



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
*La Universidad Católica de Loja*

**ÁREA SOCIOHUMANÍSTICA**

**TÍTULO DE MAGISTER EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL**

**“El liderazgo y la gestión educativa, en la educación superior”**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

**AUTOR:** Sarmiento Pesántez, Mercedes Magdalena

**DIRECTORA:** Sánchez Burneo, Verónica Patricia, Mgs.

**CENTRO UNIVERSITARIO CUENCA**

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**

Doctora.

Mgs. Verónica Patricia Sánchez Burneo.

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de titulación, denominado: "El liderazgo y la gestión educativa, en la educación superior", realizado por Mercedes Magdalena Sarmiento Pesántez, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, febrero de 2018

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo Mercedes Magdalena Sarmiento Pesántez, declaro ser autora del presente trabajo de titulación: “El liderazgo y la gestión educativa, en la educación superior”, de la Titulación de Magíster en Gerencia y Liderazgo Educacional, siendo Verónica Patricia Sánchez Burneo, Mgs. directora del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Además, certifico que las ideas, concepto, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad. 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”

Loja, febrero 2018

f. ....

Mercedes Magdalena Sarmiento Pesántez

03002088760

## **DEDICATORIA**

Al esmero y la constancia de un apoyo incondicional, a mi querido abuelito Segundo, a mis padres por ser parte integral de mi existencia, a mis hijas adoradas por ser parte central de mi alma, para todos ellos este trabajo.

Mercedes

## **AGRADECIMIENTO**

El más profundo agradecimiento al Alma Mater, quienes a través de sus catedráticos han sabido infundir los valores de disciplina y trabajo, de una manera especial a mi tutora quien me ha guiado sabiamente para la culminación de este trabajo y ha permitido que explore sabiamente mi intelecto.

Mercedes

## ÍNDICE GENERAL

PORTADA .....	i
APROBACIÓN DE LA DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN .....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORIA .....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
ÍNDICE GENERAL .....	vi
ÍNDICE DE TABLAS.....	vii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	viii
RESUMEN.....	1
ABSTRACT .....	2
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPITULO I. FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN: LIDERAZGO Y GESTIÓN EDUCATIVA .....	5
1.1. Una mirada histórica al liderazgo educativo.....	6
1.1.1 Particularidades del liderazgo educativo en Ecuador.....	8
1.2. Caracterización del liderazgo directivo.....	10
1.2.1. El liderazgo en el aula de clases. Rol del docente.....	12
1.3. Liderazgo y gestión educativa. Una relación dialéctica .....	16
CAPÍTULO II. METODOLOGÍA .....	22
2.1. Objetivos específicos .....	23
2.2. Diseño metodológico .....	23
2.2.1 Contexto.....	23
2.3. Diseño de investigación .....	23
2.4. Participantes .....	24
2.5. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación.....	24
2.5.1 Métodos del nivel teórico:.....	24
2.5.2 Métodos empíricos .....	25
2.6. Procedimientos .....	29
2.7. Recursos .....	30
CAPÍTULO III. RESULTADOS: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN .....	31
3.1 Encuesta a directivos .....	32
3.2. Encuesta a docentes .....	46
3.3. Encuesta a estudiantes.....	48
CONCLUSIONES .....	54

RECOMENDACIONES.....	55
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	56
ANEXOS.....	59

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Organización de los equipos de trabajo .....	32
Tabla 2. Tamaño de la organización.....	34
Tabla 3. Tareas de los miembros de la institución se encuentran escritas en manuales de procedimientos .....	35
Tabla 4. Clima de respeto y consenso en la toma de decisiones .....	36
Tabla 5. Resolución de conflictos.....	36
Tabla 6. Excelencia académica .....	37
Tabla 7. Desarrollo profesional docente.....	38
Tabla 8. Capacitación continua docentes.....	38
Tabla 9. Trabajo en equipo. ....	39
Tabla 10. Delegación autoridad a los grupos de decisión. ....	39
Tabla 11. Valores institucionales personales. ....	40
Tabla 12. Innatas. ....	41
Tabla 13. Se adquieren a partir de experiencia.....	41
Tabla 14. Se logran estudiando teorías modernas liderazgo.....	42
Tabla 15 Se desarrolla estudios gerencia. ....	42
Tabla 16 Capacitación continua.....	43
Tabla 17. La institución educativa.....	46
Tabla 18. A2: El liderazgo en la organización educativa. ....	47
Tabla 19. A3: La gerencia educativa.....	47
Tabla 20. A12: Los directivos mantienen el liderazgo y gestión en el área académica.....	47
Tabla 21. E1: Tienen en cuenta las opiniones .....	49
Tabla 22. E2: Las autoridades hablan más que escuchan los problemas. ....	50
Tabla 23. E3: Nuevas ideas en clase.....	50
Tabla 24. E4: Los alumnos hacen el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo.....	52
Tabla 25. E5: Comprometido con las decisiones tomadas. ....	52

