



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

ÁREA SOCIOHUMANÍSTICA
TÍTULO DE MAGÍSTER EN GERENCIA Y LIDERAZGO
EDUCACIONAL

**El liderazgo directivo como elemento estratégico en la efectividad del
desempeño docente, de la Unidad Educativa de Educación General
Básica, de la ciudad de Loja, periodo 2016-2017.**

TRABAJO DE TITULACIÓN.

AUTORA: Bravo Muñoz, María Alejandra, Lcda.

DIRECTORA: Franco León, Leonor del Carmen, Mgs.

CENTRO UNIVERSITARIO LOJA

2018



Esta versión digital, ha sido acreditada bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NY-SA: Reconocimiento-No comercial-Compartir igual; la cual permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra, mientras se reconozca la autoría original, no se utilice con fines comerciales y se permiten obras derivadas, siempre que mantenga la misma licencia al ser divulgada. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>

Septiembre, 2018

APROBACIÓN DE LA DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Magíster.

Leonor del Carmen Franco León

DOCENTE DE TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de Titulación, denominado: El liderazgo directivo como elemento estratégico en la efectividad del desempeño docente, de la Unidad Educativa de Educación General Básica, de la ciudad de Loja, periodo 2016-2017, realizado por María Alejandra Bravo Muñoz, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

.

Loja, 27 de Febrero de 2018

f.

Mgs. Leonor del Carmen Franco León,

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo, Bravo Muñoz María Alejandra, declaro ser autora del presente trabajo de titulación: El liderazgo directivo como elemento estratégico en la efectividad del desempeño docente, de la Unidad Educativa de Educación General Básica, de la ciudad de Loja, periodo 2016-2017, de la Maestría en Gerencia y Liderazgo Educativo, siendo la Mgs. Leonor del Carmen Franco León directora del presente trabajo; eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado o trabajos de titulación que se realicen con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f.....

Autora: María Alejandra Bravo Muñoz

Cédula: 1104803695

DEDICATORIA

A mi esposo y mis hermosos hijos.

AGRADECIMIENTO

Dejo constancia de mi agradecimiento imperecedero a la Universidad Técnica Particular de Loja, Posgrado en Gerencia y Liderazgo Educativo, a sus autoridades, y personal docente, por haber impartido sus conocimientos; de manera especial a la Mgs. Leonor del Carmen Franco León, Directora de tesis, quien con su excelente y acertada contribución profesional me supo dirigir para la consecución de mi objetivo.

A mis familiares y compañeros que me brindaron su aprecio, comprensión y apoyo en estos años de formación académica; y, a todas las personas que de una u otra forma contribuyeron para el desarrollo del presente trabajo.

La Autora.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARÁTULA.....	i
APROBACIÓN DE LA DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
RESUMEN	1
ABSTRACT.....	2
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO	5
1.1. Liderazgo.....	6
1.1.1. Definición.	6
1.1.2. Elementos esenciales del liderazgo.	7
1.1.3. Modelos y estilos de liderazgo.....	7
1.1.4. Perfil del líder directivo.	9
1.1.5. Dirección y calidad educativa.	13
1.1.6. Gerencia educativa.	14
1.1.7. Características del gerente educativo.	17
1.1.8. Función directiva del gerente eficiente.	18
1.1.9. Estándares del desempeño profesional directivo.....	20
1.2. Desempeño docente.....	25
1.2.1. Bases Teóricas.....	25
1.2.2. Perfil y competencias del docente del siglo XXI.....	26
1.2.3. Desempeño docente y calidad educativa.	27
CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA	33
2.1. Objetivos	34
2.1.1. General.	34
2.1.2. Específicos.....	34
2.2. Diseño metodológico	34
2.2.1. Método y Diseño de Investigación.	34
2.2.2. Técnicas.....	34
2.2.3. Instrumento de investigación.....	34
2.2.4. Población.	35

2.4.5. Procedimiento.....	35
CAPÍTULO 3. ANÁLISIS DE DATOS	40
3.1. Análisis, interpretación de los resultados obtenidos por objetivo	41
3.1.1. Objetivo 1. Identificar el tipo de liderazgo que existe en los directivos de la Unidad Educativa.	41
3.1.2. Objetivo 2. Establecer el nivel de eficiencia de los docentes en su ejercicio profesional.	44
3.1.3. Objetivo 3: Comprobar la influencia del liderazgo directivo en el desempeño de los docentes del centro escolar.	47
CONCLUSIONES	50
RECOMENDACIONES	52
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	53
ANEXOS	58

RESUMEN

El presente estudio, denominado “El liderazgo directivo como elemento estratégico en la efectividad del desempeño docente, de la Unidad Educativa de Educación General Básica, de la ciudad de Loja, periodo 2016-2017”, tiene como finalidad determinar la influencia del liderazgo directivo en el ejercicio educativo del centro escolar, considerando al liderazgo como la cualidad que posee un individuo para guiar a un grupo de personas y conseguir objetivos comunes a través de la labor conjunta y organización eficiente.

Para determinar su influencia en la práctica pedagógica, se utilizó el método cuantitativo con alcance descriptivo, se establecieron parámetros de análisis a través de la aplicación de encuestas a 46 docentes y un director. Con el cuestionario de diseño transversal, se recolectó datos en un solo momento para cumplir con los objetivos propuestos.

Los resultados encontrados con la aplicación de los instrumentos de indagación, muestran que el trabajo y liderazgo eficiente desarrollado por el líder de la entidad educativa, influye positivamente en el desempeño de los docentes, pues permite conseguir altos estándares académicos con visión integral y participativa, logrando una educación de calidad.

PALABRAS CLAVE: liderazgo, elemento estratégico, efectividad del desempeño docente.

ABSTRACT

The present investigative work "The directive leadership like strategic of teaching performance, of the Educational Unit of Basic General Education, of the city of Loja, period 2016-2017", has like purpose determine the influence of the directive leadership in the performance of school teachers, considering leadership as the quality that an individual has to guide a group of people and achieve common goals through joint work and efficient organization.

To determine the influence of leadership on the efficiency of teaching performance, we used the quantitative method with a descriptive scope, with which parameters of analysis were established through the application of a survey to 46 teachers and one principal, with a questionnaire of transversal design, where data was collected in a single moment, to meet the proposed objectives.

The results found through the application of the survey, show that the efficient work and leadership developed by the leader of the educational institution, positively influences the performance of the school within the administrative, pedagogical and human social environment of the teachers that allows achieve high academic standards in the institution with an integral and participatory vision, achieving a quality education.

KEYWORDS: leadership, strategic element, effectiveness of teaching performance.

INTRODUCCIÓN

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD (2012), plantea como objetivo sustentable la Educación de Calidad, en donde se afirma que los directivos deben desarrollar con un gran compromiso una amalgama de habilidades técnicas en administración pedagógica y destrezas personales que permitan integrar a toda la comunidad para así garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad; en este sentido, el liderazgo se convierte en pieza fundamental ya que es una cualidad que posee el individuo para guiar a un grupo de personas y conseguir objetivos comunes a través del trabajo conjunto y organización eficiente.

El Plan Nacional de Desarrollo 2017–2021 (2017), plantea en su Objetivo 1: Garantizar una vida digna con iguales oportunidades para todas las personas, en su parte pertinente menciona a la educación como el derecho al aprendizaje a lo largo de toda la vida, el cual no se limita únicamente a los espacios formales de enseñanza, sino también a las experiencias de vida y a la interacción social(...), la calidad educativa, que no puede obviar pero tampoco debe limitarse a las evaluaciones estandarizadas(...), sino en el desarrollo de capacidades para preguntar y generar conocimiento, en el impulso a destrezas y talentos, en la realización de las personas y su felicidad. El Ecuador a través del Ministerio de Educación (2012), plantea a detalle los estándares de calidad educativa, considerados como descripciones de los logros esperados, con la finalidad de orientar, apoyar y monitorear la acción de los actores del sistema educativo hacia su mejora continua.

En referencia a la base teórica expuesta en el documento y con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos a lo largo de la formación de postgrado, nace el interés de elaborar el presente trabajo investigativo, que se lo ha desarrollado con la finalidad de determinar la influencia del liderazgo directivo en el desempeño de los docentes del centro escolar.

Este tipo de investigaciones no se han realizado en el Ecuador, a nivel de Latinoamérica se han encontrado estudios similares en Venezuela (Alvarado, 2006) (Monroy, 2013), Perú (Freire, 2014) (Zárate, 2011), y Chile (Uribe, 2007), los cuales concluyen que el liderazgo efectivo de los directivos influyen positivamente en el desempeño de los docentes investigados.

El presente estudio abre una nueva temática de investigación que fomenta a futuros profesionales en postgrados a potenciar sus esfuerzos en identificar la influencia que tienen los directivos educativos para alcanzar altos niveles de calidad, brindando a la

Universidad la oportunidad de ser pioneros en este tema que es actual e importante para la sociedad.

En el desarrollo de la investigación se presentaron restricciones de acceso a instituciones fiscales y fiscomisionales, debido al hermetismo y trámites engorrosos para realizar indagación, limitando de esta forma la amplitud de la población para la obtención de resultados globales. Sin embargo existió la apertura total de las instituciones privadas que impulsan el estudio en esta área, de interés para conocer su situación actual.

Para alcanzar este fin, se dividió el estudio en tres capítulos: el primero, expone una recopilación teórica de temas que fundamentan la investigación, como son: Liderazgo y Desempeño Docente.

En el segundo, se detalla la metodología empleada y el diseño de la investigación, que consiste en un estudio transversal de recolección de datos en un solo momento, y tiempo único, con el propósito de describir las variables objeto de estudio y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Por otro lado, se definen los objetivos que son: Identificar el tipo de liderazgo que existe en los directivos de la Unidad Educativa, establecer el nivel de eficiencia de los docentes en su ejercicio profesional, y comprobar la influencia del liderazgo directivo en el desempeño de los docentes del centro escolar. Además, se señalan las técnicas e instrumentos de investigación mencionados, incluyendo la población, que suma un total de 42 docentes y un director. Para concluir este capítulo se explica el procedimiento y los recursos utilizados para obtener los resultados

Finalmente, en el tercer capítulo, se detallan los resultados alcanzados luego de la aplicación de las encuestas a docentes y director, complementando con el estudio relacional de los mismos, esto permitió concluir que el trabajo y liderazgo eficiente desarrollado por el líder de la institución educativa, influye positivamente en el desempeño del centro escolar dentro del ámbito administrativo, pedagógico y humano social de los docentes, admitiendo de esta manera conseguir altos estándares académicos en la institución y lograr una educación de calidad.

CAPÍTULO 1
MARCO TEÓRICO

1.1. Liderazgo

1.1.1. Definición.

Existen varias definiciones para liderazgo, que se enfocan desde diferentes dimensiones, especialmente sobre las características personales que tiene un líder y la relación existente en un grupo de personas. Según Monroy (2013). “El liderazgo se define como el proceso de conducir a un grupo de personas hacia un determinado objetivo a través de medios no coercitivos”. Esta definición da una distinción importante en lo que respecta a conducir un grupo, lo que permite adentrarnos a este término dinámico según la concepción.

Asimismo varios autores, coinciden que el liderazgo es la capacidad que posee una persona para influir en el comportamiento, el cual dependerá de las actividades, conocimientos y habilidades que se integren para hacer productivo dicha actividad, en donde impera la comunión entre el líder y sus seguidores que trabajan por un cambio real y conseguir resultados de manera compartida (Zárate, 2011 y Hellriegel, 2005).

Esta definición de liderazgo es compartida por Hutchinson (2014) quien manifiesta:

El liderazgo es visto como el arte de influir, comandar y conducir a personas o equipo de trabajo, captando partidarios y seguidores, influenciando de manera positiva en las conductas, actitudes y comportamientos; además de impulsar y promover el trabajo para un objetivo común. (p.28)

En este sentido, se puede definir al liderazgo como la cualidad que posee un individuo, para conseguir seguidos, guiar a este grupo de personas y conseguir objetivos comunes de manera progresiva a través del trabajo conjunto, motivación y organización eficiente.

En las instituciones educativas, el liderazgo directivo es clave para unificar los objetivos institucionales con los personales del cuerpo docente; así mismo, de los padres de familia y alumnos. Esta delicada unión de criterios que debe cumplirse a través del liderazgo es una pieza esencial en los procesos actuales de transformación educativa.

1.1.2. Elementos esenciales del liderazgo.

El director de una institución educativa necesariamente debe poseer la capacidad de liderazgo, ya que es primordial para que el desarrollo de la entidad se encamine hacia la consecución del éxito y mejoramiento de la calidad educativa.

Dwight Eisenhower (citado por Maswell, 1996) propone que: “Para ser un líder un hombre debe tener seguidores. Y para tener seguidores un hombre debe contar con la confianza de estos” (p. 30). Bajo este contexto, Maswell (1996) plantea que un líder necesita integridad, para que su autoridad no sea concebida como el poder que tiene sobre sus subordinados, sino como la habilidad que tiene este para influir sobre sus subordinados, logrando ser reconocido y aceptado como líder.

En tal virtud, se destacan algunos elementos esenciales que cualifican al liderazgo en todas sus dimensiones. García (2006), señala que existen cuatro elementos comunes en cualquier definición de liderazgo: el primero, la existencia de una relación entre las personas, en la que existe un líder y los seguidores que consienten esta relación; un segundo elemento que viene a ser el estilo, el cual consiste en las conductas y actitudes que manifiestan los líderes en el ejercicio de su poder con la finalidad de integrar intereses, consolidar preocupaciones por el servicio y lograr los objetivos de la organización; un tercer elemento, los seguidores, quienes aportan con su trabajo y dedicación para la consecución de los objetivos comunes; y finalmente, el poder que es el arma fundamental para establecer reglas, mecanismos y procedimientos dentro del grupo.

Estos elementos son la clave del liderazgo en todas las actividades de la administración, especialmente en la educación, porque un líder educativo debe establecer la diferencia entre los objetivos institucionales y la satisfacción de los intereses individuales (servicio), ya que de esta forma se asegura el desarrollo cuantitativo y cualitativo de la institución. Asimismo, es importante incorporar el compromiso, subordinación, seguimiento y motivación de los integrantes del grupo, y de manera especial el poder que tiene el líder sobre los sujetos.

1.1.3. Modelos y estilos de liderazgo.

Entre las décadas de 1950 y 1970, el director escolar tenía la responsabilidad de administrar correctamente la escuela. Freire (2014), manifiesta que durante mucho tiempo el modelo en la dirección escolar centró el papel del director en tareas

administrativas y burocráticas. Sin embargo, los cambios estructurales que exige el mundo han demandado que la educación cambie y que el papel del director se modifique sustancialmente.

De esta forma, la transformación de la dirección escolar ha tenido que adaptarse a las nuevas exigencias, ya que, actualmente un director al limitarse a la gestión burocrática y administrativa resulta insuficiente.

