero, 2007).

Maslow argumenta que a medida que se satisfacen las necesidades más bajas, surgen nuevas necesidades más altas, lo que motiva el comportamiento humano hacia el crecimiento personal y la auto-realización (Quintero, 2007).

Esta teoría ha tenido un impacto significativo en diversas áreas, incluyendo la psicología clínica, la educación y la gestión empresarial, proporcionando un marco para entender la motivación y el desarrollo humano (Quintero, 2007).

#### ***4.2.3 Factores que Influyen en la Motivación Docente***

La motivación docente es un fenómeno complejo influenciado por una combinación de factores intrínsecos y extrínsecos, donde la vocación y el apoyo institucional juegan roles cruciales en el compromiso y la satisfacción laboral de los educadores.

#### ***4.2.3.1 Factores intrínsecos***

Franco, Vélez y López (2018), mencionan que los factores intrínsecos son aquellos que provienen del interior del docente y están relacionados con su vocación y satisfacción personal. La vocación se considera el principal motor de motivación, ya que los docentes que sienten pasión por su trabajo tienden a estar más comprometidos y motivados.

Además, las actividades académicas y pedagógicas en el aula son vistas como un factor motivacional significativo, ya que permiten a los docentes experimentar un sentido de logro y transformación en sus estudiantes (Franco, Vélez, & López, 2018).

#### ***4.2.3.2 Factores extrínsecos***

Estos factores son externos al docente e incluyen aspectos como el reconocimiento económico, el apoyo institucional y las condiciones laborales. Aunque el reconocimiento económico tiene un efecto menor en comparación con la vocación, sigue siendo un aspecto relevante que puede influir en la motivación (Franco, Vélez, & López, 2018).

La falta de apoyo institucional y un entorno laboral desfavorable pueden contribuir a la desmotivación y al síndrome de burnout, que es común entre los docentes, especialmente aquellos con más años de experiencia (Franco, Vélez, & López, 2018).

#### ***4.2.4 Impacto del Liderazgo en la Motivación***

El impacto del liderazgo en la motivación es un tema relevante en el ámbito organizacional y educativo. A continuación, se presentan algunos puntos clave sobre la relación entre estilos de liderazgo y motivación, así como el papel del liderazgo distribuido en el aumento de la motivación y el compromiso.

##### ***4.2.4.1 Relación entre estilos de liderazgo y motivación docente.***

La relación entre el liderazgo y la motivación docente es fundamental en el contexto educativo. Como menciona Cortés (2004), que el estilo de liderazgo ejercido sobre los docentes tiene un impacto significativo en su motivación. Un liderazgo democrático, que promueve la participación y el respeto, se asocia con mayores niveles de motivación entre los educadores.

Esto se debe a que los docentes se sienten valorados y reconocidos, lo que mejora su compromiso y satisfacción laboral.

Por otro lado, un liderazgo autoritario puede generar emociones negativas como frustración y estrés, afectando adversamente la motivación de los docentes. La conducta del líder influye directamente en los procesos motivacionales de los trabajadores, estableciendo una conexión clara entre el estilo de liderazgo y el clima organizacional (Cortés, 2004).

### **4.3 Proceso de Enseñanza-Aprendizaje**

#### **4.3.1 Definición de calidad educativa**

La calidad educativa, se define como el nivel en el que un país, sistema o institución educativa forma a los ciudadanos de manera integral. Esto implica que los educandos deben ser capaces de identificar, interpretar, argumentar y resolver problemas en diversos contextos (personal, comunitario, político, económico, etc.) (Martínez, Tobón, López, & Manzanilla, 2020).

La calidad educativa se enfoca en la sociedad del conocimiento y promueve el análisis crítico, la creatividad y el pensamiento complejo, integrando diferentes saberes: saber ser, saber conocer, saber hacer y saber convivir. Este enfoque requiere la colaboración de diversos actores, como políticos, directivos, docentes, investigadores y alumnos, para llevar a cabo acciones articuladas que mejoren la educación (Martínez, Tobón, López, & Manzanilla, 2020).

##### **4.3.1.1 Indicadores de calidad en la educación inicial**

Los indicadores de calidad en la educación inicial son criterios que permiten evaluar y asegurar que los programas educativos cumplen con estándares que favorecen el desarrollo integral de los niños y niñas.

**Tabla 2.**

*Indicadores de calidad*

| <b>Criterios</b> | <b>Indicadores</b>  |
|------------------|---|
| <b>Actividad</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Espacios organizados en función de los intereses del niño.</li><li>• Acceso a materiales adecuados.</li></ul> |

|                      |   |
|----------------------|---|
|                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación del niño en la toma de decisiones.</li> <li>• Incentivo a la participación activa del niño.</li> <li>• Uso de retos o conflictos cognitivos.</li> <li>• Posibilidades de experiencia directa con materiales concretos.</li> <li>• Respeto y valoración del trabajo del niño.</li> </ul>  |
| <b>Integralidad</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Equilibrio en la atención de los diferentes dominios o áreas de desarrollo.</li> </ul>   |
| <b>Participación</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oportunidades para vincular la acción de la familia con el Hogar Comunitario.</li> <li>• Acciones para ayudar a los padres a entender el desarrollo de los niños.</li> <li>• Estímulo a la participación de la familia y la comunidad en el programa.</li> <li>• Envío de información periódica a los padres sobre el proceso evolutivo de los niños.</li> </ul> |

**Nota:** La tabla hace referencia a los indicadores de calidad (Blanco, 2007).

#### *4.3.1.2 Impacto de la motivación docente en el proceso de enseñanza-aprendizaje*

Según Mero (2023), se destaca que el impacto de la motivación docente en el proceso de enseñanza-aprendizaje es crucial por varias razones:

La motivación de los docentes influye directamente en el rendimiento académico de los estudiantes. Cuando los educadores están motivados, tienden a emplear métodos de enseñanza más efectivos y atractivos, lo que puede llevar a un mejor desempeño de los alumnos en sus estudios (Mero, 2023).

También afecta la atmósfera del aula, un docente motivado puede crear un ambiente más positivo y estimulante, lo que fomenta la participación activa de los estudiantes. Esto es esencial para mantener el interés y la atención de los alumnos, lo que a su vez facilita el aprendizaje (Mero, 2023).

La motivación de los docentes se traduce en una mayor efectividad en la enseñanza. Los educadores motivados son más propensos a innovar en sus métodos de enseñanza, a utilizar recursos didácticos variados y a adaptar sus estrategias a las necesidades de sus estudiantes, lo que mejora la calidad del aprendizaje (Mero, 2023).

Cuando los educadores muestran pasión y entusiasmo por su materia, los estudiantes son más propensos a involucrarse y a desarrollar habilidades críticas y creativas necesarias para

un aprendizaje significativo. Esto no solo se refiere a la adquisición de conocimientos, sino también al desarrollo de competencias sociales y emocionales (Mero, 2023).

### ***4.3.2 Metodologías Pedagógicas Innovadoras***

Las metodologías pedagógicas innovadoras se refieren a enfoques y estrategias de enseñanza que buscan transformar el proceso educativo, haciéndolo más dinámico, participativo y centrado en el estudiante. Estas metodologías se caracterizan por su capacidad para adaptarse a las necesidades y contextos de los estudiantes, promoviendo un aprendizaje significativo y relevante (Guaita, 2024).

#### ***4.3.2.1 Técnicas de enseñanza diferenciada***

La instrucción diferenciada es un método pedagógico que valora y se ajusta a la diversidad de necesidades y capacidades de aprendizaje de los estudiantes en un mismo entorno de clase. Los docentes que aplican este enfoque modifican el contenido, el proceso y los resultados de aprendizaje según las particularidades de cada estudiante (Generoso, 2023).

Los tres principios esenciales de la instrucción diferenciada

1. **Contenido:** Se refiere a la información y conceptos que los estudiantes deben aprender. Los docentes pueden adaptar el contenido para que sea más relevante y accesible para cada estudiante, teniendo en cuenta sus intereses y niveles de conocimiento previos (Sánchez & Ríos, 2020).
2. **Proceso:** Este elemento abarca las actividades y métodos de enseñanza que se utilizan para facilitar el aprendizaje. Los docentes pueden variar las estrategias de enseñanza y las actividades para que se alineen con los estilos de aprendizaje de los estudiantes, permitiendo que cada uno participe de manera efectiva en el proceso de aprendizaje (Sánchez & Ríos, 2020).
3. **Producto:** Se refiere a la forma en que los estudiantes demuestran lo que han aprendido. Los docentes pueden ofrecer diferentes opciones para que los estudiantes presenten su aprendizaje, permitiendo que cada uno elija el formato que mejor se adapte a sus habilidades y preferencias (Sánchez & Ríos, 2020).

#### 4.3.2.2 Estrategias de enseñanza diferenciada

Las técnicas de enseñanza diferenciada más utilizadas en el ámbito de la docencia incluyen:

- **Agrupación Flexible:**

Las estrategias de agrupamiento flexible implican organizar a los estudiantes en grupos que se ajusten a sus necesidades, intereses o fortalezas específicas. Es similar a formar un equipo ideal para cada actividad o proyecto educativo. Este enfoque promueve colaboraciones variadas, permitiendo que cada alumno destaque en sus habilidades únicas (Generoso, 2023).

- **Aprendizaje Basado en Proyectos**

El aprendizaje basado en proyectos (ABP) involucra a los estudiantes en problemas o desafíos del mundo real, motivándolos a explorar y resolver cuestiones mientras siguen sus propios intereses. Este enfoque no solo fomenta el pensamiento crítico y la resolución de problemas, sino que también da a los estudiantes la oportunidad de destacar con sus talentos únicos (Generoso, 2023).

- **Evaluaciones Diferenciadas**

Implementar diferentes formas de evaluación que permitan a los estudiantes demostrar su aprendizaje de manera que mejor se adapte a sus fortalezas, como exámenes escritos, presentaciones orales, proyectos creativos, o evaluaciones prácticas (Caicedo & Valverde, 2024).

- **Uso de Tecnologías Educativas**

Aprovecha las herramientas y los recursos digitales para personalizar las experiencias de aprendizaje. Es como tener un tutor virtual que se adapta al ritmo y las preferencias de cada alumno. Este enfoque permite a los estudiantes tomar las riendas de su proceso de aprendizaje al tiempo que reciben un apoyo personalizado (Generoso, 2023).

#### *4.3.2.3 Uso de tecnologías en la educación inicial*

Los niños de hoy crecen en un entorno digital, por lo que es crucial que la educación inicial se adapte a esta nueva cultura. Esto implica recrear metodologías y materiales que aprovechen al máximo la eficacia de los entornos digitales, sin perder la humanidad en el proceso (Martínez J. , 2011).

Para Martínez (2011), las nuevas tecnologías ayudan a desarrollar habilidades cognitivas, sociales y psicomotrices en los niños. Fomentan la creatividad, la toma de decisiones, la comunicación y la coordinación visomotriz, que son esenciales en la formación de niños nacidos en la era digital.

La integración de tecnologías en la educación inicial prepara a los niños para un mundo donde las habilidades tecnológicas son cada vez más necesarias. Esto incluye la búsqueda y selección de información, así como la producción de textos e imágenes (Martínez J. , 2011).

## 5. Metodología

### 5.1 Enfoque y tipo de investigación

La presente investigación se desarrolló en el centro de educación inicial “Antonio Borrero Vega” de la ciudad de Cuenca, y presenta un enfoque cuantitativo no experimental y tipo correlacional, en el que se utilizó un diseño de análisis estadístico para examinar la relación entre dos variables. Es decir, el liderazgo distribuido y la motivación del personal docente para el proceso de enseñanza – aprendizaje. En este sentido, la valoración de las relaciones entre las dos variables podrá determinar y conocer si el liderazgo distribuido incide en la motivación del personal docente en el proceso de enseñanza – aprendizaje.

### 5.2 Métodos de estudio

Los métodos son un factor elemental porque determinan el camino para desarrollar cada una de las fases de investigación. Por tanto, se considera los siguientes:

**Tabla 3.**

*Métodos de estudio*

| Métodos                    | Aplicación  |
|----------------------------|---|
| <b>Analítico sintético</b> | Análisis de la situación actual de la institución educativa en relación al liderazgo distributivo y la motivación del personal docente.                           |
| <b>Método inductivo</b>    | Construcción del marco teórico enfocado en la incidencia del liderazgo distributivo en la motivación del personal docente en el proceso de enseñanza aprendizaje. |
| <b>Método deductivo</b>    | Determinación de las conclusiones y recomendaciones de la investigación.  |

**Nota:** La tabla hace referencia a los métodos de estudio que serán utilizados en el proceso de investigación.

### 5.3 Población

La población del estudio está compuesta por ocho docentes del Centro de Educación Inicial “Antonio Borrero Vega” en el periodo académico 2024 - 2025. Este centro educativo se caracteriza por su enfoque en la educación inicial, donde las docentes desempeñan un papel crucial en el proceso de enseñanza-aprendizaje de los niños.