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Organización de los equipos de trabajo.....	33
Gráfico 2. Tamaño de la organización .....	34
Gráfico 3. Desempeño y progreso de la Institución.....	43
Gráfico 4. Órganos de la institución .....	44
Gráfico 5. Consejo Académico con sus Direcciones Académicas y de Bienestar Estudiantil.....	45
Gráfico 6. El rol del docente líder .....	48
Gráfico 7. En cuenta las opiniones de los catedráticos y estudiantes. ....	49
Gráfico 8. En cuenta las opiniones de los catedráticos y estudiantes. ....	51

## RESUMEN

En la investigación denominada “El liderazgo y la gestión educativa, en la educación superior”, tuvo como objetivo primordial analizar la capacidad de liderazgo y de la gestión educativa como recurso de éxito institucional en la Educación Superior, que permitan contribuir a elevar la calidad de la educación en el nivel superior de la Unidad Académica de Educación de la Universidad Católica de Cuenca sede Azogues, de la provincia del Cañar en el período académico marzo 2017 – agosto 2017.

La investigación fue de tipo descriptivo, transversal, para la recolección de datos se utilizó la técnica de la encuesta. La muestra fue de 155 individuos, entre directivos, catedráticos y estudiantes. Luego del análisis de datos se pudo establecer que en la Unidad Académica de Educación de la Universidad Católica de Cuenca sede Azogues, se aplica un modelo de gestión y liderazgo innovador por competencias con el propósito incorporar un valor agregado que brinde una formación de actitud de cambio, valores y mentalidad en los estudiantes para alcanzar su desarrollo.

**PALABRAS CLAVES:** Liderazgo, gestión educativa, estudiantes, docentes, directivos.

## **ABSTRACT**

In the research called "Leadership and educational management in higher education", its main objective was to analyze leadership capacity and educational management as a resource for institutional success in Higher Education, which would help to raise the quality of education in the upper level of the Academic Unit of Education of the Catholic University of Cuenca Azogues, from the province of Cañar in the academic period march 2017 - august 2017.

The research was descriptive, cross-sectional, for the data collection was used the survey technique. The sample was of 155 individuals, between managers, professors and students. After the data analysis it was possible to establish that in the Academic Unit of Education of the Catholic University of Cuenca Azogues headquarters, a model of management and innovative leadership is applied by competencies with the purpose of incorporating an added value that provides an attitude formation of change, values and mentality in the students to reach its development.

**KEY WORDS:** Leadership, educational management, students, teachers, managers.

## INTRODUCCIÓN

En el contexto universitario actual, la formación de profesionales altamente competentes constituye uno de los objetivos primordiales de la educación superior en el mundo, en tanto forma parte de uno de los retos de las universidades contemporáneas. Conjuntamente el mercado laboral requiere cada vez más de profesionales con una formación integral, que sean capaces de integrar los conocimientos, las habilidades, los valores y las actitudes de forma transformadora e innovadora en los contextos social y laboral en que se desempeña.

Esta aspiración conlleva a revolucionar la gestión del proceso formativo que lidera la universidad, donde el docente universitario juega un papel especial, quien tiene en sus manos formar a ese profesional altamente competente. La integralidad en la formación que se aspira demanda de docentes y directivos universitarios capaces de liderar los procesos en los que participan.

Las transformaciones actuales de la educación superior en el Ecuador conllevan a la búsqueda de la eficiencia en la gestión de los procesos sustantivos universitarios. De ahí la necesidad de formar líderes educacionales competentes para gestionar con calidad estos procesos. En esta búsqueda, debe acompañarse de líderes educacionales con cualidades personales relacionadas con la iniciativa, la empatía, la adaptabilidad y la persuasión para conducir los equipos de profesionales que ejecutan los procesos sustantivos de las organizaciones.