Ante esto, se ha expuesto que en los sistemas educativos en donde el director dedica la mayor parte del tiempo a actividades que no se relacionan con la mejora en la calidad educativa en sus escuelas, las posibilidades de lograr mejores resultados de los estudiantes disminuyen sustancialmente (Barber & Mourshed, 2008).

Por otro lado, enfocándose en los estilos de liderazgo. Manes (2009), señala que si bien existen varios modelos, éstos se diferencian según el nivel de participación que el líder otorga a sus colaboradores. Una de las primeras clasificaciones es:

- **Autoritario**, ocurre cuando un líder impone las políticas y los procedimientos, él decide los objetivos a conseguir, dirige y controla todas las actividades sin ningún tipo de participación significativa de los subordinados.
- **Democrático**, sucede cuando el líder motiva la participación activa de los integrantes del grupo, quienes deciden sobre sus actividades, pueden opinar, y no se limitan solo a recibir órdenes.
- **Laissez faire** (dejar hacer), el líder tiene un papel pasivo y son los integrantes del grupo quienes tienen un mayor poder de decisión.

Bajo el mismo sentido, se menciona que las personas no trabajan en las organizaciones, sino que las personas son la organización. Planteado de esta manera un esquema de orientación personalista, el cual plantea cuatro estilos de liderazgo:

- **Autoritario coercitivo**, los directivos son muy autoritarios, confían poco en los subordinados, motivan mediante el temor y el castigo, ofrecen recompensas ocasionales y sólo participan en la comunicación descendente. Las decisiones se toman en los niveles superiores de la organización, y la ejecución de acciones se encuentra sometida al temor de los castigos, las sanciones y las medidas disciplinarias con obediencia estricta al reglamento interno.
- **Autoritario benevolente**, en este estilo la administración da confianza condescendiente a sus empleados (Valencia, 2008) Existe centralización, las decisiones importantes se toman en la cúspide de la estructura de la

organización y hay delegación solamente en asuntos rutinarios. La comunicación es relativamente precaria y se escucha las opiniones de los subalternos.

- **Consultivo**, en este estilo se admite la consulta a los subordinados y la delegación, pero el derecho a la última palabra siempre resulta de la dirección (Gil & Giner, 2007). Las decisiones vitales, generales y de política amplia provienen del nivel superior, permitiendo la toma de decisiones concretas a niveles inferiores. La comunicación discrecional fluye en ambos sentidos tanto vertical como horizontalmente.
- **Participativo**, los directivos tienen completa confianza en el trabajo de los integrantes del grupo en todos los aspectos, este estilo es el más efectivo en la toma de decisiones y además de ser el más productivo Reyes (2004). Se reconoce el trabajo mediante recompensas económicas y sociales, las sanciones son raras y se deciden por el grupo, se consigue la participación del grupo en el cumplimiento de objetivos, se promueve el desarrollo de nuevas metodologías y procesos, la comunicación es en todos los sentidos.

Gil & Giner (2007) expresan que el sistema más eficiente es el liderazgo participativo y democrático. En una institución puede ser efectivo algún estilo de liderazgo en todas las situaciones, sin embargo en otros casos y al existir situaciones distintas sería difícil aplicar un solo estilo de liderazgo.

Por lo tanto, para el perfil de líder educativo que se busca y en función a lo expuesto anteriormente, se puede concluir que existen 3 sistemas de liderazgo que se imponen al momento de liderar una institución educativa, y que son de vital importancia distinguir, estos son el autoritario con su rasgo característico que es la imposición, además el consultivo, en donde se concibe la consulta pero la última palabra siempre la tiene el líder, y finalmente una composición del estilo democrático y participativo, en donde existe la participación activa de todos los integrantes.

1.1.4. Perfil del líder directivo.

Partiendo de las concepciones anteriores, se puede determinar con claridad que en la actualidad es necesario e inherente que en la función directiva prime como rasgo principal el liderazgo. Sin embargo, todavía se resiste el concepto de gerencia por parte de los líderes directivos en las instituciones educativas; en donde ya nace la necesidad de que el directivo no sólo dirija la parte pedagógica, sino también se

empiece a incorporar habilidades administrativas que lo conviertan en un gerente institucional.

De esta manera, el perfil del líder directivo no podría considerarse tan solo como un modelo general (Quigley, 2007). Por el contrario, debe ser un modelo particular y dinámico, que se ajuste a la realidad institucional, en donde cada entidad educativa deba definir cuáles son los atributos que debería tener su líder directivo de acuerdo a su realidad histórica, presente y futuro de manera específica.

Un líder educativo deberá tener correspondencia con el grupo con el que se trabaja, aplicar las técnicas de liderazgo, para mejorar la productividad y motivar el acrecentamiento personal y empresarial (Calero, 2005). En donde se renueve la administración incorporando a un director líder, que posea nuevas ideas y actitudes, para generar mística en toda la organización.

En donde ejerza además, una función de administración, considera dentro de sus funciones el planificar, organizar, coordinar y evaluar. En donde sea su obligación el motivar el trabajo en equipo para alcanzar una mejor articulación en el grupo, incentivar la mediación y resolución de conflictos y la delegación de tareas.

Dentro de las habilidades personales más importantes que se pueden concebir dentro del perfil directivo, se pueden mencionar como fundamentales su formación, reputación y antecedentes, su gestión de perfeccionamiento, la creatividad aplicada a proyectos institucionales y su actitud proactiva y positiva; en donde la institución sea realista y busque líderes idóneos, éticos y humanos.

Kotter (citado en Manes, 2009) plantea una guía referencial, en cuanto a los requisitos de efectividad que debe de tener un líder, y los cuales se presentan a continuación:

- Conocimientos del sector e institucionales. Hoy el líder directivo debe estar al tanto de lo que sucede en el sector de la educación (transformaciones, mercados educativos, competencia, propuestas pedagógicas, etc.) y en la realidad de su propia institución (cultura institucional, historia, problemas y conflictos, objetivos institucionales, ideario, intereses del personal, etc.).
- Relaciones institucionales, son decisivas para el trabajo de articulación con sus pares, ya sea entre los niveles educativos, los turnos, las actividades extra programáticas, las instancias de matriculación, etc.
- Reputación e historial. Desde su puesto formal, el líder directivo debe ser creíble por su idoneidad y trayectoria. Sus antecedentes son muy importantes

frente a la credibilidad de sus colaboradores como lo es su experiencia en la conducción de grupos humanos.

- Potencial y habilidades. En este sentido las aptitudes y actitudes del líder son un requisito indispensable de la evaluación a la hora de su designación. El perfil de desempeño debe relacionarse con el potencial y las habilidades del líder directivo.
- Valores personales. La educación en los valores humanos es la base de la educación integral del individuo. El líder directivo debe enseñar a respetar esos valores con su ejemplo en la relación con sus pares, sus colaboradores y los estudiantes.
- Motivación. La capacidad de motivar es imprescindible en la figura del líder. Para ello debe estar motivado en su tarea; así podrá motivar con auténtica energía a sus colaboradores. El reconocimiento que dé a sus colaboradores forma parte de la tarea de un líder directivo.

Es importante mencionar, que uno de los errores más frecuentes en las organizaciones se produce en el momento de la selección del líder directivo (Alvarado, 2006). En donde las instituciones tienden a promover hacia cargos directivos a aquellos docentes que cumplan con la antigüedad necesaria y sin considerar y analizar detenidamente la capacidad de liderazgo de esa persona como futuro conductor.

Para esto se considera dentro del proceso de selección, algunos elementos esenciales que definen la capacidad de liderazgo requerida, entre estos están:

- Honestidad: presentarse como figura transparente para lograr credibilidad en su gestión, siendo el mejor atributo su ética, que genere confianza y respeto de los demás.
- Visión compartida: considerar la participación de sus colaboradores en la visión de los procesos de cambio, en donde se convierte en un interés legítimo de todas las partes involucradas.
- Compromiso: composición de intereses personales, institucionales y colaboradores. Al mismo tiempo el líder requiere el adeudo de la organización en el respaldo de su gestión, en donde el líder directivo es el puente que une los intereses institucionales con los de sus colaboradores (Manes, 2009).
- Paciencia: partir de la capacidad de entender la singularidad de cada uno de sus colaboradores, en donde es necesario articular en forma sinérgica la pluralidad de conductas de su equipo hacia el cumplimiento de los objetivos.

- Ejemplaridad: camino para legitimar la autoridad que requiere el líder directivo.

Para que la gestión educativa redunde en mejoras de calidad debe ir acompañada de estrategias que optimicen las capacidades y el liderazgo del directivo y personal docente, convirtiéndose en un elemento clave para convertir a la institución educativa en una organización que oferta un servicio de calidad (UNESCO y Uribe, 2005).

De esta manera, Alfonso (2001) detalla una variedad de cualidades esenciales a considerar por parte del líder en una institución educativa, las cuales se detallan a continuación:

- Coincidencia plena y consciente con el proyecto social que se trata de impulsar.
- Identificación con los problemas que le preocupan al colectivo.
- Estilo propio en la dirección. (Sello personal)
- Conocimiento de la labor que realiza.
- Seguridad, confianza y autoridad.
- Ejemplo personal en su vida laboral, política y social.
- Resultados en su desempeño profesional específico.
- Cultura general.
- Capacidad para asimilar y aplicar de forma creativa los resultados de la Ciencia de la Dirección.
- Objetividad e imparcialidades en las decisiones y sobre todo en la evaluación y estimulación al trabajo.
- Capacidad para la comunicación con el colectivo de trabajo.
- Iniciativa.
- Visión de futuro o perspectiva.
- Capacidad para asimilar los cambios provenientes de análisis y valoraciones objetivas.
- Capacidad para delegar, organizar, planificar y controlar las tareas fundamentales.
- Carisma personal para la dirección de un determinado colectivo.

Concluyen así, que el perfil del líder directivo debe de considerarse con un modelo dinámico, en donde sus atributos y habilidades personales se integren y acoplen a la realidad histórica, presente y futura de la comunidad en la que se desenvuelve, cumpliendo no solo funciones netamente pedagógicas como se consideraba en décadas pasadas, sino que complete habilidades técnicas en lo que respecta a la

función de administración, motivando el trabajo en equipo y la articulación de las diferentes áreas que coordina.

1.1.5. Dirección y calidad educativa.

En lo que respecta a la calidad educativa y el protagonismo del directivo, Calero (1998) señala que el trabajo del director para mejorar la educación debe basarse principalmente en la toma adecuada de decisiones. Resolver en forma acertada es vital para encontrar la excelencia educativa, para la cual se requiere de múltiples factores: profesores efectivos, condiciones pedagógicas buenas, estudiantes en buenas condiciones físicas y psicológicas, políticas educativas claras, universos valorativos identificables, fluidez financiera y administrativa.

Un director es un educador porque está directamente relacionado en el hecho pedagógico, ya que a través de sus decisiones puede contribuir a hacerlo más efectivo, facilitándole al docente su tarea, garantizándole el funcionamiento efectivo de la organización y/o dándole sentido dentro del entorno social.

Así mismo, Calero (2005) manifiesta que el director decide con el propósito de crear condiciones favorables para el hecho pedagógico, garantizar el funcionamiento eficiente de la administración, influir y negociar con el medio social los procesos, insumos e intereses que requiere una institución para avanzar hacia mejores niveles.

En la **gestión pedagógica** debe tomar decisiones que faciliten a los docentes desarrollar con satisfacción y eficiencia profesional el hecho pedagógico. Poder solventar acertadamente para crear condiciones favorables hacia el aspecto pedagógico, requiere que el director tenga una gran comprensión del fenómeno educativo en general y en particular: qué variables o factores lo afectan positiva y negativamente, bajo qué condiciones se puede esperar resultados, instrumentos necesarios para la medición de la calidad pedagógica, etc.

En la **gestión administrativa** tiene que tomar decisiones sobre los procesos administrativos e institucionales para garantizar que el servicio educativo ocurra de una forma sostenida, regulada y de acuerdo a normas y propósitos enunciados a nivel institucional (Calero, 2005). Poder decidir en este nivel, requiere una gran comprensión del centro educativo como una institución social. El colegio o la escuela no sólo es el lugar a donde los alumnos van a recibir clases, es un espacio social en donde se tramiten símbolos, valores, lenguajes y relaciones específicas. Es también

un segmento en donde la sociedad hace legítimos y válidos los saberes que juzga, es una parte fundamental del currículo.

Los alumnos no aprenden solamente de lo que ocurre en la clase; asimilan además la representación como discurre diariamente en la institución escolar. Por eso las decisiones sobre la forma de definir y concebir el espacio físico, los horarios, la disciplina, los símbolos escolares, la relación profesores - alumnos y profesores entre sí, el tipo de celebraciones, fiestas, etc.; son decisiones que un director debe pensar cuidadosamente porque todas ellas tienen implicancias educativas.

En la **gestión institucional**, el director decide, de alguna manera, sobre la institución como un todo. Debe tomar decisiones para buscar relacionar la institución de la mejor forma posible con la comunidad social: con los padres de familia, con el gobierno, la parroquia, las personas e instituciones educativas. Este tipo de decisiones requiere, un gran conocimiento del entorno social, de las expectativas e intereses de otras instituciones, de las limitaciones y posibilidades tanto de la institución que dirige como de los grupos y entidades con los cuales se debe relacionar, en donde le corresponde tomar decisiones para garantizar que la institución educativa se adecúe y responda a las necesidades y expectativas de las comunidades que atiende en las que está ubicada.

En definitiva el protagonismo del director se debe direccionar a través de la integración de la gestión, concibiendo dentro de sus funciones aspectos pedagógicos (desempeño y desarrollo profesional), administrativos (planificación y normativa) e institucionales (interacción con medio), como hitos referenciales para la toma de decisiones de manera acertada para conseguir un sistema educativo de calidad, el cual esta tutelado de manera dinámica a la normativa y autoridades de control, por la posibilidad de adecuación según las necesidades, intereses y expectativas de la comunidad en la que desenvuelve la institución.

1.1.6. Gerencia educativa.

1.1.6.1. Funciones del gerente.

La gerencia en las organizaciones son las actividades que se ejecutan con el objeto de utilizar los recursos humanos, físicos y financieros, a fin de alcanzar objetivos comúnmente relacionados con beneficios económicos (Ruiz, 2002). De esta forma, un

gerente es la persona que planifica, organiza, dirige y controla una organización para conseguir ganancias financieras.

En tal sentido, la gerencia es considerada como una de las acciones más importantes para alcanzar la eficiencia en una organización, en donde éste tiene la responsabilidad de planificar actividades a beneficio de la institución, para obtener mayor productividad y excelencia en el proceso administrativo, y desempeño laboral, en donde se pueda organizar un proceso modernizado de la administración desde la integralidad (Linares, Ángulo y Villalobos, 2004).

Dentro del ámbito educativo existe el enfoque administrativo concebido no tan solo como un fin o beneficio económico, sino como precursor para el desarrollo de los recursos humanos, según los planteamientos de un proyecto educativo nacional, indiferente de que éste signifique un retorno en capital de los presupuestos ejecutados.