## 5.4 Técnicas e instrumentos

Las técnicas e instrumentos de investigación son herramientas que facilitan la recopilación de datos e información de manera estructurada y lógica para la búsqueda de conocimiento e investigación. Por lo tanto, se tienen en cuenta los siguientes.

**Tabla 4.**

*Instrumentos de investigación*

| <b>Instrumento</b> | <b>Aplicación</b>   |
|--------------------|---|
| <b>Encuesta</b>    | La encuesta es una técnica de investigación de campo donde se obtiene información directamente del sujeto de estudio. Por tanto, serán aplicadas de la siguiente manera:<br><br><b>Instrumento 1.</b> Se aplicó una encuesta dirigida a las ocho docentes del centro de educación inicial “Antonio Borrero Vega” con el objetivo de evaluar su percepción sobre el liderazgo distribuido y medir el nivel de motivación y compromiso que manifiestan. |

**Nota:** La tabla hace referencia a los instrumentos que serán utilizados en el proceso de investigación.

## 6. Resultados

### 6.1 Análisis de datos

Para recabar la información necesaria para cumplir con los objetivos de la investigación, en este apartado se presentan los resultados obtenidos a partir de las encuestas aplicadas a las docentes del centro de educación inicial “Antonio Borrero Vega” de la ciudad de Cuenca. Estos datos también se utilizarán para realizar el análisis correlacional, lo que permitirá identificar el foco central de la investigación.

Las preguntas de la encuesta incluidas en esta sección están diseñadas específicamente para recolectar información relacionada con los objetivos planteados. Se describen las preguntas aplicadas a las docentes, orientadas a obtener sus distintas perspectivas y opiniones.

**Tabla 5.**

*Participación en reuniones de planificación pedagógica*

|               |                       | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|---------------|-----------------------|-------------------|-------------------|
| <b>Válido</b> | <b>Ocasionalmente</b> | 5                 | 62,5%             |
|               | <b>Siempre</b>        | 3                 | 37,5%             |
|               | <b>Total</b>          | 8                 | 100%              |

**Fuente:** Docentes del CEI Antonio Borrero Vega. (2024)

**Elaborado:** El autor.

La planificación pedagógica es un proceso esencial que permite a los docentes estructurar actividades educativas y objetivos de aprendizaje para mejorar el proceso de enseñanza (Parra, Gómez, & Pintor, 2015). Según los resultados, el 62,5% de los encuestados participa ocasionalmente en las reuniones de planificación pedagógica, mientras que el 37,5% lo hace siempre. Este resultado sugiere que, aunque la mayoría de los docentes participan de forma esporádica, solo una minoría está constantemente involucrada en este proceso clave. Esta tendencia podría influir en la coherencia y efectividad de las estrategias pedagógicas implementadas, destacando una posible área de mejora para fomentar una participación más consistente en dichas reuniones.

**Tabla 6.**

*Aportes en las reuniones*

|               |                       | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|---------------|-----------------------|-------------------|-------------------|
| <b>Válido</b> | <b>Nunca</b>          | 2                 | 25%               |
|               | <b>Ocasionalmente</b> | 5                 | 62,5%             |
|               | <b>Siempre</b>        | 1                 | 12,5%             |
|               | <b>Total</b>          | 8                 | 100%              |

**Fuente:** Docentes del CEI Antonio Borrero Vega. (2024)

**Elaborado:** El autor.

Para Vega (2024), la participación docente es significativa en la toma de decisiones pedagógicas, ya que los aportes colaborativos fortalecen las estrategias educativas y fomentan un ambiente inclusivo. Los resultados muestran que el 62,5% de los encuestados considera que sus aportes son tomados en cuenta solo ocasionalmente, mientras que el 25% señala que nunca lo son, y apenas el 12,5% indica que siempre son valorados. Estos datos revelan una percepción general de baja integración de las ideas del profesorado en las reuniones de planificación. La falta de reconocimiento constante puede generar desmotivación, afectando la colaboración y la calidad del proceso pedagógico. Es fundamental implementar estrategias que promuevan una participación efectiva y valorada para mejorar la dinámica de planificación educativa.

**Tabla 7.**

*Motivación por las reuniones de planificación pedagógica*

|               |                       | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|---------------|-----------------------|-------------------|-------------------|
| <b>Válido</b> | <b>Nunca</b>          | 1                 | 12,5%             |
|               | <b>Ocasionalmente</b> | 6                 | 75%               |
|               | <b>Siempre</b>        | 1                 | 12,5%             |
|               | <b>Total</b>          | 8                 | 100%              |

**Fuente:** Docentes del CEI Antonio Borrero Vega. (2024)

**Elaborado:** El autor.

La motivación docente es un factor clave para impulsar el desempeño en el proceso de enseñanza-aprendizaje, ya que mejora la calidad educativa y favorece un compromiso más profundo con los estudiantes (García, 2019). En este contexto, los resultados indican que el 75% de los encuestados señala que las reuniones de planificación pedagógica solo les motivan ocasionalmente, mientras que un 12,5% afirma no encontrar motivación en absoluto y otro

12,5% asegura que siempre se sienten motivados. Esta distribución muestra una percepción predominantemente moderada sobre la capacidad de estas reuniones para inspirar una mejora en el desempeño. La escasa frecuencia de motivación constante puede representar una oportunidad para revisar el enfoque de estas sesiones, incorporando elementos más dinámicos y colaborativos que incrementen el interés y la participación activa del personal docente en la búsqueda de mejores resultados educativos.

**Tabla 8.**

*Participación en los consejos de clase*

|               |                       | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|---------------|-----------------------|-------------------|-------------------|
| <b>Válido</b> | <b>Nunca</b>          | 2                 | 25%               |
|               | <b>Ocasionalmente</b> | 4                 | 50%               |
|               | <b>Siempre</b>        | 2                 | 25%               |
|               | <b>Total</b>          | 8                 | 100%              |

**Fuente:** Docentes del CEI Antonio Borrero Vega. (2024)

**Elaborado:** El autor.

La participación en los consejos de clase o comités escolares es crucial para el desarrollo de una gestión educativa eficaz, ya que permite la colaboración entre docentes, directivos y otros miembros de la comunidad escolar para abordar temas clave del entorno educativo (Correa & Santillan, 2024). Los resultados muestran que el 50% de los encuestados participa ocasionalmente en estos espacios, mientras que el 25% lo hace siempre y otro 25% nunca lo hace. Esta distribución sugiere que, aunque la mitad de los docentes tiene una participación moderada, existe una proporción considerable de docentes que no participan regularmente. La escasa participación constante podría estar limitando el impacto de las decisiones tomadas en estos consejos, lo que subraya la importancia de fomentar la implicación activa y regular de todos los miembros en estos espacios de toma de decisiones para enriquecer los procesos escolares.

**Tabla 9.**

*Influencia de opiniones en decisiones escolares*

|               |                       | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|---------------|-----------------------|-------------------|-------------------|
| <b>Válido</b> | <b>Nunca</b>          | 2                 | 25%               |
|               | <b>Ocasionalmente</b> | 5                 | 62,5%             |
|               | <b>Siempre</b>        | 1                 | 12,5%             |
|               | <b>Total</b>          | 8                 | 100%              |

**Fuente:** Docentes del CEI Antonio Borrero Vega. (2024)

**Elaborado:** El autor.

Según Rojas (2024), la influencia de las opiniones docentes en los consejos de clase o comités escolares es fundamental para crear un ambiente colaborativo y democrático que favorezca la toma de decisiones equitativas y alineadas con las necesidades educativas. Según los resultados, el 62,5% de los encuestados considera que sus opiniones tienen una influencia ocasional en las decisiones, mientras que el 25% indica que nunca tiene impacto, y solo el 12,5% asegura que sus opiniones siempre son tomadas en cuenta. Esto refleja una percepción de limitada participación efectiva en los procesos decisionales, lo que puede generar desmotivación entre los docentes y limitar el potencial de mejora dentro de la institución. Para mejorar la inclusión de las voces del profesorado, es importante fortalecer los mecanismos de retroalimentación y fomentar una cultura de colaboración activa en los comités escolares.

**Tabla 10.**

*Participación y motivación en consejos escolares*

|               |                       | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|---------------|-----------------------|-------------------|-------------------|
| <b>Válido</b> | <b>Nunca</b>          | 1                 | 12,5%             |
|               | <b>Ocasionalmente</b> | 6                 | 75%               |
|               | <b>Siempre</b>        | 1                 | 12,5%             |
|               | <b>Total</b>          | 8                 | 100%              |

**Fuente:** Docentes del CEI Antonio Borrero Vega. (2024)

**Elaborado:** El autor.

La participación en los consejos escolares tiene el potencial de incrementar la motivación docente al involucrar a los profesores en decisiones importantes que afectan el entorno educativo, promoviendo un sentido de pertenencia y responsabilidad compartida en el proceso de enseñanza-aprendizaje (Correa & Santillan, 2024). Los resultados indican que el 75% de los encuestados afirma que la participación en los consejos escolares ha aumentado su

motivación de manera ocasional, mientras que el 12,5% asegura que nunca ha tenido este efecto, y otro 12,5% siente que siempre ha aumentado su motivación. Esta tendencia sugiere que, aunque la mayoría de los docentes experimenta un aumento moderado de motivación, solo una minoría percibe un impacto constante. Para maximizar el efecto motivacional de estos espacios, sería útil explorar estrategias que fortalezcan la relevancia de los consejos escolares en el proceso de mejora continua del aprendizaje.

**Tabla 11.**

*Intercambio de experiencias docentes*

|               |                       | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|---------------|-----------------------|-------------------|-------------------|
| <b>Válido</b> | <b>Ocasionalmente</b> | 6                 | 75%               |
|               | <b>Siempre</b>        | 2                 | 25%               |
|               | <b>Total</b>          | 8                 | 100%              |

**Fuente:** Docentes del CEI Antonio Borrero Vega. (2024)

**Elaborado:** El autor.

Compartir experiencias del aula con los compañeros es una práctica clave para el intercambio de buenas prácticas pedagógicas, que contribuye al desarrollo profesional y mejora el proceso de enseñanza-aprendizaje (Almaguer, Mena, & Abreus, 2022). Según los resultados, el 75% de los encuestados comparte ocasionalmente sus experiencias del aula, mientras que el 25% lo hace siempre. Este patrón sugiere que la mayoría de los docentes tiene una disposición moderada para intercambiar experiencias, lo cual es positivo, pero también indica que existe una oportunidad para fomentar un intercambio más constante y fluido. Un mayor impulso a la colaboración y el intercambio de experiencias podría enriquecer las prácticas pedagógicas, promoviendo la innovación y mejorando la calidad educativa dentro de la institución.

**Tabla 12.**

*Motivación a través de experiencias compartidas*

|               |                       | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|---------------|-----------------------|-------------------|-------------------|
| <b>Válido</b> | <b>Nunca</b>          | 1                 | 12,5%             |
|               | <b>Ocasionalmente</b> | 6                 | 75%               |
|               | <b>Siempre</b>        | 1                 | 12,5%             |
|               | <b>Total</b>          | 8                 | 100%              |

**Fuente:** Docentes del CEI Antonio Borrero Vega. (2024)

**Elaborado:** El autor.

El intercambio de experiencias entre colegas tiene el potencial de inspirar y motivar a los docentes a mejorar su práctica pedagógica, al proporcionar nuevas ideas, estrategias y enfoques (Rivera, 2024). Los resultados muestran que el 75% de los encuestados considera que las experiencias compartidas los motivan ocasionalmente a mejorar su proceso de enseñanza-aprendizaje, mientras que el 12,5% afirma que nunca experimenta este impulso, y otro 12,5% asegura que siempre lo hace. Este patrón sugiere que, aunque la mayoría de los docentes se ve algo motivada por el intercambio de experiencias, solo una minoría percibe una motivación constante. Fomentar espacios más estructurados y frecuentes para el compartir de experiencias podría aumentar el impacto positivo en la motivación docente, mejorando de forma más sostenida el desempeño educativo.