En este escenario **el liderazgo y la gestión educativa, en la educación superior**, constituyen piedras angulares en la formación de estos profesionales. Numerosos han sido los estudios alrededor de este tema, constituye uno de estos la “Influencia del liderazgo en la calidad de la gestión educativa”, donde el autor Palacios (2010), describe y explica las variables: “Liderazgo y Calidad de la gestión educativa, un tipo de investigación Básico, Diseño No Experimental y de nivel descriptivo- correlacional, donde se determina el grado de influencia entre Liderazgo y Calidad de la gestión educativa” (p. 50).

Otro estudio investigativo a tener en cuenta es el realizado por Toledo (2015), en su investigación centrada en “la detección de las distintas necesidades formativas en la competencia liderazgo desde la perspectiva de los equipos directivos y del profesorado de Aragón” (p. 10), siendo este su objetivo además de la actualización del estado actual de lo anterior mencionado, destacando como resultado lo esencial del liderazgo pedagógico y la necesidad de la formación del mismo.

En este panorama de las investigaciones sobre el liderazgo Corona (2016) refiere que:

El liderazgo ha sido estudiado por décadas desde diversas posturas y áreas del conocimiento; sin embargo, la abundancia de enfoques y publicaciones, lejos de contribuir a la discusión, ha dificultado los consensos. En medio de su indefinición, el término sigue adquiriendo relevancia en el campo de la investigación educativa (p.16).

Dada la relevancia del concepto de liderazgo en el ámbito educativo, se considera pertinente explorar la definición del término, así como, su estrecho vínculo con la gestión educativa en las instituciones de educación superior y en particular en la Universidad Católica de Cuenca Sede Azogues, en la Unidad Académica de Educación, con las carreras de Educación Inicial y Parvularia, Psicología Educativa y Orientación Vocacional, y la carrera de Cultura Física; en la Ciudad de Azogues, provincia del Cañar.

En correspondencia se ha definido como **problema** de la investigación: ¿Cómo incide la capacidad de liderazgo en la gestión educativa de la Unidad Académica de Educación de la Universidad Católica de Cuenca sede Azogues, de la provincia del Cañar en el período académico marzo-agosto 2017?

Se ha determinado como **objetivo general**: Analizar la incidencia de la capacidad de liderazgo en la gestión educativa de la Unidad Académica de Educación de la Universidad Católica de Cuenca sede Azogues, de la provincia del Cañar en el período académico marzo-agosto 2017.

En tanto la **hipótesis** se define como: "Si existe liderazgo en la actuación de docentes y directivos de la Unidad Académica de Educación de la Universidad Católica de Cuenca sede Azogues entonces se favorece la gestión educativa en dicha institución".

La presente investigación está dividida en tres capítulos, en el primero se analiza el Marco Teórico, en donde vislumbran en el análisis temas como el liderazgo educativo, el liderazgo directivo, al igual que la importancia de la Gestión Educativa, el liderazgo en las aulas de clase, y el rol que debe desempeñar el profesor.

El segundo capítulo hace referencia a la metodología que se utiliza, determinando el esquema de la investigación, a través de sus extensiones; para luego establecer los métodos, técnicas e instrumentos a utilizar dentro del proceso de desarrollo investigativo. Además, se refiere al análisis y descripción de los datos, estableciendo una relación entre el conocimiento de los fundamentos del liderazgo educacional.

En el tercer capítulo se realiza un análisis de los resultados, con prevalencia en los instrumentos de gestión educativa, el manual de organización, el plan estratégico, el plan operativo y reglamento interno. De igual manera se tiene una visión clara de la organización y al final del mismo se da una discusión de los resultados

En base a los resultados establecidos se da una relación lógica con los objetivos planteados; con la certeza de que el presente trabajo, servirá de apoyo a las personas que deseen ampliar sus conocimientos sobre el liderazgo en la educación superior. Para finalizar se establecen las conclusiones a las que se llegó en este estudio, para proponer las respectivas recomendaciones, que darán viabilidad a esta investigación.

**CAPITULO I. FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN: LIDERAZGO Y  
GESTIÓN EDUCATIVA**

## 1.1. Una mirada histórica al liderazgo educativo.

La diversidad con la unidad solo se logra a través del desarrollo de formas de educación que fomenten vínculos entre las personas y los grupos, y en especial entre los educadores y los alumnos, constituyendo este vínculo parte fundamental del proceso de enseñanza-aprendizaje en la nueva Universidad del siglo XXI.