La gerencia puede considerarse como un proceso mediante el cual es posible analizarla y describirla en términos de sus funciones fundamentales como son: planeamiento, organización, dirección y control.

En relación a esto, Ruiz (2002) menciona que el líder es el respaldo del equipo, el que potencia a las personas para que se desarrollen sus inquietudes, iniciativas y creatividad. Además, fomenta la responsabilidad, el espíritu de equipo, el desarrollo personal, y, especialmente, es el impulso de la creación de un espíritu de pertenencia que une a los colaboradores para decidir las medidas a tomar.

Por tal razón, la presente investigación vincula la administración del gerente institucional, como principal responsable del desempeño del docente, y más aún del éxito o fracaso del proceso educativo. En donde se pretende analizar la figura del líder como gerente educativo, y determinar la influencia de éste en el desempeño docente.

1.1.6.2. Funciones del gerente administrativo.

El gerente educativo tiene entre sus funciones, mantener vivo el espíritu del grupo entre los miembros de la escuela y la de establecer las condiciones que generen una motivación efectiva en el ambiente de trabajo, de acuerdo con esto Rodríguez (2008, p. 30) expresa. “Significa una gran coordinación de las actividades del personal que labora en la institución, y le corresponde al director ejercer esta función”.

El director es un elemento clave para propiciar las condiciones favorables del ambiente escolar, lo que haga o deje de hacer conlleva a resultados concretos que fortalecen o disminuyen estas situaciones, consideradas como propiciadoras de un trabajo colectivo y participativo del personal a su cargo. Cabe destacar que, el gerente es un profesional que tiene como función ejercer la administración y organización de una escuela, es decir, guiar el trabajo y favorecer el desarrollo de los miembros del plantel educativo.

A nivel personal, el director es un ser que tiene ante sí un gran compromiso social como agente de cambio, al tener bajo su dirección a los docentes de la escuela; de ahí la importancia del desarrollo de su función de una manera efectiva, conforme a los objetivos establecidos y, por lo tanto, la necesidad de estar bien preparado pedagógicamente y de superarse como profesional permanentemente (Manes, 2009).

Así mismo, la dirección científica concibe la administración, la organización de la escuela y la gestión de todos sus recursos como un medio para asegurar la eficacia del proceso educativo, involucrar a los docentes en la toma de decisiones, alentar la iniciativa del personal, facilitar la comunicación y poner en práctica el trabajo de grupo, con miras a analizar y resolver los problemas de la escuela para mejorar así su funcionamiento, dejando a un lado las relaciones de tipo jerárquico con su personal; identifica en su personal las capacidades de cada uno, estimula y ayuda a los docentes a superar las dificultades.

Por último, es inherente a sus actividades el promover, facilitar, organizar y coordinar el desarrollo de diligencias del personal a su cargo, funciones netamente administrativas que están ligadas a los objetivos y logros propuestos dentro de su gestión como director.

Por tanto, el director atiende los aspectos internos del funcionamiento de la escuela: normas de convivencia, situación personal de cada docente, actividades personales, mundo interno, motivaciones, relación con sus compañeros y capacidad de integración (Medina, 2016).

Por otra parte, el director debe tener sus propios conocimientos, recursos y estrategias, adquiridos a través de su formación y experiencia que le permiten hacer frente, cotidianamente, a las exigencias concretas que se le presentan en su quehacer profesional (Medina, 2016). En el plano individual, debe realizar valoraciones personales, conociéndose y aceptándose a sí mismo, mejorar sus relaciones consigo mismo y con los demás, desarrollar cualidades personales que le ayuden a tener un

equilibrio mental y emocional para desenvolverse satisfactoriamente, buscando siempre ser mejor como persona.

Finalmente, la función administrativa que realiza el director en el nivel de su actuación profesional, los niveles de comunicación y las relaciones que establece con su personal; sus habilidades, sus actitudes profesionales y su disposición a guiar las actividades conjuntas de la escuela, son valoraciones importantes dentro del estudio que permiten identificar los procesos administrativo que allí se generen, ya que como líder institucional, será quien determine los lineamientos a seguir, evaluar los procesos y tomar los correctivos necesarios para que el proceso educativo y organizacional de la institución logre los objetivos planificados.

1.1.7. Características del gerente educativo.

Robbins y De Cenzo (citado en Linares, Ángulo y Villalobos, 2004) indican. “Si los gerentes no controlan, no tienen manera de saber si sus objetivos y planes proceden como deben y que acciones pueden tomar” (p. 306). En base a este planteamiento, se puede desprender como preámbulo que un desempeño eficaz forma parte de un ciclo, el cual inicia con la planificación, continúa con la ejecución y termina con el control, que requiere de habilidades gerenciales que permitan aportar información y retroalimentar continuamente los procesos.

Asimismo, Alvarado (2006) explica que el gerente existe para ejecutar el objetivo o misión de una organización a pesar de que esta misión varía en función de las características del contexto donde actúa, ya que existen responsabilidades básicas que constituyen la esencia de su acción.

De esta manera podemos indicar que los gerentes educativos necesitan por lo menos tres tipos de características para desarrollar el trabajo gerencial adecuadamente y lograr ejercer las responsabilidades básicas; éstas son:

- **Habilidad técnica**, es la capacidad para usar el conocimiento, los métodos, las técnicas y los medios necesarios para la ejecución de tareas específicas. Esta pericia envuelve un discernimiento especializado, capacidad analítica, facilidad para el uso de las técnicas y herramientas de esa disciplina específica. Katz (citado en Alvarado, 2006), señala que la habilidad técnica puede ser obtenida mediante educación formal o través de la experiencia personal o la adquirida de otros.

- Habilidad humana, es la capacidad del gerente para trabajar de manera efectiva como miembro de un grupo y lograr la cooperación dentro del equipo que dirige.
- Habilidad conceptual, depende de la capacidad de percibir a la organización como un todo, reconocer sus elementos, las interrelaciones entre los mismos, y cómo los cambios en alguna parte de la organización afectan a todos los demás elementos. Esta capacidad permite al gerente actuar en función de las metas de su grupo de trabajo, adquiere mayor importancia en el proceso de toma de decisiones, por cuanto el gerente deberá medir las consecuencias inter funcionales de la decisión a tomar, sobre todo cuando se trata de fallos referentes a políticas y estrategias de acción.

Estas habilidades deben de estar sincronizadas a la época, que actualmente es caracterizada por el impacto de la tecnología en la construcción de un servicio de calidad, en donde crece la necesidad de incorporar directores cada vez más calificados y con una formación gerencial acorde con la realidad. Ya que el éxito, depende de la articulación de un sistema productivo de conocimientos y un sistema de producción de servicios (Guerra ,1993).

Por tanto, la vinculación con el presente estudio radica en la combinación apropiada de las tres habilidades descritas en las funciones y atributos que debe considerar el directivo en su accionar, las cuales varían a medida que un gerente educativo avanza en la organización, desde el nivel de supervisión a los altos puestos administrativos hasta las necesidades que exija la comunidad en la cual se desarrolla la institución educativa.

1.1.8. Función directiva del gerente eficiente.

La función directiva de un gerente eficiente debe enfocarse en la participación, en donde el humanismo debe regirse para lograr la excelencia en las relaciones interpersonales, para esto los directores deben poseer un conjunto de habilidades que les permita desempeñarse de manera efectiva, orientadas hacia el logro de las metas de la organización (Linares, Ángulo y Villalobos, 2004).

Estas funciones son concebidas desde varias teorías administrativas, una de estas es la propuesta por Robbins (1996) plantea que la eficiencia del director se basa en: la planificación, organización, dirección y control, donde su cabal cumplimiento conlleva a alcanzar los propósitos y las metas establecidas en la organización.

Asimismo, Quigley (2007) plantea un conjunto de funciones gerenciales destacando el aspecto humanístico del gerente, las cuales se encuentran detalladas de acuerdo a patrones establecidos por las leyes de la administración, a continuación se detallan:

Organización

- Conocer cuáles son los intereses comunes de su grupo.
- Perfeccionar su autocontrol.
- Criticar con tacto.
- Conocer las interacciones de su grupo.
- Aprender a callar y escuchar siempre.
- Fomentar las relaciones entre los miembros.
- Estimular más, evitar las sanciones.
- Se logrará una mejor organización de la escuela cuando el director logre una mayor comunicación entre los miembros que la integran.

Participación

- Los miembros se sienten tomados en cuenta y se involucran en las decisiones adquiridas.
- La toma de fallos es más realista.
- Se desarrolla formas de vida democrática.
- Se unifican criterios.
- Se fomenta el trabajo colectivo.

Comunicación

- Emisión de directrices que al concentrarse deben proporcionar direccionalidad, orientación sobre la filosofía de la organización, explicitar las metas operacionales y aportar información sobre el “deber ser” del desempeño de los subordinados

Por lo tanto podemos concluir, que las funciones directivas eficientes se basan en modelos establecidos por las leyes de la administración, las cuales se enfocan principalmente en aspectos gerenciales como son: la organización, participación, y comunicación, potenciando el desarrollo del servicio educativo a través del manejo del desempeño de todo el personal a su cargo. Estas funciones se integran en estándares de calidad los cuales son abordados a continuación, según la normativa y reglamentos que rigen el accionar educativo y su calidad en nuestro país.

1.1.9. Estándares del desempeño profesional directivo.

La Ley Orgánica de Educación Intercultural (2012) en su Art. 22.- Competencias de la Autoridad Educativa Nacional, literal dd, detalla. “La Autoridad Educativa Nacional definirá estándares e indicadores de calidad educativa que serán utilizados para las evaluaciones realizadas por el Instituto Nacional de Evaluación Educativa...”

Además, el Ministerio de Educación (ME), mediante el Acuerdo 482-12 del 28 de noviembre de 2012, expide los Estándares Educativos, entre los cuales se encuentran los de Gestión Escolar, Desempeño Profesional Directivo y Desempeño Profesional Docente, los cuales son definidos concretamente como descripciones de logros esperados, cuya principal característica es la trazabilidad que permite visualizar la cadena de competencias y responsabilidades, estableciendo el grado de corresponsabilidad de los actores educativos.

Es así, que el Ecuador ha definido, con base en las evidencias, la experiencia acumulada y sus propias necesidades de país, un modelo de gestión educativa que se expresa en un conjunto de estándares de desempeño directivo y docente.

Los Estándares de Desempeño Profesional Directivo (DI), describen las acciones indispensables para optimizar su labor y hacen referencia a la gestión administrativa, gestión pedagógica, de convivencia, servicios educativos y sistema integral de riesgos escolares; para asegurar su influencia efectiva en el logro de aprendizajes de calidad de todos los estudiantes en las instituciones educativas a su cargo.

Por lo tanto, los Estándares de Desempeño Profesional Directivo describen las acciones indispensables para optimizar la labor que el Director o Rector y el Subdirector y Vicerrector deben realizar. Estos están planteados dentro del marco del Buen Vivir; respetan las diversidades culturales de los pueblos, las etnias y las nacionalidades; aseguran la aplicación de procesos y prácticas institucionales inclusivas; contribuyen al mejoramiento de la calidad de los procesos de enseñanza-aprendizaje; favorecen el desarrollo profesional de todos los actores educativos, y vigilan el cumplimiento de los lineamientos y disposiciones establecidos por el Ministerio de Educación, los cuales se expresan a continuación .

Tabla 1. Estándares y atribuciones para el desempeño profesional directivo.

DIMENSIONES	COMPONENTE	ESTÁNDAR	ATRIBUCIONES / FUNCIONES		
			RECTOR	VICERRECTOR	INSPECTOR GENERAL
GESTIÓN ADMINISTRATIVA	Organización Institucional	<ol style="list-style-type: none"> Administra el funcionamiento de la institución en relación con la oferta del documento de Autorización de Creación y Funcionamiento de la Institución. Implementa el Proyecto Educativo Institucional (PEI). Supervisa la ejecución de procedimiento académicos y administrativos. 	<ol style="list-style-type: none"> Cumplir y hacer cumplir principios, fines y objetivos del Sistema Nacional de Educación, normas y políticas educativas, y los derechos y obligaciones de sus actores; Administrar la institución educativa y responder por su funcionamiento. 	<ol style="list-style-type: none"> Presidir la Comisión Técnico Pedagógica de la Institución; Dirigir el proceso de diseño y ejecución de los diferentes planes o proyectos institucionales, así como participar en su evaluación permanente y proponer ajustes. 	
	Desarrollo Profesional	<ol style="list-style-type: none"> Gestiona la ejecución de actividades de capacitación para el personal administrativo, directivo y docente. Monitorea las actividades de apoyo y acompañamiento pedagógico a la práctica docente en función de plan de acompañamiento pedagógico aprobado. Aplica lo dispuesto en la resolución para reconocer méritos alcanzados por el personal administrativo, directivo y docente. 	<ol style="list-style-type: none"> Dirigir el proceso de autoevaluación institucional, así como elaborar e implementar los planes de mejora sobre la base de sus resultados; Aprobar el distributivo de trabajo de docentes, dirigir y orientar permanentemente su planificación y trabajo, y controlar la puntualidad, disciplina y cumplimiento de las obligaciones de los docentes. 	<ol style="list-style-type: none"> Dirigir los diferentes niveles, subniveles, departamentos, áreas y comisiones, y mantener contacto permanente con sus responsables; Asesorar y supervisar el trabajo docente; 	<ol style="list-style-type: none"> Velar por el cumplimiento de las disposiciones laborales y remunerativas fijadas por el Ministerio de Relaciones Laborales