**Tabla 13.**

*Liderazgo compartido mediante experiencias docentes*

|               |                       | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|---------------|-----------------------|-------------------|-------------------|
| <b>Válido</b> | <b>Nunca</b>          | 1                 | 12,5%             |
|               | <b>Ocasionalmente</b> | 6                 | 75%               |
|               | <b>Siempre</b>        | 1                 | 12,5%             |
|               | <b>Total</b>          | 8                 | 100%              |

**Fuente:** Docentes del CEI Antonio Borrero Vega. (2024)

**Elaborado:** El autor.

El liderazgo compartido entre docentes es fundamental para crear un ambiente de trabajo colaborativo y participativo, donde todos los miembros del equipo contribuyan activamente al desarrollo y mejora del proceso educativo (Murillo, Krichesky, & Castro, 2010). Los resultados indican que el 75% de los encuestados considera que las experiencias compartidas entre pares promueven un liderazgo compartido de manera ocasional, mientras que el 12,5% lo percibe de forma constante y otro 12,5% nunca lo ve reflejado. Este patrón sugiere que, aunque la mayoría de los docentes reconoce de manera moderada el impacto del intercambio de experiencias en la promoción de un liderazgo compartido, este no ocurre de manera constante. Para potenciar un liderazgo más inclusivo y colaborativo, sería beneficioso incentivar una mayor frecuencia de estos intercambios, asegurando que todos los miembros del equipo tengan un papel activo en la toma de decisiones y en la innovación pedagógica.

**Tabla 14.**

*Participación en resolución de conflictos*

|               |                       | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|---------------|-----------------------|-------------------|-------------------|
| <b>Válido</b> | <b>Nunca</b>          | 2                 | 25%               |
|               | <b>Ocasionalmente</b> | 5                 | 62,5%             |
|               | <b>Siempre</b>        | 1                 | 12,5%             |
|               | <b>Total</b>          | 8                 | 100%              |

**Fuente:** Docentes del CEI Antonio Borrero Vega. (2024)

**Elaborado:** El autor.

La resolución de conflictos institucionales en equipo es un proceso crucial para mantener un ambiente laboral armonioso y funcional, donde todos los miembros del personal puedan colaborar efectivamente en la mejora continua de la institución (Díaz, 2023). Según los resultados, el 62,5% de los encuestados participa ocasionalmente en reuniones para resolver conflictos institucionales, mientras que el 25% nunca participa, y solo el 12,5% lo hace siempre. Este patrón sugiere que, aunque una mayoría tiene una participación moderada en la resolución de conflictos, existe una proporción significativa de docentes que no participan regularmente en estos procesos. La falta de una participación constante podría limitar la efectividad en la resolución de conflictos y la creación de soluciones colaborativas. Es fundamental promover una mayor implicación de todos los miembros en la resolución de conflictos para fortalecer el clima institucional y garantizar un ambiente de trabajo saludable.

**Tabla 15.**

*Efectividad de reuniones para resolución de conflictos*

|               |                       | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|---------------|-----------------------|-------------------|-------------------|
| <b>Válido</b> | <b>Nunca</b>          | 1                 | 12,5%             |
|               | <b>Ocasionalmente</b> | 6                 | 75%               |
|               | <b>Siempre</b>        | 1                 | 12,5%             |
|               | <b>Total</b>          | 8                 | 100%              |

**Fuente:** Docentes del CEI Antonio Borrero Vega. (2024)

**Elaborado:** El autor.

González (2024) nos menciona que la efectividad de las reuniones para resolver conflictos institucionales depende de la calidad del diálogo, la participación activa de todos los involucrados y la capacidad para llegar a soluciones consensuadas que beneficien a la

comunidad educativa. En los resultados obtenidos, el 75% de los encuestados considera que estas reuniones son efectivas de manera ocasional, mientras que el 12,5% asegura que siempre lo son y otro 12,5% no las considera efectivas en absoluto. Este patrón sugiere que, aunque la mayoría percibe un impacto moderado en la resolución de conflictos, la efectividad no es constante. Es necesario evaluar las dinámicas y estructuras de estas reuniones para asegurar que se logren soluciones concretas y satisfactorias, promoviendo un ambiente de trabajo más colaborativo y eficaz en la resolución de problemas dentro de la institución.

**Tabla 16.**

*Motivación por el trabajo en equipo*

|               |                       | Frecuencia | Porcentaje |
|---------------|-----------------------|------------|------------|
| <b>Válido</b> | <b>Nunca</b>          | 1          | 12,5%      |
|               | <b>Ocasionalmente</b> | 6          | 75%        |
|               | <b>Siempre</b>        | 1          | 12,5%      |
|               | <b>Total</b>          | 8          | 100%       |

**Fuente:** Docentes del CEI Antonio Borrero Vega. (2024)

**Elaborado:** El autor.

Las reuniones de trabajo en equipo son fundamentales para fomentar la colaboración entre colegas, lo que puede incrementar la motivación colectiva y mejorar los resultados en el proceso educativo (Ruiz, Martínez, & Galindo, 2023). Según los resultados, el 75% de los encuestados considera que estas reuniones aumentan su motivación de manera ocasional, mientras que el 12,5% asegura que siempre lo hacen y otro 12,5% no experimenta este efecto en absoluto. Este patrón revela que, aunque la mayoría de los docentes se siente algo motivada a colaborar, solo una pequeña proporción percibe un impulso constante. Para aumentar el impacto motivacional de estas reuniones, sería beneficioso crear espacios más dinámicos y orientados a la resolución conjunta de problemas, asegurando que todos los miembros del equipo se sientan valorados y comprometidos con la mejora continua en el entorno educativo.

**Tabla 17.**

*Participación en actividades institucionales extralaborales*

|               |                       | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|---------------|-----------------------|-------------------|-------------------|
| <b>Válido</b> | <b>Nunca</b>          | 1                 | 12,5%             |
|               | <b>Ocasionalmente</b> | 5                 | 62,5%             |
|               | <b>Siempre</b>        | 2                 | 25%               |
|               | <b>Total</b>          | 8                 | 100%              |

**Fuente:** Docentes del CEI Antonio Borrero Vega. (2024)

**Elaborado:** El autor.

La participación en actividades institucionales fuera del horario laboral puede reflejar el nivel de compromiso y la disposición de los docentes para contribuir al desarrollo institucional, más allá de sus responsabilidades diarias (Gómez, 2018). Los resultados muestran que el 62,5% de los encuestados participa ocasionalmente en este tipo de actividades, mientras que el 25% lo hace siempre y el 12,5% nunca lo hace. Esta distribución sugiere que, aunque la mayoría participa de manera esporádica, una porción significativa no se involucra de manera constante en estas actividades. Es importante que las instituciones fomenten la motivación para una participación más regular, promoviendo actividades que sean de interés general y que contribuyan al bienestar colectivo, asegurando que todos los docentes se sientan parte activa de la comunidad educativa.

**Tabla 18.**

*Contribución de actividades extralaborales*

|               |                       | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|---------------|-----------------------|-------------------|-------------------|
| <b>Válido</b> | <b>Nunca</b>          | 1                 | 12,5%             |
|               | <b>Ocasionalmente</b> | 6                 | 75%               |
|               | <b>Siempre</b>        | 1                 | 12,5%             |
|               | <b>Total</b>          | 8                 | 100%              |

**Fuente:** Docentes del CEI Antonio Borrero Vega. (2024)

**Elaborado:** El autor.

La participación en actividades institucionales fuera del horario laboral puede influir positivamente en la motivación docente al fortalecer el sentido de pertenencia, mejorar las relaciones interpersonales y proporcionar un espacio para el desarrollo profesional (Barrera, 2024). Los resultados indican que el 75% de los encuestados considera que su participación en

estas actividades contribuye ocasionalmente a su motivación, mientras que el 12,5% asegura que siempre lo hace y otro 12,5% no percibe ningún impacto en su motivación. Esta tendencia refleja una motivación moderada, sugiriendo que, aunque la mayoría experimenta cierto beneficio, no todos los docentes sienten un impulso constante. Para maximizar el impacto motivacional de estas actividades, las instituciones podrían diseñar eventos que sean más relevantes y atractivos para el personal docente, asegurando que todos los miembros se beneficien de manera más sostenida.

**Tabla 19.**

*Fortalecimiento del sentido de pertenencia a través del trabajo en equipo*

|               |                       | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|---------------|-----------------------|-------------------|-------------------|
| <b>Válido</b> | <b>Nunca</b>          | 1                 | 12,5%             |
|               | <b>Ocasionalmente</b> | 6                 | 75%               |
|               | <b>Siempre</b>        | 1                 | 12,5%             |
|               | <b>Total</b>          | 8                 | 100%              |

**Fuente:** Docentes del CEI Antonio Borrero Vega. (2024)

**Elaborado:** El autor.

Las actividades en equipo son esenciales para fortalecer el sentido de pertenencia, ya que fomentan la cooperación, el compromiso y la integración de los miembros dentro de la institución (Manzano, Manzano Díaz, A. G. (2017). Estrategia de fortalecimiento del compromiso organizacional y sentido de pertenencia en los docentes de la Unidad Educativa Santo Domingo de Guzmán, Quito, 2017). Según los resultados, el 75% de los encuestados siente que estas actividades fortalecen su sentido de pertenencia de manera ocasional, mientras que el 12,5% lo percibe de forma constante y otro 12,5% no lo experimenta en absoluto. Este patrón indica que, aunque la mayoría de los docentes experimenta un impacto moderado en su sentido de pertenencia, solo una pequeña proporción lo percibe de forma constante. Para mejorar el sentido de pertenencia, las instituciones deben promover actividades más inclusivas y relevantes que involucren a todos los miembros de manera activa, fortaleciendo así el vínculo con la comunidad educativa y contribuyendo a un ambiente de trabajo más colaborativo.

**Tabla 20.**

*Participación en capacitaciones externas*

|               |                       | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|---------------|-----------------------|-------------------|-------------------|
| <b>Válido</b> | <b>Nunca</b>          | 2                 | 25%               |
|               | <b>Ocasionalmente</b> | 5                 | 62,5%             |
|               | <b>Siempre</b>        | 1                 | 12,5%             |
|               | <b>Total</b>          | 8                 | 100%              |

**Fuente:** Docentes del CEI Antonio Borrero Vega. (2024)

**Elaborado:** El autor.

Las capacitaciones de formación profesional externa son fundamentales para el desarrollo continuo de los docentes, ya que les permiten actualizar sus conocimientos, adquirir nuevas habilidades y mejorar su desempeño en el aula (Posligua, Castellanos, & Mendoza, 2021). Según los resultados, el 62,5% de los encuestados asiste ocasionalmente a estas capacitaciones, mientras que el 25% nunca lo hace y el 12,5% asiste siempre. Este patrón sugiere que, aunque la mayoría participa de forma esporádica en actividades de formación externa, una proporción significativa no lo hace con regularidad. La escasa participación constante podría limitar las oportunidades de actualización profesional. Es necesario fomentar la asistencia continua a estas capacitaciones, creando incentivos y facilitando el acceso a oportunidades de formación que contribuyan al crecimiento y profesionalismo del personal docente.

**Tabla 21.**

*Motivación por capacitaciones externas para mejorar el desempeño docente*

|               |                       | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|---------------|-----------------------|-------------------|-------------------|
| <b>Válido</b> | <b>Nunca</b>          | 2                 | 25%               |
|               | <b>Ocasionalmente</b> | 5                 | 62,5%             |
|               | <b>Siempre</b>        | 1                 | 12,5%             |
|               | <b>Total</b>          | 8                 | 100%              |

**Fuente:** Docentes del CEI Antonio Borrero Vega. (2024)

**Elaborado:** El autor.

Las capacitaciones externas son una fuente importante de motivación para los docentes, ya que les brindan herramientas y enfoques actualizados que pueden aplicar en su labor diaria, lo cual impacta directamente en su desempeño en el aula (Posligua, Castellanos, & Mendoza,

2021). En los resultados, el 62,5% de los encuestados considera que estas capacitaciones los motivan ocasionalmente a mejorar su desempeño docente, mientras que el 25% no experimenta ningún efecto motivacional y el 12,5% siente que siempre lo hacen. Esta tendencia sugiere que, aunque la mayoría percibe un impulso moderado, solo una pequeña proporción experimenta una motivación constante. Para maximizar el impacto de estas capacitaciones, es fundamental que las instituciones ofrezcan programas más alineados con las necesidades específicas de los docentes, asegurando que estos generen un interés y motivación sostenidos para mejorar la calidad educativa.