Desde hace algunos años, diversas investigaciones acerca de la gestión y la calidad de las escuelas muestran la importancia del liderazgo como agente inspirador dentro de este proceso. Por ejemplo, la investigación, ahora clásica de Waters, Marzano, y McNulty (2003), que abarcó a más de un millón de alumnos en Estados Unidos, atribuye “al liderazgo una incidencia considerable sobre los resultados académicos de los alumnos” (p. 45). En América Latina, en tanto, las investigaciones referidas a las llamadas “escuelas de calidad” revelan conclusiones similares. En efecto, las escuelas de sectores pobres con resultados destacables muestran la importancia que tiene el liderazgo de sus directivos en el mejoramiento de los logros obtenidos.

La palabra “liderazgo” no tiene una raíz latina, como la mayoría de los vocablos del español, su origen es de la lengua inglesa y se deriva del vocablo “lead”.

El verbo “to lead” se refiere a la capacidad de conducir hombres. Conducirlos a las batallas, llevarlos a conquistar otros territorios, conducirlos por un camino o una línea de pensamiento o creencia. De allí la cercanía o familiaridad del término con otros como “héroe” o “rey”. Por lo tanto, se puede señalar lo siguiente (Alfredo Rojas, 2006, p. 18):

LÍDER -> CONDUCTOR  
LIDERAZGO -> CONDUCCIÓN

Asimismo, este autor, define al liderazgo como “el arte de la conducción de seres humanos”. En estos términos, la definición de liderazgo cobra sentido hoy en día si se resuelve el siguiente problema: conducción presupone un “ir hacia” algún lado.

“Liderazgo”, diremos, refiere al arte de conducir hombres y mujeres hacia el futuro y los/las líderes son personas (o conjuntos de personas) competentes en el arte de conducir hacia el futuro. En la presente investigación abordaremos el liderazgo en esta dirección, en cómo depende en gran medida la calidad de la gestión de los procesos sustantivos en la Educación Superior, en la formación de estos hombres y mujeres para el futuro, de la influencia que pueda tener éste desde la organización de la universidad hasta los procesos que ocurren directamente en aula involucrando a profesores y alumnos.

En aras de lograr que esta Educación de Todos y para Todos, sea una educación cada vez más dirigida a formar profesionales competentes de acuerdo a su formación, América Latina y el Caribe ha creado proyectos de colaboración entre varios países en el que se destaca: El

Proyecto Regional de Educación para, PRELAC, aprobado por los Ministros de Educación de la región en el año 2002, es:

(...) el instrumento regional para alcanzar las metas de la iniciativa mundial de Educación para Todos. Dicha iniciativa pretende que todos los niños, jóvenes y adultos de todos los países se matriculen, avancen y concluyan con éxito el nivel de educación que su legislación considera básico y universal. (Machado, 2006, p. 2).

Para alcanzar los objetivos que le dieron origen, el PRELAC enfatiza diversos aspectos de las políticas en educación.

(...) uno de ellos es enfocarse en los actores del proceso educativo, los cuales son clave para el éxito de los estudiantes en su proceso de aprendizaje: los docentes, los directivos y administradores. Más aún, el Proyecto Regional busca apoyar su transformación de “actores” a “autores” del diseño, la implementación y la evaluación de las políticas educativas. (Machado, 2006, p. 5).

Para apoyar esa transformación, el PRELAC aprobó la conformación de diversas redes, una de ellas es la Red de Liderazgo Escolar.

(...) la Red de Liderazgo Escolar tiene como objetivo fundamental contribuir al desarrollo de las competencias de liderazgo de los directores de centros escolares. Como lo ha demostrado la investigación educativa, la existencia de un liderazgo directivo orientado hacia el logro de los objetivos educativos es determinante para alcanzar una educación de calidad para todos, principalmente para alumnos y alumnas que se desenvuelven en condiciones sociales, económicas y culturales altamente desfavorables. (Machado, 2006, p. 40).

En América Latina y el Caribe, el principal desafío es cumplir la meta de Educación para Todos relacionada con ofrecer una educación de calidad. Para lograr este objetivo, estamos seguros que es de gran importancia desarrollar el liderazgo de los directores de escuela.