	Información y Comunicación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Coordina los procesos de gestión de la información en la recolección, actualización y resguardo de la información de acuerdo a los procedimientos institucionales. 2. Verifica el cumplimiento de comunicación académica y administrativa entre los actores educativos. 3. Coordina la rendición de cuentas de la gestión de autoridades y organismos institucionales. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Remitir oportunamente los datos estadísticos veraces, informes y más documentos solicitados por la Autoridad Educativa Nacional, en todos sus niveles; 2. Recibir a asesores educativos, auditores educativos y funcionarios de regulación educativa, proporcionar la información que necesiten para el cumplimiento de sus funciones y implementar sus recomendaciones. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar y presentar periódicamente informes al Rector o Director del establecimiento y al Consejo Ejecutivo sobre el rendimiento académico por áreas de estudio y sobre la vida académica institucional. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Coordinar y llevar el registro oficial de: distributivo de trabajo docente, horarios, asistencia de estudiantes, justificación por inasistencia, control de días laborados, calificaciones de disciplina, control de comisiones y actividades docentes y estudiantiles dentro y fuera del plantel.
	Infraestructura, Equipamiento y Servicios complementarios	<ol style="list-style-type: none"> 1. Verifica la utilización óptima de la infraestructura, equipamiento y recursos didácticos en relación a los objetivos de aprendizaje. 2. Supervisa los servicios complementarios que oferta la institución funcionen de acuerdo a 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fomentar y controlar el buen uso de la infraestructura física, mobiliario y equipamiento de la institución educativa por parte de los miembros de la comunidad educativa, y responsabilizarse por el mantenimiento y la 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Asegurar el cumplimiento de los estándares de calidad educativa emitidos por el Nivel Central de la Autoridad Educativa Nacional; 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Asegurar el cumplimiento de los estándares de calidad educativa emitidos por el Nivel Central de la Autoridad

		los lineamientos emitidos por la Autoridad Educativa Nacional.	conservación de estos bienes;		Educativa Nacional;
GESTIÓN PEDAGÓGICA	Enseñanza y Aprendizaje	<ol style="list-style-type: none"> 1. Supervisa que las Planificaciones Curriculares Anuales (PCA) guarden relación con la Planificación Curricular Institucional (PCI) 2. Supervisa que las planificaciones micro curriculares guarden relación con las Planificaciones Curriculares Anuales (PCA) que correspondan. 3. Evalúa la práctica pedagógica de acuerdo a la ejecución de la planificación micro curricular. 4. Monitorea la evaluación del aprendizaje del estudiantado de acuerdo a los lineamientos de la Planificación Curricular institucional (PCI) y al calendario escolar. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dirigir y controlar la implementación eficiente de programas académicos, y el cumplimiento del proceso de diseño y ejecución de los diferentes planes o proyectos institucionales, así como participar en su evaluación permanente y proponer ajustes. 2. Aprobar los horarios de clases, de exámenes, de sesiones de juntas de docentes de curso o grado y de la junta académica; 3. Fomentar, autorizar y controlar la ejecución de los procesos de evaluación de los aprendizajes de los estudiantes; 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Asesorar y supervisar el trabajo docente; 2. Revisar y aprobar los instrumentos de evaluación preparados por los docentes; 	
	Consejería Estudiantil y Refuerzo Académico.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Supervisa la ejecución de la planificación del servicio de consejería estudiantil 2. Coordina la implementación de los lineamientos de refuerzo académico. 		<ol style="list-style-type: none"> 1. Implementar el apoyo pedagógico y tutorías académicas para los estudiantes, de acuerdo con sus necesidades; 	

CONVIVENCIA, PARTICIPACIÓN ESCOLAR Y COOPERACIÓN	Convivencia y participación escolar	1. Socializa el Código de Convivencia a la comunidad educativa.	2. Controlar la disciplina de estudiantes y aplicar las acciones educativas disciplinarias por las faltas previstas en el Código de Convivencia y el presente reglamento.	1. Proponer ante el Consejo Ejecutivo la nómina de directores de área y docentes tutores de grado o curso;	1. Gestionar el clima organizacional, y promover y controlar el cumplimiento de las normas de convivencia y de la disciplina en el plantel; 2. Organizar la presentación del estudiantado en actos sociales, culturales, deportivos...
	Alianzas estratégicas de cooperación para el desarrollo	1. Supervisa la gestión de los organismos institucionales en función de los deberes y atribuciones contempladas en la normativa vigente. 2. Coordina la participación de los docentes en actividades asociadas a los vínculos de cooperación establecidos para apoyar el proceso de enseñanza aprendizaje.	3. Establecer canales de comunicación entre los miembros de la comunidad educativa para crear y mantener tanto las buenas relaciones entre ellos como un ambiente de comprensión y armonía, que garantice el normal desenvolvimiento de los procesos educativos.		
SEGURIDAD ESCOLAR	Gestión de riesgos y protección	1. Coordina la ejecución de actividades enmarcadas en planes integrales y protocolos de gestión riesgos, seguridad y auto cuidado.	1. Ejecutar acciones para la seguridad de los estudiantes durante la jornada educativa que garanticen la protección de su integridad física y controlar su cumplimiento.		

Fuente: MINEDUC (2017) y LOEI (2011).

Elaborado por: Bravo, M. (2018).

Según el Art. 109, de la LOEI (2011), los Cargos Directivos, comprenden a las designaciones de rectores, vicerrectores, directores, subdirectores, inspectores y subinspectores, y que han sido considerados para distinguir sus funciones y atribuciones como lo manifiesta el Reglamento de la Ley Orgánica de Educación Intercultural, los cuales tienen integración directa con los estándares de calidad educativa que plantea el Ministerio de Educación.

Los estándares de calidad, son considerados como referentes valiosos que, al ser implementados, fomentan un servicio óptimo, permiten evaluar una situación concreta, reorientar tanto los procesos pedagógicos como la política educativa pública con la toma de decisiones sobre la formación inicial requerida en la actualidad, para los procesos de manejo personal, para la formación permanente de los profesionales relacionados con la docencia.

Este encargo, lo desarrollan los directivos con un gran compromiso, ya que exige una amalgama de habilidades técnicas en administración pedagógica y habilidades personales que admiten integrar a toda la comunidad educativa en cumplir con el objetivo de desarrollo sustentable que es la Educación de Calidad, propuesto por el Programa de las Naciones Unidas para el desarrollo (2012), en el cual Ecuador es uno de los países comprometidos en garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos.

1.2. Desempeño docente

1.2.1. Bases Teóricas.

Para partir con la definición teórica del desempeño docente, Jiménez (2000) señala que el profesional de la enseñanza tiene, en gran medida, la responsabilidad de la educación y la cultura de una sociedad y, por ende, debe ser consciente de la influencia personal y social que genera el desarrollo de su labor.

De esta manera, el desempeño docente puede ser considerado como el accionar del educador como profesional experto en el campo educacional y “comprende también el sentirse apropiado del saber pedagógico que es la creación de conocimientos que se van construyendo diariamente cuando se diseña y organiza el modo de enseñar, o cuando se interactúa con los alumnos”. (Saravia & López, 2008, p. 89)

De esta manera, el ejercicio de la docencia requiere de un profesional que posea el dominio de un saber específico y complejo (el pedagógico), que comprenda los procesos en que está inserto, que decida sobre contenidos, métodos y técnicas, que elabore estrategias de enseñanza acorde a las necesidades de los estudiantes, organizando contextos de aprendizaje, interviniendo de distintos modos para favorecer procesos de construcción de conocimientos desde las necesidades particulares de cada uno de sus educandos.

Además, Espinoza (2010, p. 48) remarca: “La función del profesor no se reduce a la transmisión de conocimientos por importante que sean para la formación intelectual sino que se orientan a la formación integral es decir al desarrollo de todas las dimensiones de la persona”.

En este contexto, el Ministerio de Educación (2012) plantea que un docente de calidad es aquel que provee oportunidades de aprendizaje a todos los estudiantes y contribuye, mediante su formación, a construir la sociedad que aspiramos para nuestro país, en donde su desempeño abarca a toda acción realizada, ejecutada o desarrollada por él, en respuesta de lo que se le ha designado como responsabilidad y que será medido en base a su ejecución.

De esta manera, se destaca que tanto la experiencia como la investigación han confirmado que uno de los factores claves para conseguir una educación de calidad es contar con docentes de calidad (UNESCO, 2007). Perspectiva, que permite identificar que una de las prioridades de los sistemas educativos ha de ser el mantener e incrementar la calidad de sus docentes.

Concluyendo, es importante impulsar la gestión para mejorar la calidad del docente, ya que su eficiencia dentro del sistema educativo potenciará el desarrollo de los estudiantes en todos sus aspectos, que se reflejará en la construcción de una sociedad auto responsable y comprometida con el crecimiento social.

1.2.2. Perfil y competencias del docente del siglo XXI.

Las competencias son definidas por Soler (2004), como:

Conjunto de conocimientos, destrezas y aptitudes útiles para ejercer una profesión, resolver asuntos profesionales de manera autónoma y flexible y ser capaz de contribuir en el entorno profesional y laboral, ajustado a la calidad que demanda su ejercicio profesional.

Partiendo de esto, dentro del perfil docente, se encontraría una amalgama de competencias integradas en 3 ramas importantes según la propuesta de Aldape (2008), estas se encuentran clasificadas en: **académicas**, como visión sistemática del manejo de grupos, tecnología para el aprendizaje, diagnóstico, solución de problemas y toma de decisiones, lo que permitirá al docente dominar los conocimientos y habilidades específicos de su especialidad, incluyendo métodos, equipos y tecnologías para la enseñanza aprendizaje.

Por otro lado está la competencia **administrativa**, principalmente en lo que respecta a la organización de tiempo, crear estadísticas sobre el desempeño estudiantil, procesar la información que recopila, presentar informes, planificar la materia, diseñar las actividades didácticas y evaluar el logro de los objetivos

Y por último, la competencia **humano sociales**, que se enfoca principalmente en habilidades de interrelación con la comunidad y su compromiso personal al desarrollo de la sociedad.

De la misma manera, un dato muy interesante es el que plantea el Ministerio de Educación y Ciencia de España en el año 2007, en donde establece. “Las competencias docentes genéricas son: planificación y organización, comunicación, trabajo en equipo, relaciones interpersonales y resolución de conflictos satisfactorios, utilización de las nuevas tecnologías de la información y comunicación, auto concepto positivo y autoevaluación constante”. (p. 26)

Se evidencia la necesidad que el docente cambie la concepción netamente académica, teórica y rutinaria, por una de compromiso, integración y apertura a nuevas tendencias de interés de los estudiantes, los cuales tendrán un efecto replicante en la sociedad que ellos se desarrollan.

Competencias que serán consideradas en los siguientes apartados, y las cuales se encuentran detalladas en los Estándares de Desarrollo Profesional Docente expuesto por el Ministerio de Educación del Ecuador y sus Obligaciones según la Ley Orgánica de Educación Intercultural.

1.2.3. Desempeño docente y calidad educativa.

La calidad es el valor que se le atribuye a un proceso o producto educativo, en términos comparativos, en donde se realiza un balance de la realidad observada con un término deseable.

Partiendo de esta concepción, el Ministerio de Educación del Ecuador, en el año 2012, en base a lo que establece la Constitución Política, en su artículo 26 manifiesta que “la educación es un derecho de las personas a lo largo de su vida y un deber ineludible e inexcusable del Estado”; en el artículo 27 agrega que, “la educación debe ser de calidad”, define este atributo por la concepción del tipo de sociedad que se pretende lograr, a través de un sistema educativo que contribuya a la consecución de esa meta; y a la equidad, en donde se refiere a la igualdad de oportunidades, con la posibilidad real de acceso de todas las personas a servicios educativos que garanticen aprendizajes necesarios, a la permanencia en dichos servicios y a la culminación del proceso educativo.

Por lo tanto, de manera general, el sistema educativo del Ecuador, es de calidad a medida en que dé las mismas oportunidades a todos, y en la medida en que los servicios que ofrece, los actores que lo impulsan y los resultados que genera contribuyan a alcanzar las metas conducentes al tipo de sociedad que aspiramos para nuestro país.

Para ello, se requiere la participación activa de todos los actores del proceso de enseñanza aprendizaje, donde cada quien asuma su rol y lo interprete de la mejor manera: que los directores con una gran identidad por su escuela, así como un liderazgo efectivo, dirijan a sus cuerpos docentes para formar una plantilla que trabaje colaborativamente para conseguir el mismo objetivo.

Se determina así, la importancia del aspecto pedagógico de la función administrativa que conlleva en su gran mayoría los Directivos, obliga a ejercer un liderazgo educativo, según señalan Garbanzo y Orozco (2010):

La gestión moderna de la educación se caracteriza por un liderazgo centrado en lo pedagógico, así como en las nuevas competencias profesionales de su ejercicio. También la cultura organizacional con visión de futuro, el trabajo en equipo, la constante apertura al aprendizaje y la innovación son pilares que marcan su orientación hacia la consecución de los objetivos y fines de la educación. (p.27)

En lo particular, el liderazgo educativo ejercido por la gestión del centro escolar es la clave para implantar cambios significativos en la forma en que la educación es concebida hacia el interior de la organización. Para esto, Garbanzo y Orozco (2010, p.28) enfatizan. “El liderazgo de la gestión moderna de la educación comprende que debe centrarse en lo pedagógico y unir esfuerzos para que el modelo pedagógico que

prevalezca se oriente a la construcción del conocimiento, con una visión integral y participativa (...).”

Según lo expuesto, la gestión educativa comprende no solamente las tareas típicas de la administración, sino que concibe a la organización educativa como un sistema que interactúa con su contexto, debe buscar las estrategias necesarias para garantizar la calidad de su oferta, mediante el uso adecuado de recursos materiales, financiera y humana.

Para esto el MINEDUC (2012), plantea a detalle los estándares de calidad educativa, considerados como descripciones de los logros esperados, con la finalidad de orientar, apoyar y monitorear la acción de los actores del sistema educativo hacia su mejora continua.

Existen tres tipos de estándares de calidad, según lo expuesto por el Ministerio de Educación del Ecuador (2017), los cuales están distribuidos por nivel: Institucional (Estándares de Gestión Escolar), directivo y administrativo (Estándares de Desempeño Profesional Directivo), y pedagógico (Estándares de Desempeño Profesional Docente), los cuales se detallan a continuación con mayor amplitud en los siguiente apartados, destacando la definición de las acciones y atributos del docente y la importancia del liderazgo por parte del nivel directivo, para el cumplimiento de estos dentro de su desempeño y que permitan así, brindar una educación de calidad.

1.2.3.1. Estándares de desempeño profesional docente.

El MinEduc (2017), establece que los estándares de desempeño profesional docente, son los que permiten fijar las características y prácticas de una o un docente de calidad. Estas abarcan aspectos disciplinares, pedagógicos y de ética profesional, que debe mostrar el personal docente para desarrollar un proceso de enseñanza-aprendizaje eficiente.

Su estructura está compuesta por dimensiones, componentes y estándares, que se detallan a continuación:

Tabla 2. Estándares de desempeño profesional docente.