**Tabla 22.**

*Promoción institucional de participación en formaciones externas*

|               |                       | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|---------------|-----------------------|-------------------|-------------------|
| <b>Válido</b> | <b>Nunca</b>          | 2                 | 25%               |
|               | <b>Ocasionalmente</b> | 5                 | 62,5%             |
|               | <b>Siempre</b>        | 1                 | 12,5%             |
|               | <b>Total</b>          | 8                 | 100%              |

**Fuente:** Docentes del CEI Antonio Borrero Vega. (2024)

**Elaborado:** El autor.

La promoción activa de la participación en formaciones profesionales externas por parte de la institución es clave para el desarrollo continuo de los docentes, ya que les proporciona las herramientas necesarias para mantenerse actualizados y mejorar su desempeño pedagógico (Vezub, 2003). Según los resultados, el 62,5% de los encuestados considera que la institución promueve ocasionalmente su participación en estas formaciones, mientras que el 25% afirma que nunca se fomenta esta participación, y solo el 12,5% señala que siempre se promueve. Esto indica que, aunque la mayoría percibe un incentivo moderado, existe una oportunidad significativa para mejorar el apoyo institucional en este ámbito. Para asegurar un impacto positivo en el desarrollo profesional del profesorado, la institución podría fortalecer su enfoque de promoción y facilitar el acceso a estas capacitaciones de manera más constante y estructurada.

**Tabla 23.**

*Propuesta de nuevas metodologías de enseñanza*

|               |                       | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|---------------|-----------------------|-------------------|-------------------|
| <b>Válido</b> | <b>Nunca</b>          | 2                 | 25%               |
|               | <b>Ocasionalmente</b> | 4                 | 50%               |
|               | <b>Siempre</b>        | 2                 | 25%               |
|               | <b>Total</b>          | 8                 | 100%              |

**Fuente:** Docentes del CEI Antonio Borrero Vega. (2024)

**Elaborado:** El autor.

Proponer nuevas metodologías de enseñanza dentro del aula es fundamental para la innovación educativa y para adaptar las estrategias pedagógicas a las necesidades de los estudiantes, promoviendo un aprendizaje más efectivo (Palacios, Toribio, & Deroncele, 2021). En los resultados obtenidos, el 50% de los encuestados propone ocasionalmente nuevas metodologías, mientras que el 25% lo hace siempre y otro 25% nunca lo hace. Esta distribución sugiere que, aunque la mitad de los docentes está dispuesta a innovar de manera esporádica, una proporción significativa no participa activamente en la propuesta de nuevas metodologías. Fomentar un ambiente que apoye la experimentación y el intercambio de ideas podría incentivar a más docentes a adoptar enfoques pedagógicos más creativos y adaptados a las necesidades de los estudiantes, favoreciendo un entorno de aprendizaje dinámico y efectivo.

**Tabla 24.**

*Apoyo institucional para implementar nuevas metodologías*

|               |                       | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|---------------|-----------------------|-------------------|-------------------|
| <b>Válido</b> | <b>Nunca</b>          | 1                 | 12,5%             |
|               | <b>Ocasionalmente</b> | 6                 | 75%               |
|               | <b>Siempre</b>        | 1                 | 12,5%             |
|               | <b>Total</b>          | 8                 | 100%              |

**Fuente:** Docentes del CEI Antonio Borrero Vega. (2024)

**Elaborado:** El autor.

El apoyo institucional para implementar nuevas metodologías de enseñanza es crucial para que los docentes puedan innovar en su práctica pedagógica, garantizando un proceso de enseñanza-aprendizaje más dinámico y adaptado a las necesidades actuales (Palacios, Toribio, & Deroncele, 2021). Los resultados muestran que el 75% de los encuestados recibe apoyo

ocasionalmente para implementar nuevas metodologías, mientras que el 12,5% lo recibe siempre y otro 12,5% nunca lo recibe. Esto sugiere que, aunque la mayoría de los docentes cuenta con algún nivel de apoyo institucional, este no es constante ni suficientemente robusto. Para facilitar la implementación exitosa de nuevas metodologías, la institución podría ofrecer un apoyo más regular y estructurado, proporcionando recursos, formación continua y espacios de colaboración que fortalezcan la innovación pedagógica y el desarrollo profesional del profesorado.

**Tabla 25.**

*Motivación para innovar a través de nuevas metodologías de enseñanza*

|               |                       | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|---------------|-----------------------|-------------------|-------------------|
| <b>Válido</b> | <b>Nunca</b>          | 1                 | 12,5%             |
|               | <b>Ocasionalmente</b> | 5                 | 62,5%             |
|               | <b>Siempre</b>        | 2                 | 25%               |
|               | <b>Total</b>          | 8                 | 100%              |

**Fuente:** Docentes del CEI Antonio Borrero Vega. (2024)

**Elaborado:** El autor.

La implementación de nuevas metodologías en la enseñanza puede generar una motivación significativa en los docentes, ya que les permite explorar nuevas formas de aprendizaje y mejora el compromiso con el proceso educativo (Palacios, Toribio, & Deroncel, 2021). Según los resultados, el 62,5% de los encuestados indica que la implementación de nuevas metodologías los motiva ocasionalmente a seguir innovando, mientras que el 25% asegura que siempre les motiva y el 12,5% no experimenta este impulso. Este patrón refleja que la mayoría de los docentes se siente moderadamente motivada por la innovación metodológica, pero hay una minoría que no siente un impulso constante. Para aumentar el impacto motivacional, sería útil que la institución brindara más apoyo continuo y recursos que faciliten la implementación de metodologías innovadoras, creando un ambiente donde los docentes se sientan más seguros y motivados para seguir explorando nuevas estrategias pedagógicas.

**Tabla 26.**

*Organización de actividades extracurriculares creativas*

|               |                       | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|---------------|-----------------------|-------------------|-------------------|
| <b>Válido</b> | <b>Nunca</b>          | 1                 | 12,5%             |
|               | <b>Ocasionalmente</b> | 5                 | 62,5%             |
|               | <b>Siempre</b>        | 2                 | 25%               |
|               | <b>Total</b>          | 8                 | 100%              |

**Fuente:** Docentes del CEI Antonio Borrero Vega. (2024)

**Elaborado:** El autor

Las actividades extracurriculares creativas son esenciales para fomentar el desarrollo integral de los estudiantes, promoviendo habilidades socioemocionales y el pensamiento crítico, además de enriquecer el proceso educativo (Guerrero , Zuleta, Borbor, & Acosta, 2024). En los resultados, el 62,5% de los encuestados organiza estas actividades de manera ocasional, mientras que el 25% lo hace siempre y el 12,5% nunca las organiza. Este patrón sugiere que, aunque la mayoría participa de manera esporádica en la organización de actividades extracurriculares, no todos los docentes se sienten comprometidos de manera constante. Fomentar una mayor frecuencia de estas actividades, brindando más tiempo y recursos, podría enriquecer la experiencia educativa y proporcionar a los estudiantes oportunidades adicionales para desarrollar su creatividad y habilidades fuera del aula convencional.

**Tabla 27.**

*Impacto de actividades extracurriculares en la motivación docente*

|               |                       | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|---------------|-----------------------|-------------------|-------------------|
| <b>Válido</b> | <b>Nunca</b>          | 1                 | 12,5%             |
|               | <b>Ocasionalmente</b> | 5                 | 62,5%             |
|               | <b>Siempre</b>        | 2                 | 25%               |
|               | <b>Total</b>          | 8                 | 100%              |

**Fuente:** Docentes del CEI Antonio Borrero Vega. (2024)

**Elaborado:** El autor.

Las actividades extracurriculares pueden ser una fuente significativa de motivación para los docentes, ya que les permiten salir de la rutina diaria, interactuar de manera diferente con los estudiantes y ver los resultados del impacto educativo de forma más directa (Guerrero , Zuleta, Borbor, & Acosta, 2024). En los resultados obtenidos, el 62,5% de los encuestados

considera que estas actividades aumentan su motivación de manera ocasional, mientras que el 25% lo percibe de forma constante y el 12,5% nunca experimenta este efecto. Esto sugiere que, aunque la mayoría de los docentes encuentra un beneficio moderado, solo una pequeña proporción siente una motivación constante derivada de las actividades extracurriculares. Para aumentar este impacto, las instituciones podrían crear una variedad de actividades que respondan a los intereses y necesidades del personal docente, fortaleciendo su sentido de pertenencia y compromiso con la comunidad educativa.

**Tabla 28.**

*Apoyo institucional para organizar actividades extracurriculares creativas*

|               |                       | Frecuencia | Porcentaje |
|---------------|-----------------------|------------|------------|
| <b>Válido</b> | <b>Nunca</b>          | 2          | 25,0       |
|               | <b>Ocasionalmente</b> | 5          | 62,5       |
|               | <b>Siempre</b>        | 1          | 12,5       |
|               | <b>Total</b>          | 8          | 100,0      |

**Fuente:** Docentes del CEI Antonio Borrero Vega. (2024)

**Elaborado:** El autor.

El apoyo institucional para organizar actividades extracurriculares creativas es crucial para facilitar la implementación de estas iniciativas, asegurando que los docentes cuenten con los recursos necesarios y el respaldo adecuado para llevarlas a cabo (Cappelletti, Savransky, Alu, & Vinacur, 2024). Los resultados muestran que el 62,5% de los encuestados recibe apoyo ocasionalmente, mientras que el 25% nunca lo recibe y el 12,5% lo recibe siempre. Esto sugiere que, aunque la mayoría tiene acceso a algún nivel de apoyo, este no es constante ni suficiente en todos los casos. Para maximizar el impacto de estas actividades, la institución podría ofrecer un apoyo más estructurado y regular, facilitando recursos, tiempo y formación para asegurar que los docentes puedan organizar actividades extracurriculares de manera efectiva y con un mayor impacto en el desarrollo de los estudiantes.

## 6.2 Análisis correlacional

El análisis correlacional es una herramienta estadística que permite examinar la relación entre dos variables en el contexto del presente estudio. Su principal objetivo es identificar si existe una conexión estadísticamente significativa entre las variables “liderazgo distribuido” y “motivación docente”; y, de ser así, determinar la naturaleza y la intensidad de dicha relación.

**Tabla 29.**

*Pruebas de normalidad de Shapiro-Wilk*

| <b>Pruebas de normalidad</b> |                    |           |             |
|------------------------------|--------------------|-----------|-------------|
| <b>Shapiro-Wilk</b>          |                    |           |             |
|                              | <b>Estadístico</b> | <b>gl</b> | <b>Sig.</b> |
| <b>Dimensión A</b>           | ,945               | 8         | ,662        |
| <b>Dimensión B</b>           | ,845               | 8         | ,084        |
| <b>Variable 1</b>            | ,915               | 8         | ,388        |
| <b>Variable 2</b>            | ,924               | 8         | ,466        |

**Fuente:** Docentes del CEI Antonio Borrero Vega. (2024)

**Elaborado:** El autor.

Se aplicó la prueba de normalidad de Shapiro-Wilk, dado que el tamaño de la muestra es inferior a 50 encuestados. El análisis se realizó con un nivel de confianza del 95% y un nivel de significancia del 5% (0.05). En este caso, la hipótesis de normalidad se cumplió ya que los valores significativos de las variables y dimensiones resultaron superiores a 0.05.

**Tabla 30.**

*Correlación de la dimensión participación en la toma de decisiones con la variable motivación del personal docente.*

| <b>Correlaciones</b> |                    |                        |                   |
|----------------------|--------------------|------------------------|-------------------|
|                      |                    | <b>Dimensión A</b>     | <b>Variable 2</b> |
|                      | <b>Dimensión A</b> | Correlación de Pearson | 1                 |
|                      |                    | Sig. (bilateral)       | ,925**            |
|                      |                    | N                      | <,001             |
| <b>Pearson</b>       | <b>Variable 2</b>  | Correlación de Pearson | 8                 |
|                      |                    | Sig. (bilateral)       | ,925**            |
|                      |                    | N                      | 1                 |

**Fuente:** Docentes del CEI Antonio Borrero Vega. (2024)

**Elaborado:** El autor.

Al analizar la correlación entre los datos de la pregunta relacionada con el liderazgo de los docentes como dimensión y la variable estrategia, se concluye que, si existe relación significativa, ya que el valor significativo obtenido (0.001) inferior a 0.05.

