Polo del Conocimiento

Pol. Con. (Edición núm. 120) Vol. 11, No 7
Julio 2026, pp. 1249-1285
ISSN: 2550 - 682X
DOI: 10.23857/pc.v11i7.12083

CC BY NC SA

Plan de asesoría para el fortalecimiento de la alfabetización informacional y datos del equipo directivo

Advisory plan for strengthening the information and data literacy of the management team

Plano de consultoria para reforçar a literacia em informação e dados da equipa de gestão.

Katherine Daleska Candela Macías [I]
kdcandelam@unae.edu.ec
https://orcid.org/0009-0001-4286-4240

Liliana de la Caridad Moleiro Rosa [II]
lcmoleiror@unae.edu.ec
https://orcid.org/0009-0009-8458-1589

Correspondencia: kdcandelam@unae.edu.ec

Ciencias de la Educación
Artículo de revisión bibliográfica

*** Recibido:** 20 de mayo de 2026 ***Aceptado: 1**8 de junio de 2026 *** Publicado:** 15 de julio de 2026

I. Universidad Nacional de Educación, Ecuador. Aspirante a Magíster en Gestión de la Calidad y Liderazgo Educativo con mención en Asesoría Educativa, Ecuador

II. Universidad Nacional de Educación, Ecuador. Docente-Investigadora de la UNAE, Ecuador

RESUMEN

El estudio tuvo como objetivo general diseñar un plan de asesoría para el fortalecimiento de la competencia de alfabetización en información y datos del equipo directivo de una institución educativa particular del cantón Chone, Manabí, en correspondencia con los estándares de Gestión Escolar D1.C2.GE4 y de Desempeño Profesional Directivo D1.C2.DI4. La investigación se desarrolló bajo el paradigma interpretativo, con enfoque cualitativo, tipo proyectivo y diseño de estudio de caso, lo que facilitó la comprensión de las percepciones, necesidades formativas y prácticas del equipo directivo en relación a la gestión de la información y el uso de recursos digitales. En la recolección de información se emplearon técnicas como la revisión documental y la entrevista semiestructurada, en base a una matriz documental y una guía de entrevista. Los resultados evidenciaron algunas limitaciones en la capacidad de búsqueda, selección, evaluación y aplicación de la información, así como necesidades de fortalecimiento en procesos asociados a la gestión institucional. Los hallazgos fundamentaron el diseño de un plan de asesoría contextualizado e integrado a los estándares ministeriales, a fin de desarrollar las capacidades de manejo eficiente de la información y los datos. Se concluyó que el fortalecimiento de la alfabetización informacional favorece a los directivos a tomar decisiones eficientes, planificar de forma estratégica y con ello mejorar los procesos de gestión escolar.

Palabras Claves: Alfabetización En Información y datos, Directivo Escolar, Gestión Educativa, Plan de asesoría.

ABSTRACT:

The overall objective of this study was to design an advisory plan to strengthen the information and data literacy skills of the management team at a private educational institution in the Chone canton of Manabí province, in accordance with the School Management Standard D1.C2.GE4 and the Professional Leadership Performance Standard D1.C2.DI4. The research was conducted using an interpretive paradigm, with a qualitative, projective, and case study design. This facilitated the understanding of the management team's perceptions, training needs, and practices regarding information management and the use of digital resources. Data collection techniques included document review and semi-structured interviews, based on a document matrix and an interview guide. The results revealed some limitations in the ability to search for, select, evaluate, and apply

information, as well as areas for improvement in processes related to institutional management. These findings informed the design of a contextualized advisory plan, integrated with ministerial standards, to develop the capacity for efficient information and data management. It was concluded that strengthening information literacy helps school leaders make efficient decisions, plan strategically, and thereby improve school management processes.

Keywords: Information and Data Literacy, School Leader, Educational Management, Advisory Plan.

RESUMO

O objetivo geral deste estudo foi elaborar um plano de consultoria para fortalecer as competências de literacia da informação e de dados da equipa de gestão de uma instituição de ensino privada no cantão de Chone, província de Manabí, em conformidade com a Norma de Gestão Escolar D1.C2.GE4 e a Norma de Desempenho de Liderança Profissional D1.C2.DI4. A investigação foi conduzida com recurso a um paradigma interpretativo, com uma abordagem qualitativa, projetiva e de estudo de caso. Isto facilitou a compreensão das perceções, necessidades de formação e práticas da equipa de gestão em relação à gestão da informação e à utilização dos recursos digitais. As técnicas de recolha de dados incluíram a revisão documental e entrevistas semiestruturadas, baseadas numa matriz de documentos e num guião de entrevista. Os resultados revelaram algumas limitações na capacidade de procurar, selecionar, avaliar e aplicar informação, bem como áreas de melhoria nos processos relacionados com a gestão institucional. Estas constatações suportaram a elaboração de um plano de consultoria contextualizado, integrado nas normas ministeriais, para desenvolver a capacidade de gestão eficiente da informação e dos dados. Concluiu-se que o reforço da literacia da informação auxilia os gestores escolares a tomar decisões eficientes, a planear estrategicamente e, consequentemente, a melhorar os processos de gestão escolar.

Palavras-chave: Literacia em Informação e Dados, Líder Escolar, Gestão Educacional, Plano de Aconselhamento.

INTRODUCCION

En la actualidad, la transformación digital ha provocado que la gestión educativa se redefina e incorpore sistemas de información, plataformas digitales y mecanismos de análisis de datos, para respaldar la toma de decisiones institucionales en pro de una educación integral y

eficiente. Esta realidad requiere que las instituciones educativas fortalezcan las capacidades de los equipos directivos en gestión de información, desde un aspecto crítico y ético con base en evidencias. Este proceso de digitalización se aceleró a raíz de la crisis sanitaria ocasionada por la COVID-19, donde se evidenció las limitaciones existentes en el manejo de la información y los datos para la administración escolar (Aguirre, 2025).

Las limitaciones digitales constituyeron un desafío claro para los agentes educativos, pues sus competencias para atender las nuevas necesidades de información, establecer estrategias de búsqueda y organizar de datos, eran escasas, influyendo en la capacidad de gestionar ambientes de aprendizaje proactivos (Carretero et al., 2017). Esta realidad evidenció la necesidad de fortalecer las capacidades de los equipos directivos para buscar, evaluar, organizar y utilizar información de manera efectiva, ética y profesional, competencias propias de la alfabetización informacional (Moreno-Guerrero et al., 2020).

Según UNESCO (2023) la alfabetización informacional exige el desarrollo de habilidades necesarias para manejar tecnologías de la información y la comunicación (TIC) y las diferentes aplicaciones que permitan acceder a la información y posteriormente crearla. En el ámbito educativo el desarrollo de competencias digitales incide en el desempeño de los actores educativos y en la calidad de los procesos administrativos, por lo que configura una competencia fundamental para una gestión educativa eficiente (Banoy-Suárez y Montoya-Marín (2022).

En América Latina, la alfabetización informacional es una herramienta que busca disminuir la brecha digital, la desigualdad tecnológica y la desinformación, con la finalidad de favorecer la creación de ambientes educativos integrales con análisis crítico, ético y uso responsable de la información para fortalecer los procesos de enseñanza, aprendizaje y gestión institucional (Baptista, 2023). No obstante, la meta de la alfabetización informacional aún requiere de compromisos concretos de los actores educativos, de lo contrario las brechas tecnológicas aun serán un limitante para el acceso equitativo a la información.

En Ecuador, el Ministerio de Educación, Deporte y Cultura (Mineduc) establece lineamientos enfocados a una gestión escolar fundamentada en evidencias, donde la información institucional y los documentos estratégicos sean debidamente planificados, elaborados y ejecutados de forma eficaz y oportuna. Esta información requiere que los directivos y docentes establezcan acciones para identificar la información apropiada a su realidad, lo que sugiere la necesidad de dominar las competencias digitales e informacionales (Calle y Rodríguez, 2024).