Dimensión	Componentes	Estándares	Obligaciones
Gestión Administrativa	Desarrollo Profesional	<ol style="list-style-type: none"> 1. Participa en capacitaciones para mejorar la calidad práctica docente 2. Aplica estrategias para mejorar su práctica docente a partir de las recomendaciones producto del acompañamiento pedagógico. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ser actores fundamentales en una educación pertinente, de calidad y calidez con las y los estudiantes a su cargo. 2. Ser evaluados íntegra y permanentemente de acuerdo con la Constitución de la República, la Ley y sus Reglamentos; 3. Procurar una formación académica continua y permanente a lo largo de su vida, aprovechando las oportunidades de desarrollo profesional existentes;
	Información y Comunicación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Registra la información de su labor docente según los procesos de gestión de la información. 2. Comunica de manera oportuna los resultados de aprendizaje e información oficial pertinente a estudiantes y representantes legales. 	
	Infraestructura, Equipamiento y Servicios Complementarios	<ol style="list-style-type: none"> 1. Emplea la infraestructura, equipamiento y recursos didácticos en relación con los objetivos de aprendizaje planteados y promueve su cuidado. 	
Gestión Pedagógica	Enseñanza y Aprendizaje.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elabora Planificaciones Curriculares Anuales (PCA) en relación a los lineamientos de Planificación Curricular Institucional (PCI). 2. Elabora planificaciones micro curricular de acuerdo a lo establecido en las Planificaciones Curriculares Anuales (PCA). 3. Demuestra suficiencia en el conocimiento de la asignatura que enseña en el subnivel. 4. Aplica estrategias de enseñanza orientadas al logro de los objetivos de aprendizaje planteados en la planificación microcurricular. 5. Promueve un ambiente de aprendizaje estimulador que genera participación del estudiantado. 6. Evalúa el logro de aprendizaje del estudiantado en función de los objetivos planteados en las planificaciones micro curriculares. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar su planificación académica y presentarla oportunamente a las autoridades de la institución educativa y a sus estudiantes; 2. Dar apoyo y seguimiento pedagógico a las y los estudiantes, para superar el rezago y dificultades en los aprendizajes y en el desarrollo de competencias, capacidades, habilidades y destrezas;
	Consejería Estudiantil y	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implementa en su práctica docente acciones recomendadas desde el servicio de consejería 	

	Refuerzo Académico.	estudiantil. 2. Ejecuta actividades de refuerzo académico en función de las necesidades de aprendizaje del estudiantado.	individuales y comunicarles oportunamente, presentando argumentos pedagógicos sobre el resultado. 2. Elaborar y ejecutar, en coordinación con la instancia competente de la Autoridad Educativa Nacional, la malla curricular específica, adaptada a las condiciones y capacidades de las y los estudiantes con discapacidad a fin de garantizar su inclusión y permanencia en el aula
Convivencia, Participación Escolar y Cooperación	Convivencia Escolar y Participación Escolar.	1. Promueve entre los actores educativos el cumplimiento de los acuerdos establecidos en el Código de Convivencia de la institución.	1. Respetar el derecho de las y los estudiantes y de los miembros de la comunidad educativa, a expresar sus opiniones fundamentadas y promover la convivencia armónica y la resolución pacífica de los conflictos. 2. Fomentar una actitud constructiva en sus relaciones interpersonales en la institución educativa 3. Vincular la gestión educativa al desarrollo de la comunidad, asumiendo y promoviendo el liderazgo social que demandan las comunidades y la sociedad en general;
Seguridad Escolar	Gestión de Riesgos y Protección.	1. Ejecuta los procedimientos establecidos en los planes integrales y los protocolos de gestión de riesgos. 2. Comunica a la autoridad o al servicio de consejería estudiantil sobre situaciones detectadas que vulneren la integridad física, psicológica y sexual del estudiantado, según las rutas o protocolos establecidos	1. Promover en los espacios educativos una cultura de respeto a la diversidad y de erradicación de concepciones y prácticas de manifestaciones de discriminación y violencia contra cualquiera de los actores de la comunidad educativa. 2. Cumplir las normas internas de convivencia de las instituciones educativas. 3. Cuidar la privacidad e intimidad propias y respetar la de sus estudiantes y de los demás actores de la comunidad. 4. Respetar y proteger la integridad física, psicológica y sexual de las y los estudiantes, y denunciar cualquier afectación ante las autoridades.

Fuente: MINEDUC (2017) y LOEI (2011).

Elaborado por: Bravo, M. (2018).

Los estándares de calidad presentados en la tabla 2, son planteados por el Ministerio de Educación a partir del año 2012, y que hasta la actualidad han venido sufriendo algunas modificaciones para potenciar el desarrollo y gestión de toda la comunidad educativa, a partir de esto, se han distribuido algunas de las obligaciones del docente planteadas por la LOEI, que son consideradas como prácticas relacionadas a la comunidad educativa, y que se encuentran totalmente vinculadas.

Se deriva así, que el desempeño docente se encuentra totalmente detallado en los estándares de calidad educativa que propone el Ministerio de Educación en el Ecuador, el cual se asemeja a los modelos de educación y sistemas de evaluación al desempeño docente, de países latinoamericanos que llevan a la gestión educativa a una estructura semejante a la de nuestro país (Perassi, 2008).

La exposición de logros esperados se hallan totalmente vinculados en sus diferentes niveles escolar, directivo y docente, lo cual lleva a potenciar una cultura organizacional con visión de futuro, trabajo en equipo, constante apertura al aprendizaje e innovación, a través de la distribución de estos en relación a las funciones, atribuciones y obligaciones de los actores educativos y su agrupación en dimensiones y componentes claves que permitan marcar la consecución de los objetivos y fines educativos.

CAPÍTULO 2
METODOLOGÍA

2.1. Objetivos

2.1.1. General.

Analizar el liderazgo directivo como elemento estratégico en la efectividad del desempeño docente de la Unidad Educativa de la ciudad de Loja, en el periodo 2016 - 2017.

2.1.2. Específicos.

- Identificar el tipo de liderazgo que existe en los directivos de la Unidad Educativa.
- Establecer el nivel de eficiencia de los docentes en su ejercicio profesional.
- Comprobar la influencia del liderazgo directivo en el desempeño de los docentes del centro escolar.

2.2. Diseño metodológico

2.2.1. Método y Diseño de Investigación.

El método que se utilizó en la presente investigación es de tipo cuantitativo, ya que se estableció una medida por parámetros de evaluación a través de los instrumentos propuestos por medio de estadísticas descriptivas (Hernández, 2006).

Esta investigación es de tipo no experimental ya que se la realizó sin manipular deliberadamente variables. Basándose en un diseño transversal, se recolectó datos en un solo instante, y en un tiempo único a fin de describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Como lo proponen Hernández, Fernández & Batista (2010), en su libro Metodología de Investigación.

2.2.2. Técnicas.

En la recolección de datos para esta investigación de campo, se empleó la técnica de la encuesta, que permitió la obtención de información primaria, de interés y válida a partir de la muestra.

2.2.3. Instrumento de investigación.

El instrumento de medición utilizado fue el cuestionario, el cual consistió en un conjunto de preguntas respecto a las variables a medir, siendo congruente con el planteamiento del problema, además su contenido estuvo totalmente estructurado por preguntas cerradas que contienen opciones de respuesta previamente delimitadas en

función al marco teórico y objetivos de la investigación, los cuales brindaron durante la investigación la facilidad de codificar y analizar los resultados obtenidos (Brace, 2008).

Este instrumento, contó con un total de 31 preguntas, distribuidas en dos grupos. El primero con 17 preguntas, que evaluó la gestión y trabajo del líder institucional; y, el segundo conformado por 14 preguntas, valoró el desempeño docente. Estas estuvieron dirigidas al líder y docentes siendo planteadas de acuerdo al grupo encaminado.

2.2.4. Población.

La unidad de análisis son el director como líder principal de los cargos directivos y personal docente que labora en la Unidad Educativa, considerados como el universo total del proyecto, que concuerdan con las especificaciones necesarias (Selltiz, 1980).

Por tanto la población objeto de estudio estuvo conformada por 1 director y 42 docentes de planta, los cuales se distribuyen en las siguientes áreas:

Tabla 3. Población de Estudio.

Áreas	Número
Inglés	9
Cultura Física	2
Español	26
Matemática	3
Dirección	1
Computación	1
Música	1
Total	43

Fuente: Registro de Personal de la Unidad Educativa.

Elaborado por: Bravo, M. (2018).

2.4.5. Procedimiento.

Luego de haber identificado la institución y población a evaluar, se procedió a realizar las siguientes actividades, las cuales se detallan a continuación bajo la estructura de fases:

Fase 1: A través de una recopilación bibliográfica extensa, se pudo definir claramente las dos variables que conforman la investigación. El sustento teórico permitió elaborar el cuestionario de preguntas, detallado en función al cumplimiento de los objetivos propuestos para el desarrollo de la investigación.

Tabla 4. Cuestionario de Preguntas.

PREGUNTA	JUSTIFICACIÓN TEÓRICA	OBJETIVO DE INVESTIGACIÓN
LÍDER – DIRECTOR		
Guía al grupo de personas que trabajan en la institución para conseguir objetivos comunes a través del trabajo conjunto y organización eficiente.	Definición Teórica de Liderazgo	1
El cuerpo docente y administrativo mantiene una relación en la que se identifica al director como líder y el personal como seguidores	Elementos de Liderazgo – Relación (líder – seguidores)	1
Al momento de tomar decisiones el director involucra al grupo y acepta sus sugerencias para definir su medida.	Elemento de Liderazgo - Estilo de liderazgo	1
El director posee la capacidad de planificar, organizar, coordinar, evaluar, motivar, mediar, resolver conflictos y delegar tareas.	Función Administrativa – Perfil del Líder Directivo	1 y 3
El director genera motivación efectiva en el ambiente de trabajo y mantiene vivo el espíritu de grupo entre los miembros de la escuela.	Funciones del Gerente Administrativo	1 y 3
El director posee la formación académica, reputación, habilidades personales y antecedentes suficientes para ocupar el cargo actual.	Perfil del Líder Directivo – Requisitos	3
Las decisiones y acciones realizadas por el director son ejecutadas con el propósito de generar beneficios financieros.	Funciones del Gerente Educativo	3
Gestiona, monitorea y evalúa la ejecución de actividades de capacitación para el personal, brindando acompañamiento pedagógico al docente.	Gestión Administrativa, Estándar de Calidad: Desarrollo Profesional	3
Brinda reconocimientos al personal por logros alcanzados.		
Mantiene un canal de comunicación permanente con los docentes que permite transferir información de los procedimientos institucionales.		

Verifica y supervisa la utilización óptima de la infraestructura, equipamiento y recursos didácticos por parte de los docentes para conseguir los objetivos de aprendizaje.	Estándar de Calidad: Infraestructura, Equipamiento.	
Supervisa que las planificaciones curriculares institucionales, anuales y micro curriculares guarden relación y concordancia entre sí.	Gestión Pedagógica Estándar de Calidad: Enseñanza – Aprendizaje.	3
Monitorea la evaluación del aprendizaje del estudiantado, potencializando la implementación de lineamientos de refuerzo académico.		
Motiva a los docentes a desempeñar roles de administrador de recursos, orientadores de proceso y protagonista en investigación.		
Coordina la participación de los docentes en actividades asociadas a los vínculos de cooperación establecidos para apoyar el proceso de enseñanza aprendizaje.	Convivencia y Participación escolar Estándar: Alianzas estratégicas de cooperación.	3
Coordina la ejecución de actividades enmarcadas en planes integrales y protocolos de gestión riesgos, seguridad y auto cuidado	Seguridad, Estándar de Calidad: Gestión de riesgo.	
DESEMPEÑO DOCENTE		
Usted es consciente de la influencia personal y social que genera el desarrollo de su labor como responsable de la educación y cultura de la sociedad.	Base teórica del desempeño docente: Identificar si el docente asume su responsabilidad. Consciente del trabajo que ejecuta. Nivel de responsabilidad.	2
Decide sobre contenidos, métodos, técnicas y estrategias de enseñanza sobre las necesidades de sus estudiantes.	Desempeño Docente: Base Teórica	1 y 2
Considera que tiene una visión sistemática, puede manejar grupos, implementar tecnología para el aprendizaje, soluciona problemas y toma decisiones.	Perfil del docente: Competencia académica.	2
Su labor se enfoca en crear en sus alumnos habilidades de interrelación con la comunidad y compromiso social.	Perfil del docente: Competencia humano social.	2

Participa en capacitaciones para mejorar su calidad docente.	Estándar de desempeño profesional docente: Desarrollo Profesional	2
Aplica estrategias para mejorar su práctica docente a partir de las recomendaciones producto del acompañamiento pedagógico realizado por el director y consejería estudiantil.		
Registra la información de su labor docente, crea estadísticas sobre el desempeño estudiantil y presenta informes según los procesos de gestión de la información.	Estándar de desempeño profesional docente, información y comunicación. Gestión administrativa.	2
Comunica de manera oportuna los resultados de aprendizaje e información oficial pertinente a estudiantes y representantes legales.		
Emplea la infraestructura, equipamiento y recursos didácticos en relación con los objetivos de aprendizaje planteados y promueve su cuidado.	Estándar de desempeño profesional docente: infraestructura, equipamiento y servicios complementarios.	2
Elabora planificaciones curriculares anuales y micro curriculares de acuerdo a los lineamientos de Planificación Curricular Institucional.	Estándar de desempeño profesional docente: Gestión pedagógica.	2
Considera que tiene suficiencia en el conocimiento de la asignatura que enseña en el subnivel.		
Aplica estrategias de enseñanza y evalúa a sus estudiantes de acuerdo a los objetivos de aprendizaje planteados en la planificación microcurricular.		
Ejecuta actividades de refuerzo académico en función de las necesidades de aprendizaje de sus estudiantes.	Estándar de desempeño docente: Dimensión de Gestión de Riesgos y Protección.	2
Comunica al director o al servicio de consejería estudiantil sobre situaciones detectadas que vulneren la integridad física, psicológica y sexual del estudiantado, según las rutas o protocolos establecidos.		

Elaborado por: Bravo, M. (2018).

Fase 2: Se procedió a visitar la institución educativa a evaluar, con la finalidad de coordinar los días de aplicación del instrumento, y los permisos respectivos en cuanto a confidencialidad y anonimato.

Fase 3: Se hizo la aplicación del instrumento en un solo momento, distribuyendo al personal en 2 grupos, con la finalidad de poder facilitar el método de estudio grupal propuesto para este cuestionario, con un tiempo de duración de aproximadamente 20 minutos.

Fase 4: Con el instrumento aplicado, se continuó con el proceso de registro de datos, elaboración de tablas estadísticas, análisis, discusión de resultados, emisión de conclusiones y recomendaciones finales.

CAPÍTULO 3
ANÁLISIS DE DATOS

Mediante la aplicación del cuestionario, se pudo encontrar datos cuantitativos que permiten relacionarse e identificar correspondencia, influencia y afectación del liderazgo en los niveles de calidad educativa de los docentes. Bajo este contexto se clasificó las preguntas en función de los objetivos planteados en la presente investigación, de modo que sea fácil su interpretación y análisis.

3.1. Análisis, interpretación de los resultados obtenidos por objetivo

3.1.1. Objetivo 1. Identificar el tipo de liderazgo que existe en los directivos de la Unidad Educativa.

Tabla 5. Tipo de liderazgo directivo.