El liderazgo siendo el argumento con que el líder puede influir en los demás, su fundamento está ligado a su educación, en este contexto se define:

(...) el liderazgo en las instituciones educativas se constituye en uno de los fundamentos centrales en la formación de los estudiantes y la solución a problemas organizacionales depende de quién administra esta institución; la escuela funcionará mejor si sus directores o rectores ejercen un liderazgo institucional adecuado. (Delgado, 2005, p. 367).

Los roles que se enmarcan para un líder, son los específicos de una generalidad de valores que deben promediar su vida al servicio de la sociedad, más aún se debe tener presente el empoderamiento que este líder da hacia los estudiantes.

En lo particular se establece que: “hay que distinguir entre las atribuciones burocráticas asociadas al rol, y la influencia real que ejercen las acciones de las personas que tienen estos roles sobre las prácticas de los docentes y sobre los resultados académicos de los estudiantes” (Anderson, 2010, p. 34).

En este contexto varios autores manifiestan que:

(...) el liderazgo educativo es el empoderamiento porque está comprometido con la formación de personas y comunidades críticas, exigentes con los líderes, resistencia al liderazgo permanente y total a los no democráticos. Los líderes no nos resolverán nada, solo nos

ayudarán a hacer posible que nosotros mismos arreglemos determinadas cosas. No podemos esconder detrás de él, por el contrario, ellos nos harán dar la cara (Castinerira & Lozano, 2012, p. 38).

Considerando el mismo lenguaje de estudio para, el liderazgo educativo, para otros autores es:

(...) aquel que se ejerce en cualquier ámbito como un grupo de clase, una institución y se diferencian de otras por sus finalidades, funcionalidad y características propias del ámbito educativo, este liderazgo es propiamente educacional para que sea tal debe tener efectos en las actitudes, valores y formas de concebir la realidad por lo que todo liderazgo auténtico debe tener una dimensión educativa. (Argos & Ezquerria, 2014, p. 32)

Un estudio exploratorio realizado en la presente investigación permitió constatar que en el devenir histórico del liderazgo educativo, se han realizado investigaciones, con el objetivo de identificar las características físicas, la capacidad personal y la personalidad de los líderes educativos en relación a la eficacia que los mismos demostraban. Es así, que a principios de este siglo, las organizaciones internacionales como la ONU, UNESCO, UNICEF, etc.; se fue incorporando paulatinamente al sistema educativo básico y superior el mayor número de niños y jóvenes, adultos con el fin de contrarrestar el analfabetismo puro y por egresión, dejando de lado otras variables importantes que intervienen en este proceso.

La esencia del liderazgo implica dirigir, influir y sobre todo motivar a los actores educativos para lograr un crecimiento en la organización, que va desde el rol del profesor en el aula en la formación del estudiante, hasta quienes dirigen la institución.

En este tenor se destaca: “El liderazgo educativo, es una herramienta básica de la gerencia educativa, así como también lo son la motivación, la cultura corporativa y la comunicación interna” (Torres J. , 2004, p. 12).

### **1.1.1 Particularidades del liderazgo educativo en Ecuador.**

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” refiere (Arauz, 2016, p. 5).

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. Hacen referencia al liderazgo, a la gestión pedagógica, al talento humano, a recursos, al clima organizacional y a la convivencia escolar; para asegurar su influencia efectiva en el logro de aprendizajes de calidad de todos los estudiantes en las instituciones educativas a su cargo.

En la última década, desde que se promulgó la Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI) en donde manifiesta en el art. 43 del Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Intercultural del año 2012, que determina que los establecimientos educativos fiscales que tengan menos de ciento veinte estudiantes no pueden tener cargos directivos.

En estos casos, el docente con nombramiento que tenga más años de servicio debe asumir el liderazgo de las actividades del plantel y ser considerado como la máxima autoridad del establecimiento. Para el efecto, debe actuar con el apoyo y seguimiento del Consejo Académico del Circuito, y de docentes mentores y asesores educativos”. Con más de ciento veinte estudiantes existirá un director que asuma toda la dirección; establecimientos con más de quinientos estudiantes existirá un director, subdirector e inspector general; y con relación a la remuneración serán reconocidos los establecimientos educativos que tengan partida presupuestaria y considerados instituciones con más de mil estudiantes.