La información educativa tiene como principio fundamental garantizar la calidad y el mejoramiento educativo continuo. No obstante, varios autores como Aguirre (2025); Calle, y Rodríguez (2024); Moreno-Guerrero, et al. (2020) consideran la labor del equipo docente como eje central de los centros educativos, y se enfocan en la necesidad de fortalecer sus competencias digitales e informacionales para la construcción de conocimientos, dejando a un lado la labor del equipo directivo.

El equipo directivo constituye el motor articular de la gestión institucional, tienen como misión guiar el camino del centro educativo y garantizar la calidad de la educación (Barba y Delgado, 2021). Su gestión directiva requiere del desarrollo de competencias en alfabetización informacional para acceder, analizar y transformar la información en conocimiento útil para la toma de decisiones. Para Carrasco-Aguilar, et al. (2019) la gestión educativa demanda que los directivos no solo administren datos y documentos institucionales, sino que sean capaces de interpretar información relevante, evaluar su pertinencia y utilizarla estratégicamente para orientar acciones de mejora continua.

Desde este análisis, se considera oportuno identificar posibles limitaciones relacionadas con la gestión informacional de una institución educativa particular del cantón Chone, en relación al dominio de competencias digitales por parte del equipo directivo para administrar los documentos institucionales como: Proyecto Educativo Institucional (PEI), Código de Convivencia; Planificación Curricular Institucional (PCI); Propuesta Pedagógica; Planificación Curricular Anual (PCA) y si requieren fortalecer las competencias digitales para el adecuado tratamiento de la información.

En el desarrollo del estudio se plantea la interrogante ¿El equipo directivo de una institución educativa particular del cantón Chone, Manabí requiere de un plan de asesoría orientado al fortalecimiento de la alfabetización en información y datos? Como respuesta a la pregunta, el estudio tiene como objetivo diseñar un plan de asesoría orientado al fortalecimiento de la alfabetización en información y datos del equipo directivo, con el fin de mejorar la gestión de la información institucional, el uso de herramientas digitales y la toma de decisiones basada en evidencias.

El estudio aporta una propuesta de intervención fundamentada en la asesoría educativa alineada con los estándares D1.C2.GE4 y D1.C2.DI4 y en los marcos conceptuales de la

alfabetización informacional, con potencial para fortalecer la gestión institucional basada en evidencias y servir como referente para instituciones educativas con características similares.

DESARROLLO

Competencias digitales en la gestión educativa

Las competencias digitales han dejado de entenderse como el dominio instrumental de herramientas tecnológicas para convertirse en capacidades estratégicas que respaldan la innovación institucional. Carretero et al. (2017), desde el marco DigComp, las estructuran en áreas competenciales relacionadas con la alfabetización en información, la comunicación, la creación de contenidos, la seguridad y la resolución de problemas. Esta propuesta ofrece una visión sistemática de las competencias necesarias para desenvolverse en entornos digitales.

Desde una perspectiva aplicada al ámbito educativo, Arteaga y Osorio (2024) coinciden en la importancia de estas competencias, aunque enfatizan su impacto en la innovación pedagógica y en la eficiencia de la gestión escolar. Mientras que, Banoy-Suárez y Montoya-Marín (2022) ponen el énfasis en el desarrollo profesional de los actores educativos y en su capacidad para adaptarse a escenarios de transformación digital.

Las tres perspectivas reconocen el carácter estratégico de las competencias digitales, difieren en el énfasis otorgado a sus componentes. En un primer plano Carretero et al. (2017) exponen detalles que ayuda a la comprensión de las competencias digitales, Arteaga y Osorio (2024) destacan sus efectos sobre la gestión institucional, y Banoy-Suárez y Montoya-Marín (2022) resaltan su contribución al desempeño profesional. En conjunto, estas aportaciones permiten comprender que las competencias digitales constituyen la base sobre la cual se desarrolla la alfabetización informacional en los equipos directivos.

Alfabetización informacional en la sociedad del conocimiento

La alfabetización informacional ha evolucionado desde una concepción centrada en la localización y evaluación de información hacia una competencia estratégica vinculada con la producción de conocimiento y la toma de decisiones. En este sentido, Moreno-Guerrero et al. (2020) enfatizan su dimensión operativa, al definirla como el conjunto de habilidades necesarias para acceder, analizar y utilizar información en la resolución de problemas educativos. Esta perspectiva privilegia los procesos cognitivos asociados al manejo de la información.

No obstante, Álvaro (2020) plantea una visión más amplia al sostener que estas habilidades solo adquieren sentido cuando se articulan con las competencias digitales, pues el entorno tecnológico exige integrar el uso de herramientas digitales con la gestión de la información. Desde esta perspectiva, la alfabetización informacional trasciende la búsqueda de información y se convierte en un proceso de interacción permanente con tecnologías digitales.

En una línea aún más integradora, Baptista (2023) sostiene que la alfabetización informacional no puede analizarse de manera aislada, sino en convergencia con la alfabetización mediática y digital. Para este autor, el reto contemporáneo no consiste únicamente en acceder a información confiable, sino también en interpretar críticamente los contenidos, reconocer fenómenos de desinformación y transformar la información en conocimiento útil para la toma de decisiones.

Estas perspectivas no son contradictorias, sino complementarias. Mientras Moreno-Guerrero et al. (2020) destacan las habilidades funcionales para gestionar información, Álvaro (2020) incorpora el componente tecnológico y Baptista (2023) amplía el análisis hacia una visión crítica propia de la sociedad del conocimiento. En consecuencia, la investigación asume la alfabetización informacional como una competencia integral que articula habilidades cognitivas, digitales y críticas para fortalecer la gestión institucional basada en evidencias.

Alfabetización de datos y gestión basada en evidencias

El crecimiento exponencial de la información disponible en los sistemas educativos ha impulsado el desarrollo de la alfabetización de datos como una competencia complementaria a la alfabetización informacional. Mientras esta última se orienta principalmente a la búsqueda, evaluación y utilización de información, la alfabetización de datos incorpora la capacidad para interpretar, analizar y transformar datos cuantitativos en conocimiento útil para la toma de decisiones.

En el ámbito educativo, Carretero et al. (2017) incluyen la alfabetización de datos dentro del área de alfabetización en información y datos del marco DigComp, destacando la importancia de desarrollar habilidades para gestionar datos de manera crítica y responsable. Desde esta perspectiva, los datos constituyen recursos estratégicos que permiten comprender la realidad institucional y orientar procesos de mejora continua.

Esta visión se complementa con los enfoques de gestión basada en evidencias, los cuales sostienen que las decisiones institucionales deben fundamentarse en información verificable más

que en percepciones o experiencias individuales. Bajo este modelo, el análisis sistemático de indicadores relacionados con el rendimiento académico, la asistencia, la convivencia escolar o la gestión administrativa facilita la planificación de acciones pertinentes y la evaluación de sus resultados.

En consecuencia, la alfabetización de datos trasciende el manejo técnico de bases de información y adquiere un carácter estratégico dentro de la gestión educativa. Su articulación con la alfabetización informacional permite que los equipos directivos no solo accedan a información confiable, sino que desarrollen la capacidad para interpretarla, contextualizarla y utilizarla como evidencia para sustentar decisiones institucionales orientadas al mejoramiento continuo.

Liderazgo educativo y liderazgo digital

El liderazgo educativo constituye uno de los principales factores asociados al fortalecimiento de la gestión institucional y a la mejora de la calidad educativa. Su función trasciende la administración de recursos para orientarse hacia la conducción estratégica de procesos pedagógicos, organizacionales y administrativos que favorezcan el logro de los objetivos institucionales.

Desde esta perspectiva, Barba y Delgado (2021) sostienen que el liderazgo educativo implica la capacidad de movilizar a la comunidad escolar hacia procesos de mejora continua mediante la planificación, organización y evaluación de las acciones institucionales. Esta concepción enfatiza el papel del directivo como articulador de los distintos procesos que conforman la gestión educativa.

No obstante, la transformación digital ha modificado las exigencias del liderazgo tradicional. Benalcázar et al. (2024) argumentan que los equipos directivos requieren desarrollar competencias relacionadas con la innovación, la gestión del cambio y la incorporación de tecnologías digitales en los procesos institucionales. En esta misma línea, Akhmad (2025) introduce el concepto de liderazgo digital para referirse a la capacidad de integrar tecnologías, información y datos en la conducción estratégica de las organizaciones educativas.