Nro.	ITEM	Docentes			Director		
		Siempre	A veces	Nunca	Siempre	A veces	Nunca
1	Guía al grupo de personas que trabajan en la institución para conseguir objetivos comunes a través del trabajo conjunto y organización eficiente.	67%	20%	13%	100%	0%	0%
2	El cuerpo docente y administrativo mantiene una relación en la que se identifica al director como líder y el personal como seguidores	83%	17%	0%	100%	0%	0%
3	Al momento de tomar decisiones el director involucra al grupo y acepta sus sugerencias para definir su medida.	54%	33%	13%	0%	100%	0%
4	El director posee la capacidad de planificar, organizar, coordinar, evaluar, motivar, mediar, resolver conflictos y delegar tareas.	87%	13%	0%	100%	0%	0%
5	El director genera motivación efectiva en el ambiente de trabajo y mantiene vivo el espíritu de grupo entre los miembros de la escuela.	98%	2%	0%	100%	0%	0%
6	Decide sobre contenidos, métodos, técnicas y estrategias de enseñanza sobre las necesidades de sus estudiantes.	65%	35%	0%	0%	100%	0%

Fuente: Encuesta aplicada al personal directivo (1) y docente (42)

Elaborado por: Bravo, M. (2018)

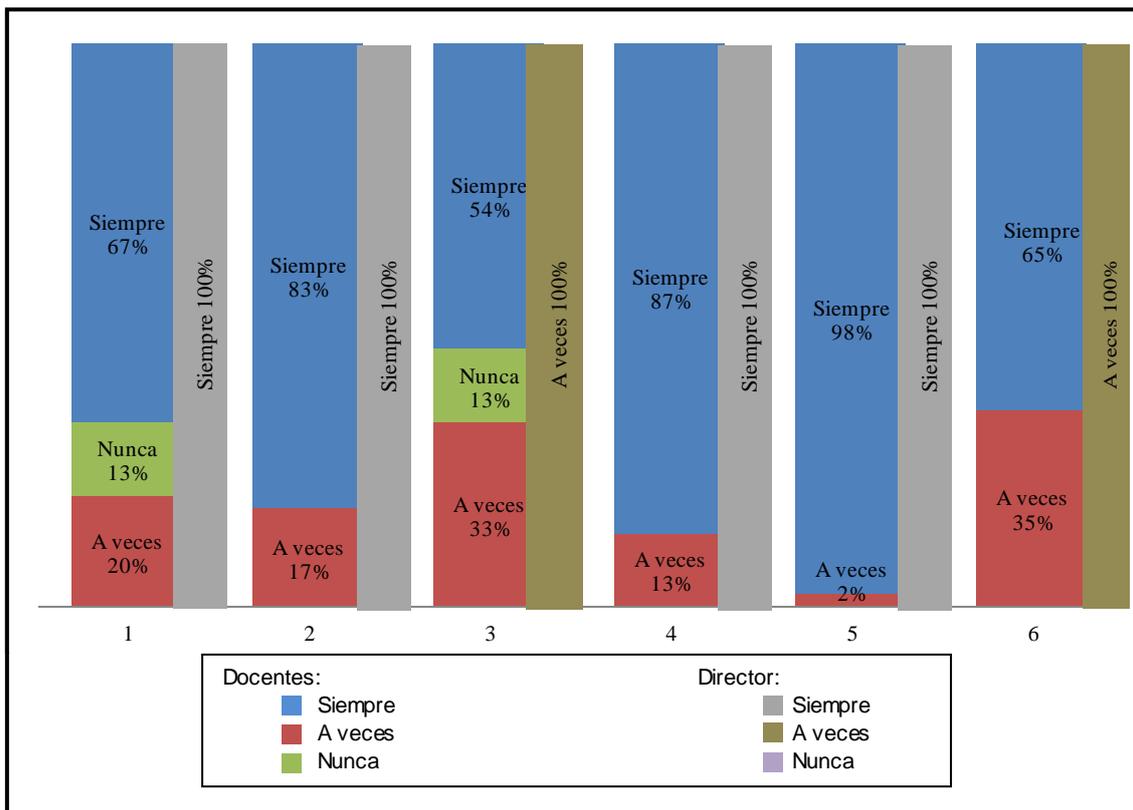


Figura 1. Tipo de liderazgo directivo.

Fuente: Encuesta aplicada al personal directivo (1) y docente (42)

Elaborado por: Bravo, M. (2018)

Como se puede apreciar en el gráfico 1, se ha realizado un contraste de los resultados obtenidos en la encuesta efectuada a los docentes y director. Asimismo, se ha agrupado las preguntas que se encuentra relacionadas con el propósito de cumplir con el objetivo 1 que es: Identificar el tipo de liderazgo que existe en los directivos de la Unidad Educativa.

Bajo este sentido, podemos verificar que de acuerdo al 98% de involucrados, la autoridad genera motivación efectiva dentro del ambiente de trabajo y mantiene vivo el espíritu de grupo entre los miembros de la escuela, esto refleja que existe una excelente relación y que se conserva al mismo tiempo la línea entre líder y seguidores, que a través de la coordinación de actividades del personal se brinda condiciones favorables dentro del ambiente escolar (Rodríguez, 2008).

Al respecto, el 87% de docentes consideran que su director tiene la capacidad de planificar, organizar, coordinar, evaluar, motivar, mediar, resolver conflictos y delegar tareas, que corresponden a la competencia administrativa propuesta por Aldape (2008) la cual forma parte integral del perfil docente. Asimismo el administrador

manifiesta que posee esta capacidad para desempeñar su trabajo, la cual le permite guiar procesos y favorecer el desarrollo de los miembros de la institución.

De igual manera, el 85% del personal ve a su autoridad como líder y se identifican como seguidores, esto significa que la institución cumple con el primer elemento esencial que cualifica la definición de liderazgo, que evidencia según García (2006) el respeto y poder que tiene el director para establecer reglas, mecanismos y procedimientos dentro del grupo. Esta aseveración es validada por el director, quien manifiesta que siempre existe esta relación dentro de la institución.

Así mismo, el 67% de profesores indican que el director tiene la capacidad de guiar al grupo de personas que trabajan en la institución para conseguir fines comunes a través de acciones conjuntas y organización eficiente, esto lo ratifica el director mencionando que siempre labora con el propósito de alcanzar metas institucionales.

Respecto de las decisiones sobre contenidos, métodos, técnicas, estrategias de enseñanza y las necesidades de sus estudiantes, el 65% de docentes consideran que ellos son quienes resuelven, mientras que el 35% del personal señalan que a veces son ellos quienes toman estas disposiciones. De igual forma, el director manifiesta que a veces son los docentes los que toman la decisión en cuanto a las estrategias académicas a aplicar en los estudiantes, identificando de esta manera la prioridad de la institución de incrementar su calidad educativa a través del involucramiento directo de su personal (UNESCO, 2007).

Al momento de tomar decisiones, el 54% de educandos revelan que el directivo incluye al grupo, acepta las sugerencias para definir su medida, sin embargo el 33% manifiesta que el director a veces los considera para las decisiones, porcentajes que se contrastan con lo señalado por la autoridad quien dice que ocasionalmente él acepta las propuestas de su personal para definir sus fallos. Es aquí en donde se identifica una tendencia de estilo de liderazgo, segundo elemento planteado por García (2002) que está marcado por conductas y actitudes en el ejercicio de su poder, para integrar intereses, consolidar preocupaciones por el servicio y conseguir objetivos para la institución.

De estos resultados se pudo comprobar que existe liderazgo dentro del centro educativo, en el cual el director se considera líder y el personal se identifica como seguidor, en donde se mantiene una relación en la cual se implica a los docentes para la toma de decisiones, pero sus sugerencias no son consideradas para la toma de medidas finales a nivel académico y en general. Asimismo, se pudo determinar que

existe un ambiente de trabajo en el cual la autoridad motiva a su planta pedagógica, generando un ambiente ameno y con motivación, priorizando el desempeño como factor clave para conseguir una educación de calidad.

3.1.2. Objetivo 2. Establecer el nivel de eficiencia de los docentes en su ejercicio profesional.

Tabla 6. Nivel de eficiencia de los docentes en su ejercicio profesional.

Nro.	ITEM	Docentes			Director		
		Siempre	A veces	Nunca	Siempre	A veces	Nunca
1	Usted es consciente de la influencia personal y social que genera el desarrollo de su labor como responsable de la educación y cultura de la sociedad.	100%	0%	0%	100%	0%	0%
2	Considera que tiene una visión sistemática, puede manejar grupos, implementar tecnología para el aprendizaje, soluciona problemas y toma decisiones.	87%	13%	0%	0%	100%	0%
3	Su labor se enfoca en crear en sus alumnos habilidades de interrelación con la comunidad y compromiso social.	83%	17%	0%	0%	100%	0%
4	Participa en capacitaciones para mejorar su calidad docente.	85%	15%	0%	100%	0%	0%
5	Aplica estrategias para mejorar su práctica docente a partir de las recomendaciones producto del acompañamiento pedagógico realizado por el director y consejería estudiantil.	70%	22%	9%	100%	0%	0%
6	Registra la información de su labor docente, crea estadísticas sobre el desempeño estudiantil y presenta informes según los procesos de gestión de la información.	100%	0%	0%	100%	0%	0%
7	Comunica de manera oportuna los resultados de aprendizaje e información oficial pertinente a estudiantes y representantes legales.	100%	0%	0%	100%	0%	0%
8	Emplea la infraestructura, equipamiento y recursos didácticos en relación con los objetivos de aprendizaje planteados y promueve su cuidado.	100%	0%	0%	100%	0%	0%
9	Elabora planificaciones curriculares anuales y microcurriculares de acuerdo a los lineamientos de Planificación Curricular Institucional.	100%	0%	0%	100%	0%	0%
10	Considera que tiene suficiencia en el conocimiento de la asignatura.	100%	0%	0%	100%	0%	0%
11	Aplica estrategias de enseñanza y evalúa a sus estudiantes de acuerdo a los objetivos de aprendizaje planteados en la planificación microcurricular.	70%	30%	0%	100%	0%	0%
12	Ejecuta actividades de refuerzo académico en función de las necesidades de aprendizaje de sus estudiantes.	100%	0%	0%	100%	0%	0%
13	Comunica al director o al servicio de consejería estudiantil sobre situaciones detectadas que vulneren la integridad física, psicológica y sexual del estudiantado, según las rutas o protocolos establecidos.	100%	0%	0%	100%	0%	0%

Fuente: Encuesta aplicada al personal directivo (1) y docente (42)

Elaborado por: Bravo, M. (2018)

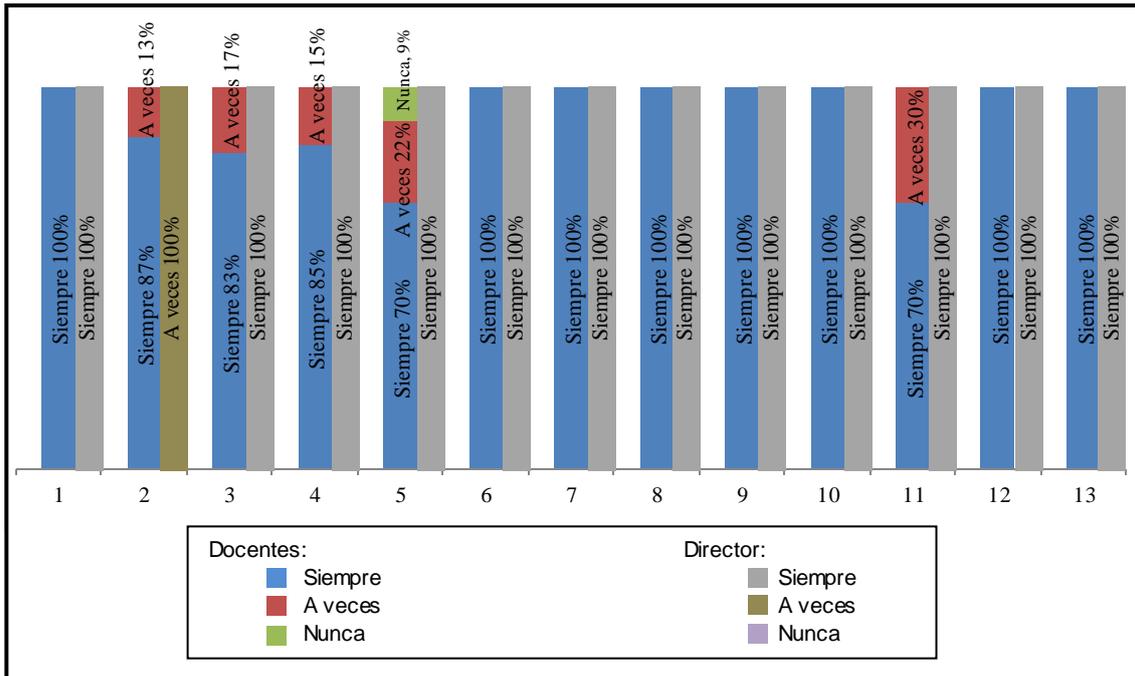


Figura 2. Nivel de eficiencia de los docentes en su ejercicio profesional.

Fuente: Autoevaluación a docentes (42) y encuesta al director (1)

Elaborado por: Bravo, M. (2018)

Los datos presentados en el gráfico 2, muestra las respuestas obtenidas a partir de la autoevaluación formalizada a los docentes y encuesta al director. En el mismo se puede confirmar que se hallan los resultados de las preguntas que corresponden al nivel de eficiencia o calidad de los docentes en su ejercicio profesional.

Según esto, el 100% de profesores y director son conscientes de su papel dentro de la sociedad y la enseñanza, ya que su trabajo es responsable de la educación y cultura de nuestra comunidad (Jiménez, 2000).

Un porcentaje similar al anterior y desde la apreciación del director manifiestan que los docentes registran información de su labor, crean estadísticas sobre el desempeño estudiantil y presentan informes según los procesos de gestión, además comunican de manera oportuna los resultados obtenidos por los estudiantes a los representantes legales, utilizan la infraestructura, equipos y recursos didácticos en su labor educativa y promueven su cuidado, asimismo elaboran planificaciones curriculares y poseen la capacidad académica para enseñar la asignatura correspondiente. Acciones sujetas a una planificación previa, y que se encuentran lideradas por parte del Director.

Además, la totalidad de los educadores realizan tareas de refuerzo académico a sus estudiantes cuando se detectan necesidades de aprendizaje, también manifiestan que

comunican al director o consejería estudiantil cuando existen contextos que vulneren la integridad física, psicológica y sexual del alumnado, según las rutas o protocolos.

De igual manera, el 87% de involucrados consideran que poseen una visión sistemática, pueden manejar grupos, implementar tecnología de aprendizaje, solucionar problemas y tomar decisiones, fundamento que se verifica con la información del director quien exterioriza que en ocasiones ocurre esta situación. De ello, se comprueba que la función del educador no se reduce tan solo a la trasmisión de conocimiento, sino que orientan a través de su accionar a la formación integral de la persona mediante la generación de oportunidades de aprendizaje (Espinoza, 2010 y MinEduc, 2012).

Al respecto, el 85% se capacita para optimizar su calidad docente. De igual forma mencionan en un 70% que aplican estrategias para mejorar su práctica didáctica a partir de recomendaciones dadas en el acompañamiento pedagógico que realiza el director y consejería estudiantil.

Asimismo, los pedagogos en un 83%, en correlación con la autoridad, manifiestan que crean en sus estudiantes habilidades de interrelación con la comunidad y compromiso social, importe que es menor al obtenido en la pregunta uno y que puede deberse a las actividades propias de cada docente, ya que son conscientes de la influencia de su trabajo en la comunidad, pero la naturaleza de su asignatura no les permite aplicar estas habilidades. De esta manera se cumple con lo establecido en el Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 (2017), el cual menciona que la calidad educativa, no puede limitarse a las evaluaciones estandarizadas, por el contrario, debe ser en sentido amplio y crítico, no centrarse en la simple transmisión de conocimientos, sino en el desarrollo de capacidades para preguntar y generar conocimiento, en el impulso a destrezas y talentos, en la realización de las personas y su felicidad.