**Tabla 31.**

*Correlación de la dimensión colaboración y trabajo en equipo con la variable motivación del personal docente.*

| <b>Correlaciones</b> |                    |                        |                   |        |
|----------------------|--------------------|------------------------|-------------------|--------|
|                      |                    | <b>Dimensión B</b>     | <b>Variable 2</b> |        |
| <b>Pearson</b>       | <b>Dimensión B</b> | Correlación de Pearson | 1                 | ,872** |
|                      |                    | Sig. (bilateral)       |                   | ,005   |
|                      |                    | N                      | 8                 | 8      |
|                      | <b>Variable 2</b>  | Correlación de Pearson | ,872**            | 1      |
|                      |                    | Sig. (bilateral)       | ,005              |        |
|                      |                    | N                      | 8                 | 8      |

**Fuente:** Docentes del CEI Antonio Borrero Vega. (2024)

**Elaborado:** El autor.

Al analizar la correlación entre la dimensión colaboración y trabajo en equipo y la variable motivación del personal docente, se determina que existe una relación significativa, ya que el valor obtenido es menor a 0.05.

**Tabla 32.**

*Correlación de la variable liderazgo distribuido con la variable motivación del personal docente*

| <b>Correlaciones</b> |                        |                   |                   |
|----------------------|------------------------|-------------------|-------------------|
|                      |                        | <b>Variable 1</b> | <b>Variable 2</b> |
| <b>Variable 1</b>    | Correlación de Pearson | 1                 | ,909**            |
|                      | Sig. (bilateral)       |                   | ,002              |
|                      | N                      | 8                 | 8                 |
| <b>Variable 2</b>    | Correlación de Pearson | ,909**            | 1                 |
|                      | Sig. (bilateral)       | ,002              |                   |
|                      | N                      | 8                 | 8                 |

**Fuente:** Docentes del CEI Antonio Borrero Vega. (2024)

**Elaborado:** El autor.

Al realizar la correlación entre la variable liderazgo distribuido con la variable motivación del personal docente se encuentra que, si existe relación nuevamente con un valor significativo de 0.002, siendo este valor inferior al 0.05 como nivel de significancia permitido.

## 7. Discusión

El análisis de los datos revela tendencias importantes y desafíos en el ámbito educativo, especialmente en lo que respecta al liderazgo distribuido y la motivación del personal docente para el proceso de enseñanza-aprendizaje. Sin embargo, es crucial enmarcar estos hallazgos dentro del contexto de investigaciones previas para lograr una comprensión más completa de su relevancia e impacto.

Según una investigación realizada por García (2017), el liderazgo distribuido en la educación permite una mayor participación y compromiso de todos los miembros de la comunidad educativa, lo que a su vez mejora la eficacia y la calidad de los resultados educativos. El análisis correlacional realizado en la investigación muestra una relación positiva y significativa entre el liderazgo distribuido y la satisfacción laboral del personal docente, con un coeficiente de correlación de 0.85, lo que indica que a medida que se implementan prácticas de liderazgo distribuido, la satisfacción y motivación del personal tienden a aumentar. Este hallazgo subraya la importancia de adoptar un modelo de liderazgo que no solo involucre a los líderes formales, sino que también reconozca y potencie las contribuciones de todos los docentes.

Por otro lado, la participación de los docentes en la toma de decisiones es un aspecto crítico para el desarrollo de un ambiente educativo positivo. Según los resultados, un 62,5% de los encuestados considera que sus opiniones tienen una influencia ocasional en las decisiones. Esta percepción concuerda con investigaciones realizadas por Llashag (2024), que indican que la inclusión de los docentes en los procesos decisionales no solo mejora la calidad de las decisiones, sino que también aumenta el compromiso y la satisfacción laboral. También destaca que la falta de participación puede llevar a la desmotivación y a una alta rotación del personal docente.

La colaboración y el trabajo en equipo son esenciales para el éxito educativo. Los resultados muestran que el 75% de los encuestados considera que las reuniones de trabajo en equipo aumentan su motivación de manera ocasional. Esta tendencia es consistente con la investigación De la Cruz (De la Cruz, 2019), que señala que el trabajo colaborativo entre docentes no solo mejora la práctica pedagógica, sino que también fomenta un sentido de comunidad y apoyo mutuo. Sin embargo, la participación en estas reuniones no es constante, lo que sugiere que, aunque hay un reconocimiento de su importancia, la implementación efectiva de estas dinámicas aún presenta desafíos.

De la misma manera, el compromiso de los docentes con la institución se refleja en su participación en actividades institucionales y en la percepción de su sentido de pertenencia. Los resultados indican que el 75% de los encuestados siente que su participación en actividades institucionales contribuye ocasionalmente a su motivación. Esta percepción se apoya en la investigación de Manzano (2019), que argumentan que un fuerte sentido de pertenencia está relacionado con un mayor compromiso y rendimiento docente. Sin embargo, la falta de un impulso constante en este sentido puede limitar el desarrollo de un fuerte sentido de pertenencia.

El entusiasmo y la proactividad son indicadores clave del bienestar y la motivación docente. Aunque un 12,5% de los encuestados asegura que siempre se siente motivado por las reuniones y actividades, la mayoría experimenta un impacto moderado. Esta tendencia sugiere que, si bien hay un reconocimiento de la importancia de la colaboración y la participación, es necesario fomentar un ambiente que estimule la proactividad y el entusiasmo entre los docentes. Investigaciones como las de Moreno et al. (2023), enfatizan que la motivación intrínseca se ve impulsada por el entusiasmo y la proactividad, es fundamental para el desarrollo profesional y la satisfacción laboral.

### **Método Correlacional**

Se utilizó el método correlacional para determinar la existencia de una relación entre las variables de liderazgo distribuido y la motivación del personal docente en el proceso de enseñanza-aprendizaje, abordadas en ambos objetivos específicos. Los resultados obtenidos evidencian una relación significativa y de alta proporción entre estas variables, lo que indica que están directamente relacionadas; es decir, cualquier cambio en una de ellas repercute de manera similar en la otra. Por lo tanto, es fundamental contar con un liderazgo distribuido efectivo para garantizar que las estrategias propuestas se implementen con éxito.

## **8. Conclusiones**

Luego de los análisis de los resultados obtenidos de la aplicación de encuestas a docentes del centro de educación inicial “Antonio Borrero Vega”, se detallan las siguientes conclusiones:

- Se concluye que existe una relación significativa entre el liderazgo distribuido y la motivación del personal docente. Un liderazgo que promueve la colaboración y la participación activa de los docentes contribuye a un ambiente de trabajo más motivador y comprometido, lo que a su vez mejora la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje.
- Los resultados reflejan la necesidad de fortalecer prácticas de liderazgo distribuido. Aunque se observa una participación docente ocasional en la toma de decisiones, trabajo en equipo, compromiso y proactividad, es crucial implementar estrategias que promuevan una mayor inclusión y corresponsabilidad en estos procesos.

## **9. Recomendaciones**

De acuerdo con los resultados de la presente investigación y según las conclusiones se establecen las siguientes recomendaciones.

- A las docentes de la institución educativa la capacitación permanente en habilidades de liderazgo distribuido y las herramientas necesarias para implementarlo eficazmente, fomentando un entorno de trabajo más equitativo y productivo.
- Se recomienda además diseñar e implementar un plan de acción estructurado que transforme las reuniones pedagógicas en espacios dinámicos y motivadores. Este plan permitirá fortalecer la motivación del personal docente, promoviendo un entorno de trabajo colaborativo y enriquecedor.

## 10. Bibliografía

- Aguirre, Z. (2021). Aplicar el trabajo colaborativo con el desarrollo del liderazgo distribuido en docentes de la Escuela Primaria Federal Cuauhtemoc para el cumplimiento de metas escolares.
- Ahumada, L. (2018). *Liderazgo distribuido para una cultura colaborativa*. Obtenido de <https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2018/06/Seminario-Liderazgo-Distribuido-LUIS-AHUMADA-1.pdf>
- Ahumada, L., Maureira, O., & Castro, S. (2019). *Fortalecer el liderazgo distribuido en escuelas y liceos mediante indagación colaborativa*.
- Almaguer, R., Mena, O., & Abreus, J. (2022). Entornos virtuales y evaluación del aprendizaje en tiempos de confinamiento. Una experiencia en la cultura física. *Revista Universidad y Sociedad, 14*(3), 178-187.
- Anders, V. (2019). Etimología de Motivación. Obtenido de <https://etimologias.dechile.net/?motivacio.n>
- Barrera, L. (2024). Propuesta de mejora del clima laboral post-Covid en docentes del Centro de educación inicial "Luxemburgo". *Repositorio Escuela de Posgrado Newman*.
- Blanco, C. (2007). Calidad en la educación: Una visión desde la Educación Inicial. *Revista de Investigación, 31*(62).
- Caicedo, L., & Valverde, L. (2024). MODELOS DE ENSEÑANZA BASADOS EN BUENAS PRÁCTICAS DE EVALUACIÓN EDUCATIVA. *Educere, 20*(66), 215-224.
- Cappelletti, G., Savransky, N., Alu, M., & Vinacur, T. (2024). Experiencias de jornada escolar extendida y opcional. *Banco Interamericano de Desarrollo*.
- Chiavenato, I. (2009). Introducción a la teoría general de la administración. *Séptima Edición, México: Mc Graw Hill*.
- Correa, J., & Santillan, I. (2024). Gestión del clima escolar y su incidencia en el proceso de enseñanza-aprendizaje de los estudiantes de 5to año de la unidad educativa 'Adolfo

- María Astudillo' y de la escuela de educación básica 'Aurora Estrada y Ayala de Ramírez Pérez' de la parroquia Ca. *Universidad Técnica de Babahoyo*.
- Cortés, A. (2004). Estilos de liderazgo y motivación laboral En el ambiente educativo. *Revista de Ciencias Sociales*, 4(106), 203 - 214.
- De la Cruz, J. (2019). Trabajo colaborativo en docentes de una institución educativa. *Guayaquil*.
- Díaz, E. (2023). El trabajo en equipo y su relación con el clima institucional en los docentes de la Institución Educativa IPS N°17038 “Juan Pablo II” - Miraflores de Buena Vista - Bagua Grande, provincia Utcubamba Región Amazonas, año 2021. *Universidad Nacional de Cajamarca*.
- Franco, J. (2021). La motivación docente para obtener calidad educativa en instituciones de educación superior. *Universidad Católica del Norte*(64), 151-179.
- Franco, J., Vélez, F., & López, H. (2018). La motivación docente y su repercusión en la calidad educativa. *Estudio de caso. Revista de Pedagogía*, 39(105), 151-172.
- García, I. (2010). Liderazgo distribuido, una visión innovadora de la dirección escolar: una perspectiva teórica. *Omnia*, 19(3), 19 - 36.
- García, I. (2017). Innovación educativa desde el liderazgo distribuido: Estudio de caso escuela pública Española. *Propósitos y representaciones*, 5(1), 205-273.
- García, L. (2019). La autoevaluación: alternativa constructivista para la metacognición y el rendimiento académico en un curso de Ingeniería Industrial. *Revista Educación en Ingeniería*, 14(27), 138-147.
- Generoso, A. (17 de Noviembre de 2023). *ClassPoint*. Obtenido de <https://www.classpoint.io/blog/es/25-modernas-estrategias-de-ensenanza-diferenciada-que-impulsan-cualquier-aula-hacia-el-exito>

- Gómez, R. (2018). Estrategias para mejorar el clima institucional en su comunicación de docentes y administrativos en la I.E.P. Thales de Mileto Socabaya - Arequipa, 2015. *Repositorio Institucional UNPRG* .
- González, J. (2024). Enfoques dialógicos para la resolución pacífica de conflictos escolares en la formación presencial del SENA : Estudio en el Centro de Industria y de la Construcción, Regional Tolima. *Universidad Nacional de La Plata*.
- Guaita, J. (2024). Las metodologías activas en el desarrollo del aprendizaje de los estudiantes. *Master's thesis, Quito, EC: Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador*.
- Guerra, A. (2024). El liderazgo transformacional y su impacto en el desarrollo del talento humano. *Universidad Andina Simón Bolívar*.
- Guerrero , W., Zuleta, M., Borbor, B., & Acosta, P. (2024). Educación Basada en el Juego: un Enfoque Constructivista en la Educación Inicial. *Revista Social Fronteriza, 4(5)*.
- Labrín, K. (2014). Prácticas que configuran un liderazgo distribuido en un liceo politécnico de la comuna de San Miguel. *UNIVERSIDAD DE CHILE*.
- Llashag, C. (2024). Liderazgo distribuido y compromiso organizacional en instituciones educativas públicas, distrito de Puente Piedra. *Lima*.
- Lupano, M., & Castro, A. (2005). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación. *Universidad de Palermo*.
- Manzano, A. (2017). Manzano Díaz, A. G. (2017). Estrategia de fortalecimiento del compromiso organizacional y sentido de pertenencia en los docentes de la Unidad Educativa Santo Domingo de Guzmán, Quito. *Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador*.
- Manzano, A. (2019). Compromiso organizacional y sentido de pertenencia en docentes: un estudio en una institución educativa pública y privada de Quito-Ecuador. *Res non verba revista científica, 9(2), 1-17*.