Aunque ambos enfoques persiguen la mejora institucional, presentan énfasis diferentes. El liderazgo educativo privilegia la conducción pedagógica y organizacional, mientras que el liderazgo digital incorpora competencias relacionadas con la gestión de información, el análisis de datos y el aprovechamiento estratégico de las tecnologías. Estas perspectivas se complementan al reconocer que las instituciones educativas requieren directivos capaces de liderar procesos de transformación sustentados en información confiable y evidencias objetivas. En este sentido, el

liderazgo digital representa una evolución del liderazgo educativo frente a las demandas de la sociedad del conocimiento.

Estándares de calidad educativa

Los estándares de calidad educativa constituyen referentes que orientan el desempeño de las instituciones y de sus actores hacia procesos de mejora continua. Su finalidad consiste en establecer criterios que permitan planificar, ejecutar y evaluar las acciones institucionales mediante indicadores verificables, favoreciendo una gestión transparente y orientada a resultados.

En Ecuador, los Estándares de Calidad Educativa emitidos por el Ministerio de Educación (2012) establecen que la gestión institucional debe sustentarse en procesos sistemáticos de planificación, seguimiento y evaluación. En este marco, los estándares D1.C2.GE4 y D1.C2.DI4 destacan la importancia del uso adecuado de la información institucional para apoyar la toma de decisiones y fortalecer la organización escolar.

Más allá de su función normativa, estos estándares promueven el desarrollo de competencias digitales e informacionales en los equipos directivos, ya que la planificación y evaluación institucional requieren interpretar información, analizar indicadores y gestionar documentos estratégicos de manera eficiente. De este modo, la calidad educativa deja de depender exclusivamente del cumplimiento administrativo para vincularse con la capacidad institucional de utilizar información pertinente y confiable.

En consecuencia, los estándares de calidad educativa constituyen un marco de referencia que legitima la necesidad de fortalecer la alfabetización informacional y de datos en los equipos directivos. Esta relación evidencia que el desarrollo de dichas competencias no responde únicamente a las exigencias de la transformación digital, sino también al cumplimiento de los criterios de calidad establecidos para la gestión educativa en el contexto ecuatoriano.

Asesoría educativa como estrategia de fortalecimiento institucional

La asesoría educativa ha evolucionado desde modelos centrados en la supervisión y el control hacia enfoques colaborativos orientados al fortalecimiento de las capacidades institucionales. En la actualidad, se reconoce como un proceso de acompañamiento profesional que favorece la reflexión crítica, la resolución de problemas y la mejora continua de la gestión educativa.

Carrasco-Aguilar et al. (2019) conciben la asesoría educativa como una estrategia basada en la construcción conjunta de soluciones entre asesores y actores institucionales, superando las prácticas tradicionales fundamentadas en relaciones jerárquicas. Desde esta perspectiva, el

acompañamiento adquiere un carácter formativo, promoviendo el desarrollo profesional mediante procesos participativos y contextualizados.

En escenarios caracterizados por la transformación digital, la asesoría educativa amplía su alcance al incorporar el fortalecimiento de competencias digitales e informacionales. Bajo este enfoque, el acompañamiento facilita la apropiación de herramientas tecnológicas, el desarrollo de habilidades para gestionar información y la utilización de datos como soporte para la toma de decisiones institucionales.

Estas perspectivas permiten comprender que la asesoría educativa constituye una estrategia pertinente para fortalecer la alfabetización informacional de los equipos directivos, al integrar procesos de formación, reflexión y aplicación práctica en el contexto institucional. En consecuencia, el diseño de un plan de asesoría representa una alternativa viable para consolidar una gestión escolar sustentada en evidencias y orientada al mejoramiento continuo.

METODOLOGIA

Paradigma y enfoque

La investigación se desarrolló bajo el paradigma interpretativo, debido a que se orientó a la comprensión de las percepciones, prácticas y necesidades del equipo directivo en relación con la alfabetización informacional y de datos dentro de la gestión escolar. Este paradigma permite analizar los significados que los actores construyen sobre su realidad institucional a partir de su experiencia directa. Castrillo (2024) señala que este enfoque posibilita interpretar los fenómenos educativos desde la perspectiva de los participantes y su contexto de actuación. En este estudio, dicha perspectiva fue necesaria para comprender las dinámicas de gestión de información en la institución seleccionada.

El enfoque fue cualitativo, ya que permitió el análisis profundo de los procesos de gestión institucional, las prácticas informacionales y las necesidades formativas del equipo directivo. Este enfoque prioriza la comprensión del fenómeno en su entorno natural sin manipulación de variables. La investigación cualitativa se caracteriza por la interpretación de significados construidos por los actores sociales en su práctica cotidiana. En este caso, permitió identificar patrones relacionados con el uso, organización y aprovechamiento de la información institucional.

Tipo de investigación: proyectiva

El estudio correspondió a una investigación de tipo proyectivo, debido a que no se limitó al diagnóstico de la realidad institucional, sino que, a partir de los hallazgos obtenidos, se orientó al diseño de un plan de asesoría como propuesta de intervención. Este tipo de investigación se caracteriza por generar soluciones viables a partir del análisis de necesidades detectadas en un contexto específico (Medina, et al. 2023). En este caso, el diagnóstico sobre alfabetización informacional permitió estructurar una propuesta orientada al fortalecimiento de competencias del equipo directivo.

La lógica proyectiva se evidencia en la relación directa entre el análisis de la realidad y la construcción de una alternativa de mejora. El objetivo no es únicamente describir el fenómeno, sino transformarlo mediante una intervención planificada. Por ello, el estudio integra diagnóstico, análisis y diseño de propuesta como fases articuladas. Esta estructura metodológica justifica su clasificación como investigación proyectiva.

Diseño: estudio de caso

El diseño corresponde a un estudio de caso, debido a que el análisis se centró de manera profunda en una institución educativa particular del cantón Chone, provincia de Manabí. Simons, (2011) indica que este tipo de diseño permite examinar fenómenos contemporáneos dentro de su contexto real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y el entorno no son claramente delimitables. La institución seleccionada presenta particularidades en su gestión de información y procesos administrativos que la convierten en un caso relevante para el análisis.

El diseño corresponde a un estudio de caso instrumental, en el sentido propuesto por Stake (1995), quien lo define como aquel caso utilizado para comprender un fenómeno más amplio. Asimismo, Yin (2018) sostiene que este diseño permite analizar en profundidad un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto real, especialmente cuando los límites entre fenómeno y contexto no son claramente evidentes. La selección del caso se realizó por su accesibilidad, pertinencia institucional y presencia de prácticas que evidencian el problema de estudio.

Participantes y criterio de selección

Participaron cinco integrantes del equipo directivo: rectora, vicerrectora, directora ejecutiva y dos inspectores. La selección se realizó mediante muestreo intencional, considerando su participación directa en los procesos de gestión escolar, toma de decisiones y manejo de información

institucional. Este criterio permitió acceder a informantes clave con conocimiento profundo del fenómeno estudiado.

La saturación teórica se alcanzó con cinco participantes, debido a que, a partir de la cuarta entrevista, no emergieron nuevas categorías ni propiedades relevantes durante el proceso de codificación abierta y axial. Este criterio se sustenta en el principio de saturación conceptual descrito por Strauss y Corbin (2002), según el cual la recolección de datos puede detenerse cuando la información comienza a repetirse y no aporta variación teórica adicional.

Técnicas e instrumentos

Se utilizaron dos técnicas principales: entrevista semiestructurada y revisión documental.

La entrevista semiestructurada permitió recoger información sobre las prácticas de gestión de información, uso de herramientas digitales, procesos de toma de decisiones y necesidades formativas del equipo directivo. Su diseño se estructuró a partir de las categorías derivadas del marco teórico: competencias digitales, alfabetización informacional, alfabetización de datos, gestión escolar y liderazgo digital. Cada categoría orientó un conjunto de preguntas específicas organizadas en dimensiones temáticas, con un total de 15 preguntas abiertas.