De modo similar, el 70% de formadores revelan que aplican estrategias de enseñanzas y evaluaciones de acuerdo a los objetivos planteados en la planificación microcurricular, esto se debe a que en la institución educativa se emplean metodologías y técnicas adicionales que permiten conseguir óptimos resultados en sus educandos.

De esta forma, según la autoevaluación realizada a los docentes e informe del director, se puede establecer que el nivel de eficiencia en su ejercicio profesional es satisfactorio, ya que reconocen su papel primordial dentro del desarrollo de la sociedad; poseen capacidades académicas, administrativas y humano sociales,

competencias genéricas, se capacitan constantemente, aplican estrategias para mejorar su práctica docente, utilizan las instalaciones y material disponible para conseguir objetivos de aprendizaje, ejecutan actividades de refuerzo cuando es necesario y notifican a las autoridades anomalías presentadas que transgredan la integridad de los educandos, acciones que define el protagonismo pedagógico que hay dentro de la institución.

3.1.3. Objetivo 3: Comprobar la influencia del liderazgo directivo en el desempeño de los docentes del centro escolar.

Tabla 7. Influencia del liderazgo directivo en el desempeño de los docentes del centro escolar.

Nro.	ITEM	Docente			Director		
		Siempre	A veces	Nunca	Siempre	A veces	Nunca
1	El director posee la capacidad de planificar, organizar, coordinar, evaluar, motivar, mediar, resolver conflictos y delegar tareas.	87%	13%	0%	100%	0%	0%
2	El director posee la formación académica, reputación, habilidades personales y antecedentes suficientes para ocupar el cargo.	100%	0%	0%	100%	0%	0%
3	Las decisiones y acciones realizadas por el director son ejecutadas con el propósito de generar beneficios financieros.	100%	0%	0%	100%	0%	0%
4	El director genera motivación efectiva en el ambiente de trabajo y mantiene vivo el espíritu de grupo entre los miembros de la escuela.	98%	2%	0%	100%	0%	0%
5	Implementa, administra y supervisa el funcionamiento de la institución de acuerdo al Proyecto Educativo Institucional (PEI) y documentos que rige el Sistema Educativo en lo respecta a creación y funcionamiento.	76%	24%	0%	100%	0%	0%
6	Gestiona, monitorea y evalúa la ejecución de actividades de capacitación para el personal, brindando acompañamiento pedagógico.	96%	4%	0%	100%	0%	0%
7	Brinda reconocimientos al personal por logros alcanzados.	93%	7%	0%	100%	0%	0%
8	Mantiene un canal de comunicación permanente con los docentes que permite transferir información de los procedimientos institucionales.	93%	7%	0%	100%	0%	0%
9	Verifica y supervisa la utilización óptima de la infraestructura, equipamiento y recursos didácticos por parte de los docentes para conseguir los objetivos de aprendizaje.	100%	0%	0%	100%	0%	0%
10	Supervisa que las planificaciones curriculares institucionales, anuales y micro curriculares guarden relación y concordancia entre sí.	100%	0%	0%	100%	0%	0%
11	Monitorea la evaluación del aprendizaje del estudiantado, potencializando la implementación de lineamientos de refuerzo académico.	96%	4%	0%	100%	0%	0%
12	Motiva a los docentes a desempeñar roles de administrador de recursos, orientadores de proceso y protagonista en investigación.	100%	0%	0%	100%	0%	0%
13	Coordina la participación de los docentes en actividades asociadas a los vínculos de cooperación establecidos para apoyar el proceso de enseñanza aprendizaje.	100%	0%	0%	100%	0%	0%
14	Coordina la ejecución de actividades enmarcadas en planes integrales y protocolos de gestión riesgos, seguridad y auto cuidado	100%	0%	0%	100%	0%	0%

Fuente: Encuesta aplicada al personal directivo (1) y docente (42)

Elaborado por: Bravo, M. (2018)

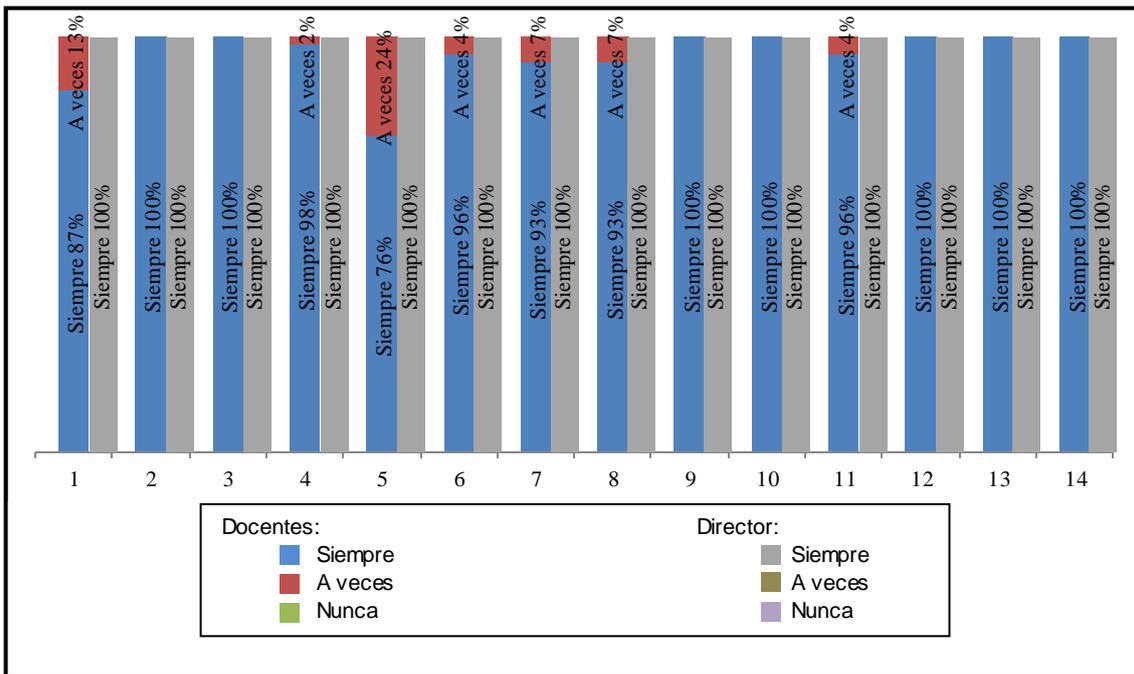


Figura 3. Influencia del liderazgo directivo en el desempeño de los docentes del centro escolar.

Fuente: Encuesta aplicada al personal directivo (1) y docente (42)

Elaborado por: Bravo, M. (2018)

La información desplegada en el gráfico 3 muestra los resultados que se han conseguido al verificar si el liderazgo directivo influye en el desempeño de los docentes del centro escolar.

En este sentido, se puede apreciar que el 100% de los docentes creen que el director posee capacidad académica suficiente para ejercer el cargo, el 87% consideran que tiene habilidades administrativas. La totalidad de los educandos expresan que las decisiones y acciones realizadas por la autoridad tienen el propósito de generar beneficios financieros (gerencia); también, motiva al grupo de trabajo para generar un ambiente adecuado y mantener vivo el espíritu en los miembros de la escuela. De esta manera se fija, que el perfil del líder directivo no puede ser considerado tan solo como un modelo general (Quigley, 2007), sino que este se ajuste a la realidad institucional, su historia, presente y futuro de manera específica.

De igual forma, todo el personal de la institución concuerda en que el director verifica y supervisa la utilización óptima de la infraestructura, equipamiento y recursos didácticos por parte de los docentes para conseguir los objetivos de aprendizaje, supervisa que las planificaciones curriculares institucionales, anuales y microcurriculares guarden relación y concordancia entre sí, monitorea la evaluación del aprendizaje del estudiantado, potencializando la implementación de lineamientos de refuerzo académico, motiva a los docentes a desempeñar roles de administrador de recursos,

orientadores de proceso y protagonista en investigación, coordina la participación de los docentes en actividades asociadas a los vínculos de cooperación establecidos para apoyar el proceso de enseñanza aprendizaje, coordina la ejecución de actividades enmarcadas en planes integrales y protocolos de gestión riesgos, seguridad y auto cuidado. Estas características hacen ver que el líder, además de poseer las capacidades y competencias necesarias, ejecuta su trabajo a cabalidad con responsabilidad, haciendo un seguimiento continuo a las necesidades de su grupo y estudiantes, verificando el cumplimiento del trabajo de sus seguidores e impulsando a mejorar sus niveles de eficiencia, lo que demuestra ser un dirigente que mediante su trabajo influye en su grupo de tal forma que la labor ejecutada sea de calidad.

Finalmente, el 96% de educandos exponen que la autoridad gestiona, monitorea y evalúa la ejecución de actividades de capacitación al personal, brinda acompañamiento pedagógico, reconoce los logros alcanzados y mantiene un canal de comunicación permanente con el fin de transferir información de los procedimientos institucionales. El 76% revelan que el director implementa, administra y supervisa el funcionamiento de la institución de acuerdo al proyecto educativo institucional. Esto demuestra un desempeño profesional directivo totalmente eficiente en aspectos administrativos y pedagógicos, lo que asegura la efectividad de logros de aprendizaje de calidad dentro de la institución a su cargo (MinEduc, 2012).

CONCLUSIONES

Luego del estudio realizado, se concluye que:

- Existe liderazgo directivo en la Unidad Educativa, en donde el director es reconocido por el 83% del grupo como líder y el personal como seguidores, a su vez se mantiene una relación en la cual el 54% de los docentes manifiestan que son considerados para la toma de decisiones y el 98% señala que su director genera motivación efectiva en el ambiente de trabajo, pero sus sugerencias no son incluidas para la toma de medidas finales a nivel académico y en general (65%), por lo que podemos concluir que el modelo de liderazgo que existe en esta institución es democrático y el estilo consultivo, que se considera adecuado ya que permite la participación de todo el personal, se escuchan sus aportes, sugerencias y recomendaciones para la toma de decisiones, sin embargo la decisión final continúa siendo de las autoridades.
- El nivel de eficiencia de los educadores en su ejercicio profesional es satisfactorio, ya que: el 100% reconoce su papel primordial dentro del desarrollo de la sociedad, posee capacidades académicas, administrativas y humano sociales, utiliza la infraestructura y material disponible para conseguir objetivos de aprendizaje, ejecutan actividades de refuerzo cuando es identificado y comunican a las autoridades anomalías presentadas que vulneren la integridad de los estudiantes; de igual manera, el 85% se capacita constantemente y el 70% aplica estrategias para mejorar su práctica docente.
- El trabajo eficiente desarrollado por el líder de la institución educativa es reconocido por los pedagogos, quienes en un 100% revelan que verifica y supervisa la utilización óptima de los recursos institucionales por parte del personal para conseguir los objetivos de aprendizaje, supervisa las planificaciones curriculares, monitorea la evaluación del aprendizaje del estudiantado, implementa lineamientos de refuerzo académico, motiva a los docentes a desempeñar roles de administrador de recursos, orientadores de proceso y protagonista en investigación, siempre coordina la participación de los docentes en actividades para apoyar el proceso de enseñanza aprendizaje, la ejecución de actividades para manejo de planes integrales y protocolos de gestión riesgos; asimismo, un 96% considera que brinda acompañamiento pedagógico y capacita a sus docentes. Lo expresado, implica que la gestión de liderazgo directivo influye positivamente en el desempeño del centro escolar dentro del ámbito

administrativo, pedagógico y humano social del docente para conseguir los altos estándares académicos de la institución con visión integral y participativa que permiten brindar una educación de calidad.

RECOMENDACIONES

- Con el propósito de efectivizar el liderazgo educativo dentro de la institución se deben crear más espacios que permitan la integración de todos los actores del proceso enseñanza aprendizaje, los docentes, directivos, padres de familia y estudiantes, con la finalidad de articular el trabajo, crear lazos y establecer una relación conjunta que permitan generar iniciativas e innovaciones en el ámbito educativo.
- Para mejorar la capacidad y nivel del desempeño docente, es importante potenciar el plan de capacitación académico que impulse la formación del personal con miras a conseguir sus estudios de cuarto nivel.
- Considerar este estudio como base para aplicarlo a las escuelas que lo consideren pertinente, así verificar su realidad en cuanto al liderazgo directivo, que es fundamental para lograr un eficiente desempeño docente y calidad educativa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alfonso, A. (2001). *La excelencia gerencial en educación*. Lima: Derrama Magisterial. (B. Publica de Lima). C 371.1 E
- Alvarado, M. (2006). *Influencia de la supervisión educativa en la formación permanente del docente en educación básica* (Trabajo de Maestría). Universidad Rafael Urdaneta, Venezuela.
- Aldape T. (2008). *Desarrollo de las Competencias del Docente. Demanda de la Aldea Global Siglo XXI*. Colección Educación. Ed. Libros en Red. (pp. 16-22).
- Barber, M. y Mona M. (2008). *Cómo hicieron los sistemas educativos con mejor desempeño para alcanzar sus objetivos*. PREAL y Cinde, Santiago, Chile.
- Calero, M. (1998). *Hacia la excelencia de la educación*. Ediciones Abedul, San Marco, Lima, Perú.
- Calero, M. (2005). *Gestión Educativa*. Ediciones Abedul, Lima, Perú.
- Espinoza, J. (2010, p. 48). *Influencia de la aplicación del programa nacional de formación y capacitación permanente sobre el nivel de desempeño didáctico de los docentes de educación primaria de la Institución Educativa N° 20820* (tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Huacho, Lima. Recuperado de: <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/2416>
- Freire, S. (2014). *Avances de Investigación El rol del director en la escuela: el liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico*. Grupo de Análisis para el Desarrollo (GRADE), Av. Grau 915, Barranco, Lima, Perú.
- García, I. (2006). *La formación del clima psicológico y su relación con los estilos de liderazgo* (tesis doctoral). Universidad de Granada, Granada, España.
- Garbanzo, G. M. y Orozco, V. H. (2007). *Desafíos del sistema educativo costarricense: un nuevo paradigma de la administración de la educación*. *Revista Educación*, 31(2), 95-110.
- Gil, M. y Giner, F. (2007). *Como crear y hacer funcionar una empresa* (Séptima edición ed.) ESIC EDITORIAL, Madrid, España.