- Martínez, J. (2011). ¿ Cómo integrar las nuevas tecnologías en educación inicial ?
- Martínez, J., Tobón, S., López, E., & Manzanilla, H. (2020). Calidad educativa: un estudio documental desde una perspectiva socioformativa. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos (Colombia)*, 16(1), 233-258.
- Mero, R. (2023). La motivación docente en el proceso de enseñanza-aprendizaje. *PENTACIENCIAS*, 5(6), 357-368.
- Moreno, J., Huéscar, E., Peco, N., Alarcón, E., & Cervelló, E. (2023). Moreno-Murcia, J. A., Huéscar, E., Peco, N., Alarcón, E., & Cervelló, E. (2013). Relación del feed-back y las barreras de comunicación del docente con la motivación intrínseca de estudiantes adolescentes de educación física. *Anales de psicología*, 29(1), 257 - 263.
- Murillo, J., Krichesky, G., & Castro, A. (2010). Liderazgo para la inclusión escolar y la justicia social. Aportaciones de la investigación. *Revista latinoamericana de educación inclusiva*, 4(1), 169-186.
- Palacios, M., Toribio, A., & Deroncele, A. (2021). Innovación educativa en el desarrollo de aprendizajes relevantes: una revisión sistemática de literatura. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(5), 134-145.
- Parra, S., Gómez, M., & Pintor, M. (2015). Factores que inciden en la implementación de las TIC en los procesos de enseñanza-aprendizaje en 5° de Primaria en Colombia. *Revista complutense de educación*.
- Posligua, K., Castellanos, A., & Mendoza, K. (2021). Formación docente como eje integrador de las funciones sustantivas en la Universidad Técnica de Manabí. *Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*.
- Quintero, J. (2007). Teoría de las necesidades de Maslow. Obtenido de [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/50269140/Teoria\\_de\\_Maslow-libre.pdf?1478961080=&response-content-](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/50269140/Teoria_de_Maslow-libre.pdf?1478961080=&response-content-)

disposition=inline%3B+filename%3DTEORIA\_DE\_LAS\_NECESIDADES\_DE\_MA  
SLOW.pdf&Expires=1723856550&Signature=WkV1XMLRHVY2pFbEd0az45raDQ  
ZejLNH9aP8VfWcyIcIfFgh~4

- Rivera, P. (2024). Liderazgo docente 2.0 para fortalecer el rol docente en una institución educativa Piura, 2023. *Repositorio de la Universidad César Vallejo*.
- Rojas, R. (2024). Gestión educativa y desempeño docente en una institución educativa particular de Ate, Lima, 2024. *Repositorio de la Universidad César Vallejo* .
- Ruiz, E., Martínez, N., & Galindo, R. (2023). El trabajo en equipo y la colaboración como habilidades blandas para la formación de la ciudadanía democrática. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 4(5), 368-378.
- Ryan, R., & Deci, E. (2000). La Teoría de la Autodeterminación y la Facilitación de la Motivación Intrínseca, el Desarrollo Social, y el Bienestar. *American psychologist*, 55(1), 68-78.
- Sánchez, A., & Ríos, L. (2020). El aprendizaje del inglés mediante la enseñanza diferenciada. *Educando para educar*, 53-74.
- Vega, A. (2024). Gestión educativa en la cultura organizacional en docentes de una institución educativa pública Cutervo Cajamarca 2024. *Repositorio de la Universidad César Vallejo*.
- Vezub, L. (2003). El desarrollo profesional docente centrado en la escuela. *UNESCO*.

## 11. Anexos

### Anexo 1.



### Universidad Nacional De Loja

### Maestría en Educación, Mención en Innovación y Liderazgo Educativo

#### ENCUESTA

Estimada docente del Centro de educación inicial “Antonio Borrero Vega”, la finalidad de esta encuesta es contar con su apreciada colaboración y conocimiento, para el desarrollo de mi trabajo de titulación previa a la obtención del Grado de Magister en Educación, Mención en Innovación y Liderazgo Educativo que se titula: EL LIDERAZGO DISTRIBUIDO Y SU INCIDENCIA EN LA MOTIVACIÓN DEL PERSONAL DOCENTE PARA EL PROCESO DE ENSEÑANZA – APRENDIZAJE EN EL CENTRO DE EDUCACIÓN INICIAL “ANTONIO BORRERO VEGA”. Con lo que espero tener su nivel de conocimiento sobre la temática planteada a través de las siguientes preguntas.

#### PREGUNTAS DE ENCUESTA

Marque con una X su opinión con respecto a las siguientes preguntas, tomando en cuenta la valoración que se presenta en cada pregunta.

**1. ¿Con qué frecuencia participa en las reuniones de planificación pedagógica?**

- A) Siempre
- B) Ocasionalmente
- C) Nunca

**2. ¿Considera que sus aportes en estas reuniones son tomados en cuenta?**

- A) Siempre
- B) Ocasionalmente

C) Nunca

**3. ¿Las reuniones de planificación pedagógica le motivan para mejorar su desempeño en el proceso de enseñanza - aprendizaje?**

A) Siempre

B) Ocasionalmente

C) Nunca

**4. ¿Con qué frecuencia participa en los consejos de clase o comités escolares?**

A) Siempre

B) Ocasionalmente

C) Nunca

**5. ¿Considera que sus opiniones influyen en las decisiones de los consejos de clase o comités escolares?**

A) Siempre

B) Ocasionalmente

C) Nunca

**6. La participación en los consejos escolares ha aumentado su motivación para mejorar el proceso de enseñanza - aprendizaje**

A) Siempre

B) Ocasionalmente

C) Nunca

**7. ¿Comparte usted con sus compañeros las experiencias del aula en el proceso enseñanza – aprendizaje?**

A) Siempre

B) Ocasionalmente

C) Nunca

**8. ¿Las experiencias compartidas con sus colegas le motiva a mejorar el proceso de enseñanza – aprendizaje?**

- A) Siempre
- B) Ocasionalmente
- C) Nunca

**9. ¿Considera que las experiencias compartidas del trabajo en aula entre pares promueven un liderazgo compartido dentro del equipo docente?**

- A) Siempre
- B) Ocasionalmente
- C) Nunca

**10. ¿Con qué frecuencia participa en reuniones para resolver conflictos institucionales en equipo?**

- A) Siempre
- B) Ocasionalmente
- C) Nunca

**11. ¿Considera que estas reuniones son efectivas para resolver conflictos institucionales?**

- A) Siempre
- B) Ocasionalmente
- C) Nunca

**12. ¿Las reuniones de trabajo en equipo aumentan su motivación para colaborar con sus colegas?**

- A) Siempre
- B) Ocasionalmente
- C) Nunca

**13. ¿Con qué frecuencia participa en actividades institucionales organizadas fuera del horario laboral?**

- A) Siempre
- B) Ocasionalmente
- C) Nunca

**14. ¿Considera que su participación en estas actividades contribuye a su motivación como docente?**

- A) Siempre
- B) Ocasionalmente
- C) Nunca

**15. ¿Siente que las actividades en equipo fortalecen su sentido de pertenencia en la institución?**

- A) Siempre
- B) Ocasionalmente
- C) Nunca

**16. ¿Con qué frecuencia asiste a capacitaciones de formación profesional externas organizadas por terceros?**

- A) Siempre
- B) Ocasionalmente
- C) Nunca

**17. ¿Considera que las capacitaciones externas de formación profesional le motivan a mejorar su desempeño docente?**

- A) Siempre
- B) Ocasionalmente
- C) Nunca

**18. ¿La institución promueve activamente su participación en formaciones profesionales externas?**

- A) Siempre

- B) Ocasionalmente
- C) Nunca

**19. ¿Propone nuevas metodologías de enseñanza dentro del aula?**

- A) Siempre
- B) Ocasionalmente
- C) Nunca

**20. ¿Recibe apoyo institucional para implementar nuevas metodologías de enseñanza?**

- A) Siempre
- B) Ocasionalmente
- C) Nunca

**21. ¿La implementación de nuevas metodologías le motiva a seguir innovando en su enseñanza?**

- A) Siempre
- B) Ocasionalmente
- C) Nunca

**22. ¿Con qué frecuencia organiza actividades extracurriculares creativas?**

- A) Siempre
- B) Ocasionalmente
- C) Nunca

**23. ¿Considera que estas actividades aumentan su motivación docente?**

- A) Siempre
- B) Ocasionalmente
- C) Nunca

**24. ¿Recibe apoyo de la institución para organizar actividades extracurriculares creativas?**

- A) Siempre
- B) Ocasionalmente
- C) Nunca

Gracias por compartir tus opiniones y experiencias. Tu contribución es muy valiosa para mi investigación. Si tienes alguna otra idea o comentario que quieras compartir, por favor, siéntete libre de hacerlo. Si no hay nada más que quieras agregar, esta sería la conclusión de la encuesta.

**Gracias por su colaboración**

## *Anexo 2.*

### **Plan de Acción para Implementar un Liderazgo Distribuido en el Centro de Educación Inicial “Antonio Borrero Vega”**

#### **OBJETIVO GENERAL**

Diseñar e implementar un modelo de liderazgo distribuido que fortalezca la motivación del personal docente y optimice el proceso de enseñanza-aprendizaje en el Centro de Educación Inicial “Antonio Borrero Vega”.

#### **ESTRATEGIAS**

1. Promover la colaboración y el compromiso entre los docentes.

Talleres de capacitación:

- Realizar capacitaciones trimestrales sobre liderazgo colaborativo, trabajo en equipo y técnicas de resolución de conflictos.
- Invitar expertos en liderazgo educativo para compartir experiencias y prácticas exitosas.

Reuniones colaborativas:

- Organizar reuniones mensuales donde los docentes participen activamente en la planificación pedagógica.
- Fomentar un espacio abierto para compartir ideas, identificar problemas y proponer soluciones.

2. Fomentar la participación activa mediante la delegación de roles y responsabilidades.

Creación de comités de trabajo:

- Establecer comités en áreas clave como:
- Diseño curricular.
- Actividades extracurriculares.
- Gestión de recursos educativos.

- Delegar responsabilidades específicas a cada comité, asegurando una participación equitativa y rotativa.

Asignación de roles de liderazgo:

- Asignar roles de coordinación para liderar proyectos específicos, brindando apoyo y reconocimiento a los docentes responsables.

3. Reconocer los logros y fomentar un clima laboral positivo.

Sistema de reconocimiento mensual:

- Establecer un programa de “Docente del Mes” para destacar logros individuales o colectivos.

Encuestas de clima laboral:

- Diseñar y aplicar encuestas semestrales para evaluar la satisfacción del personal docente.
- Analizar los resultados y compartirlos con el equipo, ajustando estrategias en función de las necesidades identificadas.

## **PLAN DE IMPLEMENTACIÓN**

### **Fase 1: Diagnóstico Inicial**

Duración: 1 mes.

Actividades:

- Realizar entrevistas y encuestas iniciales para identificar necesidades y expectativas de los docentes.
- Analizar fortalezas y debilidades del actual modelo de liderazgo.

### **Fase 2: Desarrollo de Capacidades**

Duración: 3 meses.

Actividades:

- Implementar talleres de formación sobre liderazgo distribuido.
- Crear los comités de trabajo y definir sus objetivos y roles.

### **Fase 3: Ejecución y Monitoreo**

Duración: 6 meses.

Actividades:

- Realizar reuniones mensuales para evaluar el avance de las estrategias.
- Implementar el sistema de reconocimiento docente.

### **Fase 4: Evaluación y Ajustes**

Duración: 2 meses.

Actividades:

- Aplicar encuestas de clima laboral.
- Recopilar retroalimentación de los docentes y ajustar las estrategias implementadas.

## **RECURSOS NECESARIOS**

### **Humanos:**

- Capacitadores externos en liderazgo educativo.
- Equipo docente comprometido.

### **Materiales:**

- Salas equipadas para talleres y reuniones.
- Recursos digitales y multimedia para capacitación.

### **Financieros:**

- Presupuesto para capacitación, eventos de reconocimiento y materiales de apoyo.

Este plan tiene como meta central no solo fomentar un liderazgo compartido, sino también construir un entorno educativo motivador, inclusivo y efectivo para todos los miembros de la comunidad educativa.