Un estudio exploratorio realizado permitió constatar la diversidad existente en los resultados de investigaciones realizadas en el Ecuador con respecto al liderazgo escolar, destacándose:

- Investigación realizada en el año 2014 por Fidel R. Chiriboga Mendoza con el objetivo de analizar la influencia del liderazgo estudiantil en la vinculación con la comunidad en la Unidad Educativa “Riobamba” de la ciudad de Manta, obtuvo como resultado, escasa preocupación de los docentes por el desarrollo del liderazgo de los estudiantes, debido a desconocimiento del tema; la persistencia de esquemas mentales tradicionales que limitan una adecuada administración institucional; un ambiente familiar no idóneo, caracterizado por la desconfianza, violencia intrafamiliar; desatención de los padres al proceso educativo, entre otros factores, que obligan a trazar estrategias que permitan solucionar el problema.
- Rubén Darío Baldas Macías y Antonio Guzmán en su investigación efectuada en los colegios fiscales rurales del cantón Portoviejo de la provincia Manabí, en el año 2015, donde prevalece un estilo tradicional de ejercer el liderazgo educativo con un papel muy absoluto de la acción del director cómo figura principal en la cadena de mando dentro de una institución educativa. Se argumenta la necesidad de un nuevo estilo de liderazgo educativo de carácter transformacional para los colegios de la provincia Manabí en la República de Ecuador, que tenga como esencia la incorporación plena de todos los miembros de la comunidad educativa escolar a las acciones de mejora del proceso formativo de los estudiantes, según el propio autor.

De la misma manera se realizó un estudio de la reforma educacional del Ecuador, donde se pudo apreciar que uno de los objetivos más destacados, se establece en la mejora de la

calidad, aplicando para ello los principios de equidad, universalidad y con el propósito de proveer una educación sensible a las diferencias que discrimine a favor de los más vulnerables; lo que implica mejorar la calidad y calidez de la enseñanza, aumentando los requerimientos y direccionar la atención en los resultados del aprendizaje, profesionalizar y estandarizar el trabajo docente; reconstruir la gestión educativa; vigorizar a las instituciones educativas para ofrecer mejor capacidad de operación y mayor responsabilidad por sus resultados, enfocados en el logro de sus objetivos.

## **1.2. Caracterización del liderazgo directivo**

En el contexto cada vez más complejo, de las universidades que requieren contar con cuerpos directivos dotados de capacidades acordes con la época. Nos referimos a “que deben tener incorporadas las habilidades gestión, de liderazgo, y adaptación al cambio con altos niveles, de tal manera que puedan alcanzar una mayor eficiencia y eficacia en la administración de los recursos de los que se dispone” (Sporn, 1999, p. 30).

Lo anterior expuesto se traduce en conseguir el “éxito” de una institución educativa, en los últimos tiempos especialmente en el Ecuador se ha dado prioridad a este aspecto, por lo que se ha elaborado nuevas leyes de gestión institucional se han incrementado capítulos completos en las normativas de todos los niveles educativos con el fin de lograr la eficiencia, eficacia y efectividad de estos centros de formación de estudiantes.

El liderazgo educativo resulta clave para el “éxito” de las instituciones educativas, si se considera como la competencia que conlleva la organización dentro de un centro educativo, la correcta implantación y aplicación del proyecto educativo y la organización y gestión de todos los recursos implicados en su correcto desarrollo.

Dado que el orden jerárquico es insuficiente para el buen desarrollo de las actividades y acciones de un centro educativo, es obvio que el líder debe tener una serie de cualidades que permitan la consecución y éxito de las medidas y objetivos puestos en marcha.

Atendiendo a lo anteriormente expuesto, encontramos una serie de cualidades asociadas al liderazgo educativo.

- Tener perspectiva. Un líder de un centro educativo debe tener perspectiva y ampliar su visión adaptando el proyecto educativo a los tiempos actuales. Cuando la competencia entre centros es máxima y los cambios son constantes, es importante ser capaz de tomar decisiones en el modo y tiempo requeridos.
- Ser capaz de coordinar al personal que trabaja en el centro para conseguir los objetivos fijados.