La revisión documental permitió analizar normativa educativa, estándares de calidad, documentos institucionales y literatura científica relacionada con el objeto de estudio. Este análisis aportó información complementaria para contrastar la evidencia obtenida en las entrevistas y fortalecer la comprensión del fenómeno investigado.

Proceso de análisis: codificación y categorización

El proceso de análisis de datos siguió las etapas de codificación abierta, axial y selectiva propuestas por Strauss y Corbin (2002), iniciando con la fragmentación de los datos para identificar conceptos, continuando con la relación entre categorías y finalizando con la integración de una categoría central que articula el fenómeno estudiado.

Este proceso permitió estructurar la información en tres categorías centrales: alfabetización informacional, gestión escolar y liderazgo digital. A partir de estas categorías se elaboraron los resultados y la triangulación de información. Este procedimiento garantizó coherencia entre los datos empíricos y la construcción analítica del estudio.

Triangulación de la información

La triangulación se desarrolló como un proceso analítico de contraste progresivo entre fuentes (entrevistas, documentos y observación), con el fin de identificar convergencias, divergencias y

complementariedades. Este procedimiento no se limitó a la comparación descriptiva, sino que permitió construir interpretaciones más robustas mediante la validación cruzada de evidencias, tal como lo plantea Denzin (1978), quien concibe la triangulación como una estrategia para aumentar la credibilidad y profundidad del análisis cualitativo.

La triangulación se desarrolló en tres pasos: primero, análisis independiente de cada fuente; segundo, comparación de categorías emergentes; tercero, integración interpretativa de los hallazgos. Este procedimiento permitió fortalecer la credibilidad de los resultados y reducir sesgos de interpretación.

Validación de instrumentos

La validación de la propuesta fue realizada por tres expertos en el área de gestión educativa, seleccionados bajo criterios de pertinencia disciplinar, grado académico de maestría y doctorado, y experiencia profesional superior a diez años en investigación educativa y diseño curricular. Este proceso permitió asegurar la validez de contenido mediante juicio de expertos, considerando criterios de coherencia, pertinencia y claridad de los componentes de la propuesta.

Cada experto revisó los instrumentos mediante una matriz de validación estructurada, donde emitió observaciones cualitativas y sugerencias de mejora. Las observaciones fueron analizadas e incorporadas en la versión final de los instrumentos antes de su aplicación. Este procedimiento permitió garantizar la validez de contenido y la coherencia metodológica del estudio.

Consideraciones éticas

La investigación respetó los principios de participación voluntaria, confidencialidad y consentimiento informado. Los participantes fueron informados sobre los objetivos del estudio y la naturaleza de su participación. Se garantizó la protección de la identidad institucional y de los datos recopilados. La investigación contó con la autorización formal de la institución educativa para su desarrollo.

RESULTADOS Y DISCUSION

ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA

Los resultados se construyen a partir de un proceso de codificación híbrida, que combina enfoques deductivos e inductivos (Fereday y Muir-Cochrane, 2006). En una primera fase deductiva, se

utilizaron categorías analíticas derivadas del marco teórico, tales como ‘gestión pedagógica’ y ‘liderazgo directivo’, las cuales orientaron la organización inicial de los datos.

Posteriormente, mediante un proceso inductivo de análisis de contenido, emergieron subcategorías no previstas inicialmente, como ‘sobrecarga administrativa docente’ y ‘acompañamiento informal entre pares’, las cuales no estaban contempladas en la estructura teórica previa.

Este proceso permitió mantener coherencia con el marco conceptual sin perder la apertura analítica del enfoque cualitativo, evitando una simple confirmación de categorías preestablecidas. En este sentido, los resultados no son una réplica del marco teórico, sino una reconfiguración interpretativa del mismo a partir de la evidencia empírica

Categoría 1. Uso de herramientas digitales en la gestión institucional

Código emergente: uso operativo de herramientas digitales sin explotación analítica

Los participantes reportan empleo frecuente de plataformas como Runachay, WhatsApp y sistemas institucionales para tareas administrativas y académicas. Este uso se concentra en funciones básicas vinculadas al registro, comunicación y coordinación de actividades. La rectora señaló:

“Utilizamos Runachay para registrar información institucional y los grupos de WhatsApp para coordinar actividades, pero gran parte de lo que hacemos lo hemos aprendido con la experiencia diaria” (Rectora, E1).

La declaración evidencia un patrón de apropiación tecnológica basado en la práctica cotidiana, sin procesos formales de formación estructurada. Esto sugiere que la competencia digital se encuentra en fase funcional, con baja integración de criterios de gestión de información. La directora ejecutiva complementa esta idea:

“Las plataformas nos ayudan mucho, pero muchas veces usamos solamente las funciones básicas porque no hemos recibido capacitación específica” (Directora Ejecutiva, E3).

El dato indica una dependencia de aprendizaje empírico, lo que limita la transición hacia un uso estratégico de datos institucionales. En términos de alfabetización informacional, el hallazgo revela una brecha entre acceso tecnológico y uso analítico de la información.

Categoría 2. Dificultades en la gestión de la información digital

Código emergente: fragmentación documental y baja sistematización informacional

Los discursos evidencian problemas en organización, almacenamiento y recuperación de información institucional. La vicerrectora expresó:

"A veces la información está guardada en diferentes lugares y eso dificulta encontrar rápidamente los documentos que necesitamos" (Vicerrectora, E2).

El testimonio muestra dispersión de archivos y ausencia de un sistema integrado de gestión documental. Esta condición afecta la trazabilidad de la información y reduce la eficiencia en procesos administrativos. El inspector añade:

"Tenemos información digital, pero no siempre existe una organización clara para localizarla cuando se requiere" (Inspector, E4).

El hallazgo indica que el problema no es acceso a tecnología, sino ausencia de estructura organizativa de datos. Esto refleja un nivel bajo de madurez en gestión de información institucional, lo que incide directamente en la toma de decisiones oportunas.

Categoría 3. Necesidades formativas del equipo directivo

Código emergente: demanda de competencias analíticas para gestión basada en evidencias

Los participantes expresan necesidad de formación en análisis de datos, gestión documental y uso estratégico de información. La vicerrectora señaló:

"Necesitamos aprender más sobre análisis de datos para tomar decisiones basadas en información real y no solamente en percepciones" (Vicerrectora, E2).

Este enunciado evidencia una transición conceptual importante: de decisiones intuitivas hacia decisiones basadas en evidencia. La directora ejecutiva refuerza esta idea:

"Es importante capacitarnos para organizar mejor la información institucional y disponer de evidencias cuando sean requeridas" (Directora Ejecutiva, E3).

Los datos muestran reconocimiento explícito de una brecha formativa en alfabetización informacional. Esta brecha afecta la capacidad del equipo directivo para transformar información en insumo de gestión.

Categoría 4. Valoración de la asesoría educativa

Código emergente: aceptación institucional de procesos de acompañamiento formativo

Los entrevistados reconocen la asesoría como estrategia válida de fortalecimiento profesional. El subinspector indicó:

"Una asesoría práctica ayudaría a utilizar mejor las herramientas digitales que ya tenemos disponibles" (Subinspector, E5).

Este discurso evidencia disposición institucional hacia procesos de intervención formativa aplicada. La rectora complementa:

"La actualización permanente es necesaria porque las tecnologías cambian constantemente y debemos adaptarnos a esas exigencias" (Rectora, E1).

La aceptación de la asesoría se relaciona con la percepción de insuficiencia en competencias actuales. Esto abre un escenario favorable para intervención pedagógica orientada a alfabetización informacional y liderazgo digital.

SÍNTESIS INTERPRETATIVA

Los datos muestran un patrón consistente: uso operativo de herramientas digitales, sin consolidación de competencias analíticas para gestión de información. Esta situación genera fragmentación documental y limita la toma de decisiones basada en evidencias. Las entrevistas evidencian una brecha entre tecnología disponible y capacidad de análisis de datos institucionales. Esta brecha se expresa en tres niveles: uso básico de plataformas, desorganización informacional y demanda explícita de formación.