### *Anexo 3.*

#### **Artículo derivado del informe de titulación**

**Tema:** El Liderazgo Distribuido y su Incidencia en la Motivación del Personal Docente en el Centro de Educación Inicial “Antonio Borrero Vega”

María Gabriela Iñiguez Tamayo  
Universidad Nacional de Loja,  
[maria.g.iniguez@unl.edu.ec](mailto:maria.g.iniguez@unl.edu.ec)  
0009-0002-5728-2128

Dr. Milton Eduardo Mejía Balcázar Mg. Sc.  
Universidad Nacional de Loja  
[milton.mejia@unl.edu.ec](mailto:milton.mejia@unl.edu.ec)  
0000-0003-2881-6493

#### **Resumen**

La presente investigación, titulado "El liderazgo distribuido y su incidencia en la motivación del personal docente para el proceso de enseñanza-aprendizaje en el centro de educación inicial 'Antonio Borrero Vega'", tiene como objetivo principal analizar cómo el liderazgo distribuido impacta en la motivación del personal docente.

La metodología emplea un diseño de investigación correlacional con un enfoque mixto, utilizando como técnica principal una encuesta aplicada a 8 docentes del Centro de Educación Inicial. Los resultados indican que un liderazgo distribuido fomenta un ambiente de trabajo colaborativo, donde los docentes se sienten valorados y motivados para contribuir al desarrollo de sus estudiantes.

Las conclusiones destacan la importancia de implementar un modelo de liderazgo distribuido en las instituciones educativas, ya que no solo mejora la motivación del personal docente, sino que también potencia el aprendizaje de los estudiantes. Se recomienda a los directores y administradores educativos adoptar estrategias que promuevan la participación activa de los docentes en la toma de decisiones y en la creación de un ambiente de trabajo positivo.

**Palabras clave:** liderazgo distribuido, motivación docente, enseñanza-aprendizaje, educación inicial.

#### **Abstract**

The main objective of this investigation, entitled “Distributed leadership and its impact on teacher motivation for the teaching-learning process at the ‘Antonio Borrero Vega’ early education center”, is to analyze how distributed leadership impacts on teacher motivation.

The methodology employs a correlational research design with a mixed-methods approach, utilizing a survey as the primary technique, administered to 8 teachers from the Early Childhood Education Center. The results indicate that distributed leadership fosters a collaborative work environment, where teachers feel valued and motivated to contribute to the development of their students.

The conclusions highlight the importance of implementing a distributed leadership model in educational institutions, since it not only improves teacher motivation, but also enhances student learning. It is recommended that principals and educational administrators adopt strategies that promote the active participation of teachers in decision-making and in the creation of a positive work environment.

**Keywords:** distributed leadership, teacher motivation, teaching-learning, initial education.

## 1. Introducción

Esta investigación aborda la problemática del liderazgo distribuido y la motivación docente en el Centro de Educación Inicial “Antonio Borrero Vega”. En un entorno educativo en constante evolución, un liderazgo efectivo que fomente la colaboración y el compromiso docente resulta esencial para garantizar una enseñanza de calidad y el desarrollo integral de los estudiantes.

El liderazgo distribuido permite a todos los miembros del equipo asumir roles activos en la toma de decisiones, promoviendo un ambiente colaborativo y participativo que incrementa la motivación y el compromiso (García, 2010). Para Franco (2021), la motivación docente impacta directamente en la calidad educativa, y su falta puede perjudicar tanto a docentes como a estudiantes.

Este estudio busca cubrir un vacío en la literatura sobre el impacto del liderazgo distribuido en contextos específicos, como el mencionado centro educativo. Al identificar estrategias exitosas en otras instituciones, estas pueden adaptarse para mejorar el liderazgo y la motivación docente en este caso particular.

Los hallazgos beneficiarán tanto a los docentes como a la institución, con efectos positivos para los estudiantes y la comunidad educativa. Mejorar la motivación y el compromiso docente favorecerá un proceso de enseñanza-aprendizaje más efectivo y contribuirá al desarrollo educativo en la región.

## **1.1 Liderazgo Distribuido**

El liderazgo distribuido es una práctica que surge de la interacción entre los líderes y el contexto educativo, involucrando tanto a líderes formales como informales. Se enfoca en la colaboración y en la creación de una cultura organizacional que promueva el trabajo en equipo y el desarrollo profesional compartido. Este modelo reconoce que el liderazgo no es exclusivo de una sola persona, sino que es ejercido por un conjunto de individuos comprometidos (Ahumada, Maureira, & Castro, 2019).

El liderazgo distribuido en el contexto educativo es una estrategia que fomenta el trabajo colaborativo entre todos los miembros de la comunidad escolar. Este enfoque involucra tanto a docentes como a estudiantes en la búsqueda de objetivos comunes, lo cual resulta en un ambiente de aprendizaje más cohesionado y una mayor colaboración entre el personal educativo (Ahumada, 2018).

Un aspecto clave del liderazgo distribuido es el desarrollo de líderes emergentes dentro de la institución. Al distribuir las responsabilidades de liderazgo, se identifican y preparan nuevos líderes que pueden asumir roles directivos en el futuro, lo que contribuye a la sostenibilidad y renovación constante de la gestión escolar (Ahumada, 2018).

## **1.2 Motivación del Personal Docente**

Para Anders (2019), define la motivación como "un movimiento que da lugar a una acción que provoca un efecto". Esta definición resalta la idea de que la motivación es un proceso que impulsa a las personas a actuar en función de sus necesidades y deseos.

Por su parte Chiavenato (2009), describe la motivación como "un proceso psicológico básico" que interactúa con otros procesos mediadores y con el entorno. Según Chiavenato, la motivación es fundamental para comprender el comportamiento humano y es uno de los elementos más importantes en el ámbito organizacional.

La motivación docente es un fenómeno complejo influenciado por una combinación de factores intrínsecos y extrínsecos, donde la vocación y el apoyo institucional juegan roles cruciales en el compromiso y la satisfacción laboral de los educadores.

### **Factores intrínsecos**

Franco, Vélez y López (2018), mencionan que los factores intrínsecos son aquellos que provienen del interior del docente y están relacionados con su vocación y satisfacción personal. La vocación se considera el principal motor de motivación, ya que los docentes que sienten pasión por su trabajo tienden a estar más comprometidos y motivados.

Además, las actividades académicas y pedagógicas en el aula son vistas como un factor motivacional significativo, ya que permiten a los docentes experimentar un sentido de logro y transformación en sus estudiantes (Franco, Vélez, & López, 2018).

### **Factores extrínsecos**

Estos factores son externos al docente e incluyen aspectos como el reconocimiento económico, el apoyo institucional y las condiciones laborales. Aunque el reconocimiento económico tiene un efecto menor en comparación con la vocación, sigue siendo un aspecto relevante que puede influir en la motivación (Franco, Vélez, & López, 2018).

La falta de apoyo institucional y un entorno laboral desfavorable pueden contribuir a la desmotivación y al síndrome de burnout, que es común entre los docentes, especialmente aquellos con más años de experiencia (Franco, Vélez, & López, 2018).

#### **1.2.1 Impacto del Liderazgo en la Motivación**

El impacto del liderazgo en la motivación es un tema relevante en el ámbito organizacional y educativo. A continuación, se presentan algunos puntos clave sobre la relación entre estilos de liderazgo y motivación, así como el papel del liderazgo distribuido en el aumento de la motivación y el compromiso.

#### **1.2.2 Relación entre estilos de liderazgo y motivación docente.**

La relación entre el liderazgo y la motivación docente es fundamental en el contexto educativo. Como menciona Cortés (2004), que el estilo de liderazgo ejercido sobre los docentes tiene un impacto significativo en su motivación. Un liderazgo democrático, que promueve la participación y el respeto, se asocia con mayores niveles de motivación entre los educadores. Esto se debe a que los docentes se sienten valorados y reconocidos, lo que mejora su compromiso y satisfacción laboral.

Por otro lado, un liderazgo autoritario puede generar emociones negativas como frustración y estrés, afectando adversamente la motivación de los docentes. La conducta del líder influye directamente en los procesos motivacionales de los trabajadores, estableciendo una conexión clara entre el estilo de liderazgo y el clima organizacional (Cortés, 2004).

#### **1.2.3 Impacto de la motivación docente en el proceso de enseñanza-aprendizaje**

Según Mero (2023), se destaca que el impacto de la motivación docente en el proceso de enseñanza-aprendizaje es crucial por varias razones:

La motivación de los docentes influye directamente en el rendimiento académico de los estudiantes. Cuando los educadores están motivados, tienden a emplear métodos de enseñanza más efectivos y atractivos, lo que puede llevar a un mejor desempeño de los alumnos en sus estudios (Mero, 2023).

También afecta la atmósfera del aula, un docente motivado puede crear un ambiente más positivo y estimulante, lo que fomenta la participación activa de los estudiantes. Esto es esencial para mantener el interés y la atención de los alumnos, lo que a su vez facilita el aprendizaje (Mero, 2023).

La motivación de los docentes se traduce en una mayor efectividad en la enseñanza. Los educadores motivados son más propensos a innovar en sus métodos de enseñanza, a utilizar recursos didácticos variados y a adaptar sus estrategias a las necesidades de sus estudiantes, lo que mejora la calidad del aprendizaje (Mero, 2023).

Cuando los educadores muestran pasión y entusiasmo por su materia, los estudiantes son más propensos a involucrarse y a desarrollar habilidades críticas y creativas necesarias para un aprendizaje significativo. Esto no solo se refiere a la adquisición de conocimientos, sino también al desarrollo de competencias sociales y emocionales (Mero, 2023).

## **2 Método**

El proyecto de investigación se llevó a cabo en el centro de educación inicial “Antonio Borrero Vega” de la ciudad de Cuenca, con el objetivo de analizar el liderazgo distribuido y su incidencia en la motivación del personal docente.

Este trabajo utilizó un enfoque cuantitativo no experimental y tipo correlacional, en el que se utilizó un diseño de análisis estadístico para examinar la relación entre dos variables. Es decir, el liderazgo distribuido y la motivación del personal docente para el proceso de enseñanza – aprendizaje.

### **2.1 Métodos de estudio**

Los métodos de estudio son un componente esencial en cualquier investigación, ya que trazan el camino para desarrollar cada una de sus fases de manera organizada y efectiva. En este caso, se emplearon tres métodos principales para abordar la temática de liderazgo distribuido y su influencia en la motivación docente. El método analítico-sintético permitió examinar la situación actual del centro educativo en relación con el liderazgo distribuido y la motivación del personal docente. Por su parte, el método inductivo se utilizó para construir el marco teórico, enfocándose en cómo este tipo de liderazgo impacta en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Finalmente, el método deductivo se aplicó para derivar conclusiones y recomendaciones con base en los resultados obtenidos.

## 2.2 Técnicas e instrumentos

Las técnicas e instrumentos de investigación son fundamentales para recolectar datos e información de manera organizada y coherente, facilitando el proceso de búsqueda y generación de conocimiento. En este contexto, se consideraron las siguientes herramientas de investigación. La encuesta se utilizó como técnica principal, permitiendo recopilar información directamente de los sujetos de estudio. En particular, se aplicó una encuesta a las ocho docentes del Centro de Educación Inicial "Antonio Borrero Vega", con el propósito de evaluar su percepción sobre el liderazgo distribuido y medir el nivel de motivación y compromiso reflejado en su desempeño profesional.

## 3 Resultados

### 3.1 Análisis de datos

Para recabar la información necesaria para cumplir con los objetivos de la investigación, en este apartado se presentan los resultados obtenidos a partir de las encuestas aplicadas a las docentes del centro de educación inicial "Antonio Borrero Vega" de la ciudad de Cuenca. Estos datos también se utilizarán para realizar el análisis correlacional, lo que permitirá identificar el foco central de la investigación.

**Tabla 1**

*Participación en reuniones de planificación pedagógica*

|               |                       | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|---------------|-----------------------|-------------------|-------------------|
| <b>Válido</b> | <b>Ocasionalmente</b> | 5                 | 62,5%             |
|               | <b>Siempre</b>        | 3                 | 37,5%             |
|               | <b>Total</b>          | 8                 | 100%              |

**Fuente:** Docentes del CEI Antonio Borrero Vega. (2024)

**Elaborado:** El autor

Según los resultados, el 62,5% de los encuestados participa ocasionalmente en las reuniones de planificación pedagógica, mientras que el 37,5% lo hace siempre. Este resultado sugiere que, aunque la mayoría de los docentes participan de forma esporádica, solo una minoría está constantemente involucrada en este proceso clave. Esta tendencia podría influir en la coherencia y efectividad de las estrategias pedagógicas implementadas, destacando una posible área de mejora para fomentar una participación más consistente en dichas reuniones.