- Hellriegel, D. (2005). *Administración*. Internacional Thomson Editores, México. DF.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (Quinta edición ed.). McGraw-Hill, México DF.
- Hutchinson, S. (2014, p. 28). *El liderazgo, un desempeño efectivo* (Vol. 7). Revista Conexiones. San José, Costa Rica. Recuperado de: <http://www.mep.go.cr/sites/default/files/3revistaconexiones2014.pdf>
- Jiménez, B. (2000). *Evaluación de la docencia*. En Jiménez (ed.), *Evaluación de programas, centros y profesores*, Editorial Síntesis, Madrid.
- Linares, J., Angulo, E., Villalobos, F. (2004). *Funciones directivas y perfil de competencias del gerente educativo en instituciones de educación básica* (Vol. 6). Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales. Universidad Rafael Bellosó Chacín, Venezuela. Recuperado de: <file:///C:/Users/admin/Downloads/1509-9742-1-SM.pdf>
- Manes, J. (2009). *Gestión Estratégica para Instituciones Educativas*. Ediciones Granica, S.A, Buenos Aires, Argentina.
- Mawell, J. (1996). *Desarrolle el Líder que está en usted*. Editorial Caribe, Nashville, Estados Unidos. Recuperado de: <http://www.webdelclub.com/whuracan/Docu/DES000019.PDF>
- Medina, A. (2016). *Plan estratégico de comunicación efectiva, para mejorar el ambiente de trabajo en la escuela estatal Efraín Pérez Pérez del municipio libertador estado Carabobo* (posgrado). Universidad de Carabobo, Venezuela. Recuperado de: <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/4065/amedina.pdf?sequence=1>
- Ministerio de Educación. (2011). *Ley Orgánica de Educación Intercultural*. Recuperado de www.rtu.com.ec/.../17318-leyorganica-de-educacion-intercultural-f.
- Ministerio de Educación. (2011). *¿Qué entendemos por Calidad de la Educación? Construcción de Estándares de Calidad Educativa: Propuesta para la Discusión Ciudadana*. Quito.

- Ministerio de Educación de Ecuador. (2012). *Estándares de Calidad Educativa*. Quito, Ecuador. Recuperado de: https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/03/estandares_2012.pdf
- Ministerio de Educación del Ecuador. (2017). *Manual para la implementación y evaluación de los estándares de calidad educativa* (Segunda Edición ed.). Quito, Ecuador.
- Ministerio de Educación y Ciencia (2007, p. 26). *El Desarrollo de las Competencias Docentes en la Formación del Profesorado*. Fer/Edigrafod, España. (cita textual)
- Monroy, J. (2013). *Liderazgo directivo como elemento estratégico en la efectividad del desempeño docente* (Postgrado). Universidad De Carabobo, Bárbula. Recuperado de: <http://produccion-uc.bc.uc.edu.ve/documentos/trabajos/700035BB.pdf>.
- Saravia, L. y López, M. (2008, p. 89). *La evaluación del desempeño docente. Perú, una experiencia en construcción*. Revista Iberoamericana de evaluación educativa, 1 (2), 75-91. Recuperado de: <http://www.rinace.net/riee/numeros/vol1-num2/art5.pdf>
- Ortuño, A. (1992). *El Rendimiento de la Gerencia de los Administradores Escolares*. Caracas. Venezuela.
- Perassi, Z. (2008). *La evaluación en educación: un campo de controversias* (Primera edición ed.). Laboratorio de Alternativas Educativas, San Luis.
- E-Book de acceso libre y gratuito: http://lae.unsl.edu.ar/Ediciones/Libros_Electronicos.htm
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2012). *Objetivos de desarrollo sustentable*. Ecuador. Recuperado de: <http://www.ec.undp.org/content/ecuador/es/home/post-2015/sdg-overview/goal-4.html>
- Quigley, J (2007). *Liderazgo en Acción*. Editorial Mc Graw Hill, Santa Fe de Bogotá-Colombia.

- Reyes, D. (2004). *Principales características del liderazgo que demandan los empresarios ante las exigencias del nuevo milenio* (Tesis de Maestría). Universidad Nacional Autónoma de Honduras, Tegucigalpa, Honduras.
- Rodríguez, M. (2008, p. 30). *Función Directiva Escolar*. México. Ediciones Castillo.
- Robbins, S. (1996). *Comportamiento Organizacional* (Octava edición ed.). Prentice may Hispanoamericana, S.A., México.
- Ruíz J. (2002). *Supervisión y Gerencia Educativa; Un proceso de Cambio*. Editorial: UNA Serie de Educación, Caracas, Venezuela.
- Slavin, R. (2006). *Salas de clase efectivas, Escuelas efectivas*; traducción Verónica Knapp; Programa de Promoción de la Reforma Educativa en América Latina y El Caribe; www.preal.cl/slavntrn.wpd.
- Sorados, M. (2010). *Influencia del liderazgo en la calidad de la gestión educativa* (tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.
- Soler, C. (2004). *Reflexiones acerca del término competencias en la actividad docente*. Escuela Nacional de Salud Pública, Habana, Cuba.
- Uribe, M. (2007). *Liderazgo y competencias directivas para la eficacia escolar: experiencia del modelo de gestión escolar de la Fundación Chile*. REICE - Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación (Quinta edición ed.). Recuperado de: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/551/55121025022.pdf>
- UNESCO. (2005). *Informe de Seguimiento de la Educación para Todos en el Mundo 2005: El imperativo de la calidad*. Francia. Recuperado de: <http://unesdoc.unesco.org/images/0015/001501/150169s.pdf>
- UNESCO. (2007). *Evaluación del desempeño y carrera profesional docente; un estudio comparado entre 50 países de América y Europa*. Santiago. Recuperado de: <http://unesdoc.unesco.org/images/0015/001529/152934s.pdf>.
- Valencia, P. (2008). *Estilos gerenciales y satisfacción laboral* (tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú. Recuperado de: http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/414/Valencia_p_p.pdf?sequence=1

Zárate, D. (2011). *Liderazgo directivo y el Desempeño docente en Instituciones educativas de Primaria del distrito de independencia* (Tesis de posgrado). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú. Recuperado de: <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/3176>

ANEXOS

ANEXO 1

Anexo 1. Encuesta realizada a los docentes de la Unidad Educativa de Educación General Básica.

UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

Área Socio humanística, Posgrado en Gerencia y Liderazgo Educativo

Estimado docente, el propósito de la siguiente encuesta es obtener datos para el análisis del liderazgo como elemento estratégico en la efectividad del desempeño docente en su Unidad Educativa de Educación General Básica.

Instrucciones Generales: Lea cuidadosamente antes de responder; para su contestación, marque con una "X" la opción que mejor exprese su opinión.

Estimado docente, en relación al trabajo que realiza su director, usted considera que:

Nro.	ITEM	Siempre	A veces	Nunca
1	Guía al grupo de personas que trabajan en la institución para conseguir objetivos comunes a través del trabajo conjunto y organización eficiente.			
2	El cuerpo docente y administrativo mantiene una relación en la que se identifica al director como líder y el personal como seguidores			
3	Al momento de tomar decisiones el director involucra al grupo y acepta sus sugerencias para definir su medida.			
4	El director posee la capacidad de planificar, organizar, coordinar, evaluar, motivar, mediar, resolver conflictos y delegar tareas.			
5	El director posee la formación académica, reputación, habilidades personales y antecedentes suficientes para ocupar el cargo actual.			
6	Las decisiones y acciones realizadas por el director son ejecutadas con el propósito de generar beneficios financieros.			
7	El director genera motivación efectiva en el ambiente de trabajo y mantiene vivo el espíritu de grupo entre los miembros de la escuela.			
8	Implementa, administra y supervisa el funcionamiento de la institución de acuerdo al Proyecto Educativo Institucional (PEI) y documentos que rige el Sistema Educativo en lo respecta a creación y funcionamiento.			
9	Gestiona, monitorea y evalúa la ejecución de actividades de capacitación para el personal, brindando acompañamiento pedagógico al docente.			
10	Brinda reconocimientos al personal por logros alcanzados.			
11	Mantiene un canal de comunicación permanente con los docentes que permite transferir información de los procedimientos institucionales.			
12	Verifica y supervisa la utilización óptima de la infraestructura, equipamiento y recursos didácticos por parte de los docentes para conseguir los objetivos de aprendizaje.			

13	Supervisa que las planificaciones curriculares institucionales, anuales y microcurriculares guarden relación y concordancia entre sí.			
14	Monitorea la evaluación del aprendizaje del estudiantado, potencializando la implementación de lineamientos de refuerzo académico.			
15	Motiva a los docentes a desempeñar roles de administrador de recursos, orientadores de proceso y protagonista en investigación.			
16	Coordina la participación de los docentes en actividades asociadas a los vínculos de cooperación establecidos para apoyar el proceso de enseñanza aprendizaje.			
17	Coordina la ejecución de actividades enmarcadas en planes integrales y protocolos de gestión riesgos, seguridad y auto cuidado			

Autoevaluación:

Nro.	ITEM	Siempre	A veces	Nunca
1	Usted es consciente de la influencia personal y social que genera el desarrollo de su labor como responsable de la educación y cultura de la sociedad.			
2	Decide sobre contenidos, métodos, técnicas y estrategias de enseñanza sobre las necesidades de sus estudiantes.			
3	Considera que tiene una visión sistemática, puede manejar grupos, implementar tecnología para el aprendizaje, soluciona problemas y toma decisiones.			
4	Su labor se enfoca en crear en sus alumnos habilidades de interrelación con la comunidad y compromiso social.			
5	Participa en capacitaciones para mejorar su calidad docente.			
6	Aplica estrategias para mejorar su práctica docente a partir de las recomendaciones producto del acompañamiento pedagógico realizado por el director y consejería estudiantil.			
7	Registra la información de su labor docente, crea estadísticas sobre el desempeño estudiantil y presenta informes según los procesos de gestión de la información.			
8	Comunica de manera oportuna los resultados de aprendizaje e información oficial pertinente a estudiantes y representantes legales.			
9	Emplea la infraestructura, equipamiento y recursos didácticos en relación con los objetivos de aprendizaje planteados y promueve su cuidado.			
10	Elabora planificaciones curriculares anuales y microcurriculares de acuerdo a los lineamientos de Planificación Curricular Institucional.			
11	Considera que tiene suficiencia en el conocimiento de la asignatura que enseña en el subnivel.			
12	Aplica estrategias de enseñanza y evalúa a sus estudiantes de acuerdo a los objetivos de aprendizaje planteados en la planificación microcurricular.			
13	Ejecuta actividades de refuerzo académico en función de las necesidades de aprendizaje de sus estudiantes.			
14	Comunica al director o al servicio de consejería estudiantil sobre situaciones detectadas que vulneren la integridad física, psicológica y sexual del estudiantado, según las rutas o protocolos establecidos.			

ANEXO 2

Anexo 2. Encuesta realizada al director de la Unidad Educativa de Educación General Básica.

UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

Área Sociohumanística, Posgrado en Gerencia y Liderazgo Educativo

Estimado director, el propósito de la siguiente encuesta es obtener datos para el análisis del liderazgo como elemento estratégico en la efectividad del desempeño docente en su Unidad Educativa de Educación General Básica.

Instrucciones Generales: Lea cuidadosamente antes de responder; para su contestación, marque con una "X" la opción que mejor exprese su opinión.

Estimado director, en el desempeño de sus funciones, usted observa que los docentes:

Nro.	ITEM	Siempre	A veces	Nunca
1	Son conscientes de la influencia personal y social que generan en el desarrollo de su labor como responsables de la educación y cultura de la sociedad.			
2	Deciden sobre contenidos, métodos, técnicas y estrategias de enseñanza sobre las necesidades de sus estudiantes.			
3	Tienen una visión sistemática, pueden manejar grupos, tecnología para el aprendizaje, solucionan problemas y toman decisiones.			
4	Se enfocan en crear en sus alumnos habilidades de interrelación con la comunidad y compromiso social.			
5	Participan en capacitaciones para mejorar su calidad docente.			
6	Aplican estrategias para mejorar su práctica docente a partir de las recomendaciones producto del acompañamiento pedagógico realizado por el director y consejería estudiantil.			
7	Registran la información de su labor, crean estadísticas sobre el desempeño estudiantil y presentan informes según los procesos de gestión de la información.			
8	Comunican de manera oportuna los resultados de aprendizaje e información oficial pertinente a estudiantes y representantes legales.			
9	Emplean la infraestructura, equipamiento y recursos didácticos en relación con los objetivos de aprendizaje planteados y promueven su cuidado.			
10	Elaboran planificaciones curriculares anuales y micro curriculares de acuerdo a los lineamientos de Planificación Curricular Institucional.			
11	Tienen suficiencia en el conocimiento de la asignatura que enseña en el subnivel.			
12	Aplican estrategias de enseñanza y evalúan a sus estudiantes de acuerdo a los objetivos de aprendizaje planteados en la planificación microcurricular.			

13	Ejecutan actividades de refuerzo académico en función de las necesidades de aprendizaje de sus estudiantes.			
14	Comunican al director o al servicio de consejería estudiantil sobre situaciones detectadas que vulneren la integridad física, psicológica y sexual del estudiantado, según las rutas o protocolos establecidos.			

Autoevaluación:

Nro.	ITEM	Siempre	A veces	Nunca
1	Guía al grupo de personas que trabajan en la institución para conseguir objetivos comunes a través del trabajo conjunto y organización eficiente.			
2	El cuerpo docente y administrativo mantienen una relación en la que se identifica al director como líder y el personal como seguidores			
3	Al momento de tomar decisiones involucra al grupo y acepta sus sugerencias para definir su medida.			
4	Posee la capacidad de planificar, organizar, coordinar, evaluar, motivar, mediar, resolver conflictos y delegar tareas.			
5	Posee la formación académica, reputación, habilidades personales y antecedentes suficientes para ocupar el cargo actual.			
6	Las decisiones y acciones realizadas son ejecutadas con el propósito de generar beneficios financieros.			
7	Genera motivación efectiva en el ambiente de trabajo y mantiene vivo el espíritu de grupo entre los miembros de la escuela.			
8	Implementa, administra y supervisa el funcionamiento de la institución de acuerdo al Proyecto Educativo Institucional (PEI) y documentos que rige el Sistema Educativo en lo respecta a creación y funcionamiento.			
9	Gestiona, monitorea y evalúa la ejecución de actividades de capacitación para el personal, brindando acompañamiento pedagógico al docente.			
10	Brinda reconocimientos al personal por logros alcanzados.			
11	Mantiene un canal de comunicación permanente con los docentes que permite transferir información de los procedimientos institucionales.			
12	Verifica y supervisa la utilización óptima de la infraestructura, equipamiento y recursos didácticos por parte de los docentes para conseguir los objetivos de aprendizaje.			
13	Supervisa que las planificaciones curriculares institucionales, anuales y micro curriculares guarden relación y concordancia entre sí.			
14	Monitorea la evaluación del aprendizaje del estudiantado, potencializando la implementación de lineamientos de refuerzo académico.			
15	Motiva a los docentes a desempeñar roles de administrador de recursos, orientadores de proceso y protagonista en investigación.			
16	Coordina la participación de los docentes en actividades asociadas a los vínculos de cooperación establecidos para apoyar el proceso de enseñanza aprendizaje.			
17	Coordina la ejecución de actividades enmarcadas en planes integrales y protocolos de gestión riesgos, seguridad y auto cuidado			