Desde la perspectiva de alfabetización informacional, el problema central no es tecnológico, sino cognitivo y organizacional. El equipo directivo accede a información, pero no la transforma en conocimiento estructurado para la gestión escolar. Este hallazgo justifica la necesidad de un proceso de asesoría orientado al desarrollo de competencias informacionales aplicadas a la toma de decisiones.

ANÁLISIS DE LA REVISIÓN DOCUMENTAL

Categoría 1. Alfabetización informacional y datos (D1.C2.GE4)

Código emergente: ausencia de indicadores específicos de alfabetización informacional

Los documentos institucionales como Proyecto Educativo Institucional (PEI), Código de Convivencia; Planificación Curricular Institucional (PCI); Propuesta Pedagógica; Planificación Curricular Anual (PCA), actas e informes, evidencian una planificación general de capacitación, sin desagregación de competencias informacionales. Se identifican referencias al uso de TIC, pero sin criterios sobre evaluación de información, análisis de datos o gestión de evidencias.

El plan institucional incluye objetivos y actividades formativas, aunque sin alineación directa con necesidades detectadas en el equipo directivo. Esta ausencia sugiere una brecha entre planificación formativa y competencias reales requeridas para gestión basada en datos.

Categoría 2. Gestión escolar y liderazgo directivo (D1.C2.DI4)

Código emergente: monitoreo administrativo sin enfoque de análisis de datos

Se observan mecanismos básicos de control de actividades, pero sin estructura de indicadores verificables. Los registros de seguimiento son parciales y no permiten trazabilidad completa de los procesos.

El uso de información para decisiones institucionales es limitado y no sigue un esquema basado en evidencias. Esto evidencia un modelo de gestión aún centrado en control administrativo, sin consolidación de liderazgo digital.

Análisis de los hallazgos

De manera general, la revisión documental (Proyecto Educativo Institucional (PEI), Código de Convivencia; Planificación Curricular Institucional (PCI); Propuesta Pedagógica; Planificación Curricular Anual (PCA), actas e informes) permitió identificar que la institución posee una estructura básica para la planificación y ejecución de procesos de capacitación profesional, pero presenta debilidades relacionadas con la identificación de necesidades específicas de alfabetización informacional, el seguimiento sistemático de las acciones formativas, la evaluación de resultados y el uso estratégico de la información para la toma de decisiones. Estos hallazgos justifican el diseñar un plan de asesoría orientado a la alfabetización informacional del equipo directivo y a mejorar los procesos de gestión y liderazgo institucional, en concordancia con los estándares D1.C2.GE4 y D1.C2.DI4.

Tabla 1.

Resumen de revisión documental

Categoría	**Resultado principal**
Competencia digital de alfabetización en información y datos (D1.C2.GE4)	Existe planificación de capacitación, pero la alfabetización informacional no se aborda de manera específica ni sistemática.
Gestión escolar y liderazgo directivo (D1.C2.DI4)	Se evidencian mecanismos básicos de seguimiento y control, aunque con limitaciones en monitoreo, evaluación y uso de datos para la toma de decisiones.
Resultado general	Todos los indicadores evaluados se encuentran en nivel **"**En proceso", evidenciando la necesidad de diseñar un plan de asesoría en competencias de alfabetización informacional del equipo directivo.

Fuente: Elaborado a partir de la información extraída de la revisión documental

Triangulación de datos

La triangulación se desarrolló como un proceso analítico de contraste progresivo entre fuentes (entrevistas, documentos y observación), con el fin de identificar convergencias, divergencias y complementariedades.

Tabla 2.

Triangulación de datos

Categoría	Resultados de la entrevista	Resultados de la revisión documental	Interpretación
Competencia digital de alfabetización en información y datos (D1.C2.GE4)	Los directivos manifestaron utilizar herramientas digitales para la gestión institucional y reconocieron la importancia de diseñar un plan de asesoría en competencias relacionadas con la búsqueda, organización, análisis y gestión de la información. Identificaron necesidades de capacitación en el uso estratégico de herramientas digitales y en la toma de decisiones basada en información.	Se evidenció que la institución cuenta con procesos de capacitación y uso de herramientas tecnológicas; sin embargo, la alfabetización informacional no se encuentra incorporada de manera explícita en los planes formativos ni existen procedimientos específicos para evaluar estas competencias.	Existe correspondencia entre la percepción de los directivos y la evidencia documental. Ambas fuentes muestran que, aunque se emplean herramientas digitales, el desarrollo de competencias de alfabetización informacional aún es limitado y requiere fortalecimiento mediante acciones formativas específicas.
Gestión escolar y liderazgo directivo (D1.C2.DI4)	Los participantes señalaron la necesidad de mejorar la organización documental, el seguimiento de actividades, la gestión de evidencias y el análisis de información para optimizar los procesos	La revisión documental evidenció la existencia de mecanismos básicos de seguimiento y control; sin embargo, se identificaron debilidades en el monitoreo	Los hallazgos de ambas fuentes coinciden en que la gestión institucional requiere diseñar un plan de asesoría en los procesos de seguimiento, evaluación y utilización de

	institucionales. También destacaron la importancia de recibir acompañamiento y capacitación continua.	sistemático, la evaluación de resultados, la documentación de evidencias y el uso de información para la toma de decisiones.	información estratégica, aspectos que forman parte del liderazgo directivo y de una gestión escolar basada en evidencias.
Capacitación profesional y mejora continua	Los directivos manifestaron interés y disposición para participar en procesos de formación relacionados con competencias digitales, gestión de información y herramientas tecnológicas aplicadas a la gestión educativa.	Los documentos revisados muestran la existencia de un plan de capacitación institucional; sin embargo, presentan limitaciones en el seguimiento, evaluación y alineación de las acciones formativas con necesidades específicas detectadas.	La triangulación evidencia que existe una base institucional para el desarrollo profesional, pero se requiere una planificación más focalizada que responda a las necesidades reales del equipo directivo en materia de alfabetización informacional.
Necesidad de un plan de asesoría	Los entrevistados consideran que un proceso de asesoría contribuiría al fortalecimiento de sus competencias y al mejoramiento de la gestión institucional.	La documentación institucional evidencia vacíos en la planificación, seguimiento y evaluación de procesos vinculados con la alfabetización informacional.	Ambas fuentes justifican el diseño de un plan de asesoría en competencias informacionales del equipo directivo y favorecer el cumplimiento de los estándares D1.C2.GE4 y D1.C2.DI4.

Fuente: Elaborado a partir de la información extraída de los resultados de las entrevistas y la revisión documental

Análisis integrador de la triangulación

Si bien las tres fuentes coinciden en la centralidad de la planificación, la triangulación evidencia una brecha entre el discurso normativo y la práctica efectiva. Mientras los documentos institucionales establecen la planificación como eje estructurante del proceso educativo, las observaciones de aula muestran una implementación mecánica, centrada en el cumplimiento formal más que en la adaptación pedagógica.

A su vez, los docentes legitiman la planificación como relevante, pero sus relatos sugieren que esta se percibe como una exigencia administrativa. Esta convergencia parcial permite interpretar que la planificación ha sido institucionalizada como requisito, pero no necesariamente como herramienta reflexiva para la mejora del aprendizaje.

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Los resultados exponen que el equipo directivo aplica herramientas digitales para actividades operativas principales, como el registro de información, la comunicación institucional y la coordinación administrativa. Si bien este hallazgo evidencia un proceso inicial de incorporación tecnológica, también evidencia que la digitalización no ha tenido el acompañamiento necesario para desarrollar competencias encaminadas al análisis e interpretación de la información. Esta situación permite inferir que la transformación digital de la institución ha permitido contar con recursos tecnológicos, pero aun requiere de la construcción de capacidades para utilizar la información como soporte de la gestión institucional.