**Tabla 2***Aportes en las reuniones*

|               |                       | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|---------------|-----------------------|-------------------|-------------------|
| <b>Válido</b> | <b>Nunca</b>          | 2                 | 25%               |
|               | <b>Ocasionalmente</b> | 5                 | 62,5%             |
|               | <b>Siempre</b>        | 1                 | 12,5%             |
|               | <b>Total</b>          | 8                 | 100%              |

**Fuente:** Docentes del CEI Antonio Borrero Vega. (2024)

**Elaborado:** El autor

Los resultados muestran que el 62,5% de los encuestados considera que sus aportes son tomados en cuenta solo ocasionalmente, mientras que el 25% señala que nunca lo son, y apenas el 12,5% indica que siempre son valorados. Estos datos revelan una percepción general de baja integración de las ideas del profesorado en las reuniones de planificación. La falta de reconocimiento constante puede generar desmotivación, afectando la colaboración y la calidad del proceso pedagógico. Es fundamental implementar estrategias que promuevan una participación efectiva y valorada para mejorar la dinámica de planificación educativa.

**Tabla 3***Influencia de opiniones en decisiones escolares*

|               |                       | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|---------------|-----------------------|-------------------|-------------------|
| <b>Válido</b> | <b>Nunca</b>          | 2                 | 25%               |
|               | <b>Ocasionalmente</b> | 5                 | 62,5%             |
|               | <b>Siempre</b>        | 1                 | 12,5%             |
|               | <b>Total</b>          | 8                 | 100%              |

**Fuente:** Docentes del CEI Antonio Borrero Vega. (2024)

**Elaborado:** El autor

Según los resultados, el 62,5% de los encuestados considera que sus opiniones tienen una influencia ocasional en las decisiones, mientras que el 25% indica que nunca tiene impacto, y solo el 12,5% asegura que sus opiniones siempre son tomadas en cuenta. Esto refleja una percepción de limitada participación efectiva en los procesos decisionales, lo que puede generar desmotivación entre los docentes y limitar el potencial de mejora dentro de la institución. Para mejorar la inclusión de las voces del profesorado, es importante fortalecer los mecanismos de retroalimentación y fomentar una cultura de colaboración activa en los comités escolares.

**Tabla 4***Motivación a través de Experiencias Compartidas*

|               |                       | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|---------------|-----------------------|-------------------|-------------------|
| <b>Válido</b> | <b>Nunca</b>          | 1                 | 12,5%             |
|               | <b>Ocasionalmente</b> | 6                 | 75%               |
|               | <b>Siempre</b>        | 1                 | 12,5%             |
|               | <b>Total</b>          | 8                 | 100%              |

**Fuente:** Docentes del CEI Antonio Borrero Vega. (2024)

**Elaborado:** El autor

Los resultados muestran que el 75% de los encuestados considera que las experiencias compartidas los motivan ocasionalmente a mejorar su proceso de enseñanza-aprendizaje, mientras que el 12,5% afirma que nunca experimenta este impulso, y otro 12,5% asegura que siempre lo hace. Este patrón sugiere que, aunque la mayoría de los docentes se ve algo motivada por el intercambio de experiencias, solo una minoría percibe una motivación constante. Fomentar espacios más estructurados y frecuentes para el compartir de experiencias podría aumentar el impacto positivo en la motivación docente, mejorando de forma más sostenida el desempeño educativo.

**Tabla 5***Motivación por el trabajo en equipo*

|               |                       | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|---------------|-----------------------|-------------------|-------------------|
| <b>Válido</b> | <b>Nunca</b>          | 1                 | 12,5%             |
|               | <b>Ocasionalmente</b> | 6                 | 75%               |
|               | <b>Siempre</b>        | 1                 | 12,5%             |
|               | <b>Total</b>          | 8                 | 100%              |

**Fuente:** Docentes del CEI Antonio Borrero Vega. (2024)

**Elaborado:** El autor

Según los resultados, el 75% de los encuestados considera que estas reuniones aumentan su motivación de manera ocasional, mientras que el 12,5% asegura que siempre lo hacen y otro 12,5% no experimenta este efecto en absoluto. Este patrón revela que, aunque la mayoría de los docentes se siente algo motivada a colaborar, solo una pequeña proporción percibe un impulso constante. Para aumentar el impacto motivacional de estas reuniones, sería beneficioso crear espacios más dinámicos y orientados a la resolución conjunta de problemas, asegurando que todos los miembros del equipo se sientan valorados y comprometidos con la mejora continua en el entorno educativo.

### 3.2 Análisis correlacional

El análisis correlacional es una herramienta estadística que permite examinar la relación entre dos variables en el contexto del presente estudio. Su principal objetivo es identificar si existe una conexión estadísticamente significativa entre las variables “liderazgo distribuido” y “motivación docente”; y, de ser así, determinar la naturaleza y la intensidad de dicha relación.

**Tabla 6**

*Correlación de la variable liderazgo distribuido con la variable motivación del personal docente*

| <b>Correlaciones</b> |                        |                   |                   |
|----------------------|------------------------|-------------------|-------------------|
|                      |                        | <b>Variable 1</b> | <b>Variable 2</b> |
| <b>Variable 1</b>    | Correlación de Pearson | 1                 | ,909**            |
|                      | Sig. (bilateral)       |                   | ,002              |
|                      | N                      | 8                 | 8                 |
| <b>Variable 2</b>    | Correlación de Pearson | ,909**            | 1                 |
|                      | Sig. (bilateral)       | ,002              |                   |
|                      | N                      | 8                 | 8                 |

**Fuente:** Docentes del CEI Antonio Borrero Vega. (2024)

**Elaborado:** El autor

Al realizar la correlación entre la variable liderazgo distribuido con la variable motivación del personal docente se encuentra que, si existe relación nuevamente con un valor significativo de 0.002, siendo este valor inferior al 0.05 como nivel de significancia permitido.

## 4 Discusión

El análisis revela tendencias y desafíos en distribución de liderazgo y motivación docente, destacando la necesidad de contextualizar los hallazgos con estudios previos para una comprensión completa.

Según García (2017), el liderazgo distribuido fomenta mayor participación y compromiso en la comunidad educativa, mejorando resultados. El estudio muestra una evaluación positiva (0.85) entre liderazgo distribuido y satisfacción docente, indicando que estas prácticas incrementan la motivación. Además, un 62,5% de los docentes percibe que sus opiniones influyen ocasionalmente en decisiones, en línea con Llashag (2024), quien resalta que incluir a los docentes mejora decisiones, compromiso y reducir desmotivación.

La colaboración docente es crucial. Un 75% afirma que las reuniones en equipo incrementan ocasionalmente su motivación, como señala De la Cruz (2019), destacando que el trabajo colaborativo mejora la práctica pedagógica y el sentido de comunidad. Sin embargo, su aplicación sigue siendo irregular.

El compromiso institucional también influye: el 75% cree que participar en actividades fomenta la motivación, coincidiendo con Manzano (2019), quien vincula sentido de pertenencia con mayor rendimiento docente. A pesar de esto, la falta de constancia limita el desarrollo de pertenencias. Aunque solo un 12,5% se siente siempre motivado, la mayoría percibe un impacto moderado de las reuniones y actividades, lo que refleja la necesidad de crear un ambiente que impulse la proactividad y el entusiasmo, como enfatizan Moreno et al. (2023).

### **Método Correlacional**

Se empleó un método correlacional para evaluar la relación entre liderazgo distribuido y motivación docente, demostrando una conexión significativa. Esto sugiere que un liderazgo efectivo es clave para implementar con éxito las estrategias educativas.

## **5 Conclusiones**

Luego de los análisis de los resultados obtenidos de la aplicación de encuestas a docentes del centro de educación inicial “Antonio Borrero Vega”, se detallan las siguientes conclusiones:

- Existe una relación significativa liderazgo entre distribuido y motivación docente, destacando cómo la colaboración mejora el ambiente laboral y el proceso educativo.
- Se necesita fortalecer el liderazgo distribuido mediante estrategias que fomenten la inclusión y corresponsabilidad en la toma de decisiones, trabajo en equipo y proactividad.

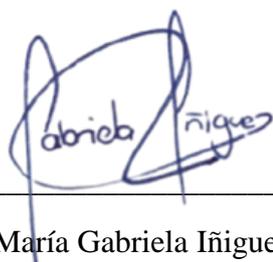
## **6 Recomendaciones**

De acuerdo con los resultados de la presente investigación y según las conclusiones se establecen las siguientes recomendaciones.

- Capacitar continuamente a los docentes en liderazgo distribuido, promoviendo un entorno equitativo y productivo.
- Diseñar un plan estructurado para transformar reuniones pedagógicas en espacios dinámicos que motiven y refuercen el trabajo colaborativo.

## 7 Bibliografía

- Ahumada, L. (2018). *Liderazgo distribuido para una cultura colaborativa*. Obtenido de <https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2018/06/Seminario-Liderazgo-Distribuido-LUIS-AHUMADA-1.pdf>
- Ahumada, L., Maureira, O., & Castro, S. (2019). *Fortalecer el liderazgo distribuido en escuelas y liceos mediante indagación colaborativa*.
- Anders, V. (2019). Etimología de Motivación. Obtenido de <https://etimologias.dechile.net/?motivacio.n>
- Chiavenato, I. (2009). Introducción a la teoría general de la administración. *Séptima Edición, México: Mc Graw Hill*.
- Cortés, A. (2004). Estilos de liderazgo y motivación laboral En el ambiente educativo. *Revista de Ciencias Sociales*, 4(106), 203 - 214.
- De la Cruz, J. (2019). Trabajo colaborativo en docentes de una institución educativa. *Guayaquil*.
- Franco, J. (2021). La motivación docente para obtener calidad educativa en instituciones de educación superior. *Universidad Católica del Norte*(64), 151-179.
- Franco, J., Vélez, F., & López, H. (2018). La motivación docente y su repercusión en la calidad educativa. *Estudio de caso. Revista de Pedagogía*, 39(105), 151-172.
- García, I. (2010). Liderazgo distribuido, una visión innovadora de la dirección escolar: una perspectiva teórica. *Omnia*, 19(3), 19 - 36.
- García, I. (2017). Innovación educativa desde el liderazgo distribuido: Estudio de caso escuela pública Española. *Propósitos y representaciones*, 5(1), 205-273.
- Llashag, C. (2024). Liderazgo distribuido y compromiso organizacional en instituciones educativas públicas, distrito de Puente Piedra. *Lima*.
- Manzano, A. (2019). Compromiso organizacional y sentido de pertenencia en docentes: un estudio en una institución educativa pública y privada de Quito-Ecuador. *Res non verba revista científica*, 9(2), 1-17.
- Mero, R. (2023). La motivación docente en el proceso de enseñanza-aprendizaje. *PENTACIENCIAS*, 5(6), 357-368.
- Moreno, J., Huéscar, E., Peco, N., Alarcón, E., & Cervelló, E. (2023). Moreno-Murcia, J. A., Huéscar, E., Peco, N., Alarcón, E., & Cervelló, E. (2013). Relación del feed-back y las barreras de comunicación del docente con la motivación intrínseca de estudiantes adolescentes de educación física. *Anales de psicología*, 29(1), 257 - 263.



---

**Autor:** María Gabriela Iñiguez Tamayo  
**Email personal:** gabrielainiguez tamayo @gmail.com  
**Email institucional:** maria.g.iniguez@unl.edu.ec  
**Contacto:** 0979011212

#### **Anexo 4.**

#### **Certificado de traducción del resumen**

Cuenca, 24 de enero del 2025

Yo, Silvia Patricia Villa Chuchuca con numero de cedula 0104209838, Licenciada en Ciencias de la Educación en Lengua y Literatura Inglesa.

#### **CERTIFICO:**

Haber realizado la traducción de español al idioma ingles del resumen del trabajo de titulación denominado: **El liderazgo distribuido y su incidencia en la motivación del personal docente para el proceso de enseñanza – aprendizaje en el centro de educación inicial “Antonio Borrero Vega”**, de María Gabriela Iñiguez Tamayo, con numero de cedula 0104507090, estudiante de la Maestría en Educación con mención en Innovación y Liderazgo Educativo de la Universidad Nacional de Loja.

Atentamente:



Leda. Silvia Patricia Villa Chuchuca  
C.I. 0104209838  
Licenciada en Ciencias de la Educación en Lengua y Literatura Inglesa.  
Registro SENESCYT: 1007-2017-1826494