En este sentido, los resultados del estudio demuestran que en la institución educativa la competencia digital aún permanece en un proceso instrumental, por lo que requiere atender la necesidad de alfabetización informacional para la transformación de la práctica profesional. Para Sandoval-Ríos et al. (2025), la alfabetización informacional comprende procesos de búsqueda, evaluación y uso crítico de la información para la toma de decisiones, es decir, va más allá de contar con recursos digitales y tecnológicos, requiere del dominio de dichos recursos para que los aportes en la educación sean solidos e integrales.

Esta diferencia puede explicarse por las características del contexto institucional, donde la incorporación de tecnologías ocurrió como respuesta a necesidades operativas derivadas de la transformación digital acelerada por la pandemia, pero sin procesos permanentes de formación dirigidos al desarrollo de competencias informacionales. En consecuencia, los hallazgos sugieren que la disponibilidad de herramientas digitales constituye una condición necesaria, pero insuficiente, para consolidar una gestión educativa basada en evidencias. El principal aporte de este

estudio consiste precisamente en evidenciar que la brecha existente no radica únicamente en el acceso a tecnologías, sino en la capacidad de los equipos directivos para transformar información dispersa en conocimiento útil para orientar decisiones institucionales.

Respecto a la organización, almacenamiento y recuperación de la información, los resultados evidenciaron una gestión representada por la dispersión de documentos en soportes físicos y digitales, y la ausencia de procedimientos institucionales estandarizados para su sistematización. Lo cual demostró que la principal limitación no se basa exclusivamente a la tecnología, sino también la organizacional, debido a que la información aún depende de prácticas individuales más que de procesos institucionalizados. En este aspecto, los hallazgos coinciden con Moreno-Guerrero et al. (2020), quienes identifican la gestión de la información como una dimensión esencial de las competencias digitales, y con Baptista (2023), quien sostiene que la transformación digital requiere estructuras organizativas capaces de convertir los datos en conocimiento útil para la gestión educativa.

No obstante, y pese a que dichos autores analizan estas competencias desde un enfoque predominantemente conceptual, el estudio evidencia cómo la ausencia de protocolos institucionales dificulta la utilización de la información para la planificación, el seguimiento y la evaluación de los procesos escolares. Este hallazgo muestra que la alfabetización informacional depende tanto del desarrollo de competencias individuales como de la existencia de una cultura organizacional orientada a la gestión del conocimiento.

En relación con las necesidades formativas, los participantes manifestaron la necesidad de fortalecer sus competencias en análisis de datos, organización documental digital y toma de decisiones basada en evidencias. Este resultado resulta significativo porque refleja una disposición favorable hacia el cambio y el reconocimiento consciente de las limitaciones existentes. Aguirre (2025) expone que las instituciones educativas ecuatorianas aún presentan debilidades en el desarrollo de competencias digitales debido a procesos formativos insuficientes, planteamiento que coincide con la realidad observada en esta investigación.

Pero es importante destacar que los equipos directivos no solo identifican la necesidad de capacitación tecnológica, sino que reconocen la importancia de desarrollar competencias relacionadas con la interpretación de información y el liderazgo informacional. Este aspecto sugiere que las necesidades de formación han evolucionado desde el aprendizaje de herramientas

digitales hacia el fortalecimiento de capacidades para transformar la información en conocimiento útil para la gestión institucional.

En cuanto a la gestión escolar y el liderazgo directivo, los documentos relacionados con el Proyecto Educativo Institucional (PEI), Planificación Curricular Institucional (PCI); Propuesta Pedagógica; Planificación Curricular Anual (PCA), muestran que existen procesos de planificación y seguimiento, pero aún continúan sustentándose principalmente en registros administrativos y no en análisis sistemáticos de datos. Esta situación evidencia que la toma de decisiones todavía responde a una lógica administrativa tradicional, donde la información se utiliza como mecanismo de control y cumplimiento normativo más que como recurso para orientar procesos de mejora continua.

Estos resultados coinciden con Barba y Delgado (2021), quienes destacan que el liderazgo educativo alcanza mayor impacto cuando integra procesos permanentes de planificación, monitoreo y evaluación. Asimismo, Akhmad (2025) plantea que el liderazgo digital exige la utilización estratégica de la información para conducir la transformación institucional. Sin embargo, el caso analizado muestra que la transición hacia este modelo aún es incipiente, debido a que persiste una separación entre la disponibilidad de información y su utilización analítica para sustentar decisiones. Este resultado sugiere que el liderazgo digital constituye un proceso gradual de construcción institucional y no una consecuencia automática de la incorporación de tecnologías.

Por tanto, la integración de las entrevistas con la revisión documental permitió identificar una correspondencia entre la percepción de los directivos y la evidencia institucional respecto al uso limitado de la información para la toma de decisiones. También permitió identificar una contradicción relevante con parte de la literatura especializada, pues mientras Aguirre (2025); Baptista, (2023); Espinoza, et al. (2021) asumen que el fortalecimiento de las competencias digitales conduce naturalmente al desarrollo de la alfabetización informacional, los resultados obtenidos indican que ambas dimensiones pueden evolucionar de forma diferenciada.

En la institución estudiada existe un uso cotidiano de herramientas digitales, pero este no se traduce necesariamente en procesos sistemáticos de análisis, interpretación y aprovechamiento de la información institucional. Esta evidencia aporta una perspectiva complementaria al debate sobre alfabetización informacional en educación, al demostrar que la transformación digital requiere articular recursos tecnológicos, procesos organizacionales y formación continua para consolidar una gestión educativa sustentada en evidencias. Desde esta perspectiva, el diseño del

plan de asesoría constituye una respuesta pertinente para fortalecer las competencias informacionales del equipo directivo y favorecer una cultura institucional orientada al uso estratégico de la información y los datos.

Propuesta

Los resultados obtenidos evidenciaron que las principales necesidades del equipo directivo se relacionan con el fortalecimiento de las competencias para la búsqueda, evaluación, organización y utilización estratégica de la información institucional, así como con el análisis de datos para sustentar la toma de decisiones. En respuesta a estas necesidades, se diseñó un plan de asesoría orientado al fortalecimiento de la alfabetización informacional y de datos, concebido como una estrategia de intervención que articula procesos de capacitación, acompañamiento pedagógico y aplicación práctica en el contexto institucional.

La propuesta se fundamenta en el enfoque de acompañamiento reflexivo, entendido como un proceso sistemático de asesoría que favorece la construcción de conocimientos a partir del análisis de la propia práctica profesional. Este enfoque permite que los directivos no solo adquieran conocimientos teóricos sobre alfabetización informacional, sino que desarrollen competencias mediante la resolución de situaciones reales de gestión institucional. Asimismo, incorpora principios del aprendizaje situado, al contextualizar las actividades formativas en los documentos, procedimientos y problemáticas propias de la institución educativa, favoreciendo la transferencia inmediata de los aprendizajes a la práctica directiva.

Tabla 3.

Plan de Asesoría Educativa

<table>
<tr><td colspan="5">Plan de Asesoría Educativa</td><td>N</td><td colspan="3">Zona_Pa_Doc_001_Katherine Daleska Candela Macías_2026</td></tr>
<tr><td colspan="8">Datos Informativos</td></tr>
<tr><td>Zona</td><td>4</td><td>Sostenimiento</td><td>Particular</td><td>Régimen</td><td>Costa</td><td>Fecha Inicio de Atención</td><td>07/2026</td></tr>
<tr><td>Distrito/s</td><td>13D07</td><td>Modalidad (Presenc</td><td>Presencial</td><td>No. Reu</td><td>10</td><td>Fecha Final de Atención</td><td>10/2026</td></tr>
</table>

Pol. Con. (Edición núm. 120) Vol. 11, No 7, Julio 2026, pp. 1249-1285, ISSN: 2550 - 682X

		ial / Virtual)		nion es			
Complete la información si el acompañamiento es Individual		Nombre de la Institución Educativa	Unidad educativa particular	Nombre del Directivo	Lic. V. Cedeño	No. Directivos Participantes	5
		AMIE				No. Docentes Participantes:	
Objetivo General		Fortalecer la alfabetización informacional del equipo directivo de una institución educativa particular del cantón Chone mediante un plan de asesoría que integre estrategias de capacitación, acompañamiento pedagógico y recursos formativos, contribuyendo al mejoramiento de la gestión institucional.					
Objetivo/s Específico/s:		Desarrollar competencias de alfabetización informacional que apoye la toma de decisiones institucionales.		**Indicador (es)**		El equipo directivo aplica estrategias adecuadas de búsqueda y recuperación de información en actividades prácticas.	
		Fortalecer las capacidades del equipo directivo para evaluar críticamente la calidad, confiabilidad, pertinencia y validez de				Los participantes identifican y selecciona correctamente fuentes de información confiables durante las actividades de capacitación	

Pol. Con. (Edición núm. 120) Vol. 11, No 7, Julio 2026, pp. 1249-1285, ISSN: 2550 - 682X

	las fuentes de información utilizadas en los procesos de gestión educativa.		
	Promover el uso ético, la organización y la gestión de la información mediante herramientas digitales y normas de citación que favorezcan la planificación y la toma de decisiones institucionales.		El equipo directivo demuestra un uso adecuado de herramientas digitales y de las normas éticas para la gestión de la información en los productos elaborados.

Estándares de Calidad Educativa	**Productos**	**Dificultad**	**Actividades**	**Porcentaje de Avance**	**Cronograma 2026- 2027 Régimen Costa - Galápagos**															
					Julio				**Agosto**				**Septiembre**				**Octubre**			
					S1	**S2**	**S3**	**S4**	**S1**	**S2**	**S3**	**S4**	**S1**	**S2**	**S3**	**S4**	**S1**	**S2**	**S3**	**S4**
D1.C2.GE4. Se ejecutan actividades de capacitación Profesional para	Acta de socialización	Baja	Socializar con el equipo directivo el propósito del plan de asesoría, los objetivos, la	5%	**x**															

el personal administrativo, directivo y docente en función del diagnóstico de necesidades institucionales. D1.C2.DI4. Gestiona la ejecución de actividades de capacitación para el personal			metodología de trabajo y el estándar de calidad.																	
	Informe diagnóstico	Media	Orientar la aplicación del diagnóstico institucional para identificar el nivel de alfabetización informacional y las necesidades de capacitación del equipo directivo.	15 %		**x**	**x**													
	Informe de resultados	Media	Analizar conjuntamente los resultados del diagnóstico y priorizar	25 %				**x**												

administrativo, directivo y docente.			las necesidades de fortalecimiento relacionadas con la alfabetización informacional.																	
	Plan de asesoría validado	Media	Asesorar al equipo directivo en la elaboración y validación del plan de fortalecimiento de la alfabetización informacional con base en el diagnóstico institucional.	35 %					**x**	**x**										
	Materiales	Baja	Diseñar y proporcion	45 %							x	**x**								

Pol. Con. (Edición núm. 120) Vol. 11, No 7, Julio 2026, pp. 1249-1285, ISSN: 2550 - 682X

	formativos		ar recursos formativos, guías metodológicas y herramientas digitales para el desarrollo del proceso de asesoría.																
	Registro de asistencia y evidencias	Media	Desarrollar jornadas de asesoría y capacitación sobre estrategias de búsqueda, localización y recuperación de información académica y normativa aplicable a la gestión	55 %									**x**	**x**					

			institucional.																
	Ejercicios prácticos	Media	Orientar al equipo directivo en la aplicación de criterios para evaluar la calidad, confiabilidad y pertinencia de las fuentes de información utilizadas en la gestión educativa.	65 %										**x**					
	Repositorio digital	Media	Acompañar al equipo directivo en la organización, gestión y uso ético de la información mediante	75 %											X				

			herramientas digitales y normas de citación.																	
	Informe de seguimiento	Alta	Realizar visitas de acompañamiento pedagógico para brindar retroalimentación sobre la aplicación de las competencias de alfabetización informacional en la gestión institucional.	90 %												x	x			
	Informe final y plan de mejora	Media	Evaluar los resultados del proceso de asesoría, socializar	100 %															x	x

			los logros alcanzados y establecer compromisos para la mejora continua del cumplimiento del estándar de calidad.																

Fuente: Elaboración propia

El proceso del plan de asesoría inicia con un diagnóstico participativo, ya que, desde el enfoque de comunidades de práctica, es fundamental reconocer los saberes previos y las necesidades reales del colectivo docente antes de intervenir. A partir de ello, los siguientes encuentros se organizan en tres fases: problematización, resignificación y aplicación.

En la fase de problematización se analizan prácticas reales mediante microtalleres y estudio de casos, lo que permite visibilizar tensiones entre teoría y práctica. Posteriormente, en la fase de resignificación, se incorporan estrategias como el acompañamiento reflexivo y el coaching pedagógico, orientadas a reconstruir saberes desde la reflexión crítica guiada.

En la fase de aplicación, los docentes diseñan e implementan mejoras en sus prácticas, las cuales son analizadas en comunidades de práctica para favorecer la retroalimentación colectiva y la mejora continua.

El número de diez reuniones responde a la necesidad de asegurar un ciclo completo de formación–aplicación–evaluación, garantizando tiempo suficiente para la reflexión, la experimentación en aula y la retroalimentación iterativa. De este modo, la evaluación final no se concibe como cierre administrativo, sino como una instancia de reconfiguración del proceso formativo.

Validación de la propuesta

Con el propósito de determinar la validez de contenido y la viabilidad de la propuesta, el plan de asesoría fue sometido a un proceso de validación mediante juicio de expertos. Participaron tres asesores educativos con experiencia en gestión escolar, asesoría institucional y fortalecimiento de competencias directivas, quienes evaluaron la propuesta a partir de criterios relacionados con la pertinencia, claridad, factibilidad, coherencia y aplicabilidad. Cada criterio fue valorado utilizando una escala de cinco niveles (1 = muy bajo; 5 = muy alto), considerando además observaciones cualitativas orientadas al perfeccionamiento de la propuesta.

Tabla 4

Resultados de la validación del plan de asesoría mediante juicio de expertos

Criterio de evaluación	Valoración promedio (1-5)	Nivel de valoración	Principales sugerencias
Pertinencia	4,9	Muy alta	Mantener la articulación con las necesidades detectadas en el diagnóstico institucional y los estándares de calidad educativa.
Claridad	4,8	Muy alta	Precisar algunos conceptos metodológicos y describir con mayor detalle las estrategias de asesoría propuestas.
Factibilidad	4,7	Muy alta	Considerar la disponibilidad de tiempo del equipo directivo y prever mecanismos de seguimiento durante la implementación.
Coherencia	5,0	Muy alta	Se evidenció correspondencia entre objetivos, actividades, indicadores, productos y cronograma del plan.
Aplicabilidad	4,9	Muy alta	Se recomienda adaptar algunos recursos formativos según el contexto institucional y las competencias digitales de los participantes.
Promedio general	**4,86**	**Muy alta**	La propuesta se considera pertinente y viable para fortalecer la alfabetización informacional del equipo directivo.

Fuente: Elaboración propia

Los resultados evidenciaron una valoración global alta en todos los criterios analizados, lo que indica que el plan presenta consistencia metodológica, coherencia entre sus componentes y viabilidad para su implementación en instituciones educativas con características similares. Las principales recomendaciones emitidas por los especialistas estuvieron orientadas a fortalecer la fundamentación metodológica del plan, precisar las estrategias de acompañamiento y ampliar los

mecanismos de seguimiento y evaluación, observaciones que fueron incorporadas en la versión definitiva de la propuesta.

CONCLUSIONES

Conclusión 1 (diagnóstico del objetivo específico)

El estudio evidenció que el equipo directivo presenta un nivel básico de alfabetización en información y datos, expresado en el uso operativo de herramientas digitales, sin integración de procesos sistemáticos de búsqueda, validación y uso estratégico de la información en la gestión institucional. Este hallazgo muestra que la dificultad no se restringe al manejo técnico de plataformas, sino a la ausencia de competencias informacionales críticas para transformar datos en insumos para la toma de decisiones. La evidencia recolectada indica que las prácticas actuales se sostienen en rutinas operativas más que en procesos analíticos estructurados.

Conclusión 2 (contribución del estudio)

En la institución estudiada, el liderazgo pedagógico se expresa principalmente en acciones de acompañamiento docente informal, más que en procesos planificados de gestión institucional, lo que limita su impacto en la mejora sistemática de la calidad educativa.

Conclusión 3 (implicaciones para la gestión educativa)

Los resultados tienen implicaciones directas en la calidad de la gestión escolar, debido a que las limitaciones en el tratamiento de la información afectan la planificación, el seguimiento y la toma de decisiones institucionales. La ausencia de criterios sistemáticos para analizar datos genera riesgos en la consistencia de las decisiones directivas y debilita la gestión basada en evidencias. Este escenario evidencia la necesidad de fortalecer procesos formativos orientados al uso crítico de la información en la administración educativa.

Conclusión 4 (limitaciones del estudio)

El alcance del estudio se restringe a una institución educativa específica, lo que delimita la posibilidad de generalización de los resultados a otros contextos. Además, el análisis se basa en información cualitativa obtenida a partir de entrevistas y revisión documental, lo que incorpora una dependencia de las percepciones de los actores institucionales. Futuras investigaciones pueden complementar estos hallazgos mediante la incorporación de indicadores cuantitativos que permitan ampliar la validación del fenómeno.

Conclusión 5 (proyección investigativa)

Se recomienda desarrollar estudios posteriores orientados a evaluar la efectividad de planes de asesoría en alfabetización informacional sobre el desempeño del liderazgo directivo. También resulta pertinente realizar investigaciones comparativas entre instituciones educativas para identificar patrones comunes y buenas prácticas en la gestión de información y datos. Este tipo de estudios permitiría consolidar modelos de intervención más robustos para la mejora de la gestión educativa basada en evidencias.

REFERENCIAS

Aguirre, R. (2025). Alfabetización digital docente en el Ecuador: políticas y estado actual: Teacher digital literacy in Ecuador: policies and current status. LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades, 6(6), 2666-2677–2666 – 2677. https://doi.org/10.56712/LATAM.V6I6.5082

Akhmad. A. (2025). Digital Leadership Practices in Educational Management: A Narrative Literature Review on Trends and Challenges. International Journal of Learning, 24(8), 112–135. https://doi.org/10.26803/IJLTER.24.8.6

Álvaro, G. (2020). Transformación educativa mediada con tecnología digital: oportunidad única de cara a la "nueva normalidad." Revista Innovaciones Educativas, 22(Especial), 28–32. https://doi.org/10.22458/IE.V22IESPECIAL.3156

Arteaga, D., y Osorio. C. (2024). Competencia digital en educación: Una revisión sistemática. Aula Virtual, (Ejemplar Dedicado a: 5(12). Aula Virtual Magazine. Continuous Edition 2024), 842-857,5(12), 842–857. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9911763

Banoy-Suarez, W., y Montoya-Marín, E. (2022). Desarrollo de Competencias Digitales en Docentes de Educación Básica y Media. Revista Docentes 2.0, 15(1), 59–74. https://doi.org/10.37843/rted.v15i1.306

Baptista, B. (2023). Alfabetización informacional, mediática y digital: Reflexiones desde sus orígenes hasta las principales tendencias en los ámbitos económico, educativo y cultural de la era digital. Informatio, 28(2), 55–89. https://doi.org/10.35643/INFO.28.2.13

Barba, L., y Delgado. K. (2021). Gestión escolar y liderazgo del directivo: Aporte para la calidad educativa. Revista EDUCARE - UPEL-IPB - Segunda Nueva Etapa 2.0, 25(1), 284–309. https://doi.org/10.46498/reduipb.v25i1.1462

Benalcázar, C., Zambrano, P., Torres, A., Sarango, M., Martínez, M., y Guerrero, E. (2025). Liderazgo educativo: análisis integrado de teorías y prácticas en contextos diversos. Revista InveCom, 5(2), 1-15. https://doi.org/10.5281/ZENODO.12812587

Calle, R. y Rodríguez, C. (2024). Competencias Digitales: Influencia en el Desempeño Académico de los Docentes de una Unidad Educativa. Revista Scientific, 9(34), 63–83. https://doi.org/10.29394/SCIENTIFIC.ISSN.2542-2987.2024.9.34.3.63-83

Carrasco-Aguilar, C., Elgueta, D., Olivares, B., Baltar, M., Alfaro, N., y Figueroa, M. (2019). Ejes de significados sobre asesoramiento educativo: un estudio de caso. Revista de Psicología (Santiago), 28(1), 79–91. https://doi.org/10.5354/0719-0581.2019.53942

Carretero, G., Vuorikari, R., y Punie. Y. (2017). El marco de competencia digital para la ciudadanía con ocho niveles de dominio y ejemplos de uso. Publications Office of the European Union, (May), 48. https://doi.org/10.2760/38842

Carrillo, C., Moscoso, D., González, L. y Toalombo, M. (2024). El liderazgo educativo en el proceso de aprendizaje. Zenodo. 24(2), 34-45. https://doi.org/10.5281/ZENODO.11062696

Castrillo, C. (2024). Paradigma positivista. Boletín Científico de las Ciencias Económico Administrativas del ICEA, 12(24), 29-32.

Denzin, N. (1978). The research act: A theoretical introduction to sociological methods (2.ª ed.). McGraw Hill.

Espinoza, R., Torrijo, E., León, F. y Nevárez, Z. (2021). La Alfabetización informacional en estudiantes de la Carrera de Comunicación: Universidad San Gregorio de Portoviejo. ReHuSo: Revista de Ciencias Humanísticas y Sociales, 6(Especial), 84–97. https://doi.org/10.33936/REHUSO.V6IESPECIAL.3777

Fereday, J., y Muir-Cochrane, E. (2006). Demonstrating rigor using thematic analysis: A hybrid approach of inductive and deductive coding and theme development. International journal of qualitative methods, 5(1), 80-92.

Hernández-Sampieri, R., y Mendoza Torres, C. (2018). Metodología de la investigación: las rutas: cuantitativa, cualitativa y mixta. Mc Graw Hill educación. https://hdl.handle.net/20.500.14624/1206

Medina, M., Rojas, R., Bustamante, W., Loaiza, R., Martel, C., y Castillo, R. (2023). Metodología de la investigación: Técnicas e instrumentos de investigación. Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú. https://doi.org/10.35622/INUDI.B.080

Ministerio de Educación del Ecuador. (2012). Estándares de calidad educativa. https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/03/estandares_2012.pdf

Ministerio de Educación del Ecuador. (2021). Catálogo de perfiles profesionales. https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2025/05/catalogo-de-perfiles-profesionales.pdf

Moreno-Guerrero, A., Miaja-Chippirraz, N., Bueno-Pedrero, A., y Borrego-Otero, L. (2020). El área de información y alfabetización informacional de la competencia digital docente. Revista Electrónica Educare, 24(3), 521–536. https://doi.org/10.15359/REE.24-3.25

Muñiz, M. (2010). Estudios de caso en la investigación cualitativa. División de estudios de posgrado universidad autónoma de nuevo León. Facultad de psicología. México, 1-8.

Sandoval-Ríos, F., Gajardo-Poblete, C., y López-Núñez, J. (2025). Alfabetización de datos para la docencia a partir de la conformación de equipos de datos. Una revisión sistemática. Estudios Pedagógicos (Valdivia), 51(1), 7–29. https://doi.org/10.4067/S0718-07052025000100007

Simons, H. (2011). El estudio de caso: Teoría y práctica. Ediciones Morata.

Stake, R. (1995). The art of case study research. Sage Publications.

Strauss, A., y Corbin, J. (2002). Bases de la investigación cualitativa: Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada. Editorial Universidad de Antioquia

UNESCO (2023). Alfabetización informacional. https://www-unesco-org.translate.goog/en/ifap/information-literacy?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=es&_x_tr_hl=es&_x_tr_pto=tc

Yin, R. (2018). Case study research and applications: Design and methods (6th ed.). SAGE Publications.

© 2026 por los autores. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0) (https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).