- Fomentar la implicación de familias e instituciones. Involucrar a las familias en el funcionamiento del centro y en la realización de actividades para conseguir una formación de calidad e integral. Así mismo, el líder educativo debe ser capaz de establecer una colaboración dinámica con aquellas instituciones que favorezcan el desarrollo de valores y conocimientos que mejoren el desarrollo escolar.
- Evaluar. Realizar evaluaciones periódicas con el fin de comprobar que el funcionamiento del centro sea el correcto.
- Pensamiento positivo. Las ideas negativas pueden ser una enorme fuente de problemas en el ámbito escolar en el que la motivación es esencial. Es necesario ser capaz de vencer el desánimo y afrontar las acciones con optimismo.
- Ser perseverante. Las estrategias puestas en marcha necesitan del tiempo suficiente para florecer y dar sus frutos. Mientras tanto, es necesario ser persistente.
- Prever. El hecho de ser audaz no ha de estar reñido con una visión de futuro que permita prever necesidades en el medio y largo plazo y establecer un protocolo de actuación al respecto.
- Comunicar objetivos de forma adecuada. Es importante que todo el equipo de trabajo esté perfectamente informado de las metas a conseguir en un ambiente organizacional de confianza y optimismo.
- Tomar decisiones eficaces. Tras escuchar opiniones y aportaciones de los actores implicados en todo proceso, el líder será quien debe decidir el rumbo en última instancia.
- Fomentar la mejora continua. Por más acciones que se lleven para promocionar una escuela, la excelencia siempre será el fin último de la institución en todas sus actividades. Con este mismo objetivo, es necesario fomentar el aprendizaje continuo de todos los actores implicados en el proceso educativo.

Es evidente que el liderazgo en educación es primordial. El grado de influencia del líder va más allá de la misma estructura organizativa del centro, por lo que de sus decisiones tendrán un gran peso en la consecución de los objetivos planteados así lo refleja Ortega (2017).

(...) un líder posibilita la transformación de las capacidades individuales, convirtiéndolas en fortalezas organizacionales para ponerlas al servicio de la organización y, con ello, permitir su sostenibilidad y perdurabilidad. La universidad en el siglo XXI afronta grandes retos, para continuar aportando al desarrollo de la sociedad, desde del cumplimiento de sus funciones misionales: investigación, docencia y extensión. Para enfrentar esos retos, el Liderazgo Transformacional en la gerencia universitaria, incide en la transformación organizacional que posibilita la resolución de problemas relacionados con la financiación institucional, la calidad en la educación, el incremento de la cobertura, o el relacionamiento con la sociedad, entre otros. (p. 2).

La mayoría de los directivos que están ejerciendo esta función deben cambiar su forma de pensar de cómo dirigir las instituciones, para lo cual deben considerar lo siguiente:

- Asumir este cargo como algo que es temporal y es su responsabilidad cambiar lo que estuvo mal.
- Realizar comparaciones con otros establecimientos educativos y apoderarse de las fortalezas de estas.
- Considerarse un trabajador más de la institución; hacer conciencia de la responsabilidad que está a su cargo.
- Cumplir con la normativa vigente al respecto.
- Ser equitativo, democrático y sobre todo dirigir la institución tomando en cuenta la diversidad de las personas.

También deberán asumir más actividades que todos las demás personas que trabajan en la institución; poner en práctica todos los valores humanos; realización de una administración horizontal; no abusar del poder que creo tener; compartir la administración con toda la comunidad educativa; centrar la administración hacia el bienestar del estudiante que es la misión y visión de la misma; aprender a escuchar a todas las personas que están inmersos en la educación; ejercer un liderazgo distributivo; elaborar y ejecutar proyectos dentro del Plan Estratégico que beneficie a la comunidad e institución educativa; velar por el cumplimiento de estándares de aprendizaje; incentivar a todas las personas que tengan ideas de cambio o innovación en bien de la escuela; sensibilizar hacia el trabajo cooperativo de docentes, estudiantes, administrativos y padres de familia; trabajar con estudiantes en el aula de clases para poder orientar a los profesores; convivir en la comunidad donde está ubicada la institución con el fin de ser parte activa de la misma; involucrarse como persona de toda actividad social, cultural y deportiva en la comunidad; crear una empatía con la mayoría de los miembros de la comunidad educativa y ejercer un liderazgo humanista.

Todas estas características hacen del “líder directivo” un agente importante dentro del proceso de enseñanza-aprendizaje, creador, desarrollador, en las nuevas tendencias educacionales en el contexto universitario del siglo XXI. Donde de manera transversal desde la administración hasta el aula, todos deben convertirse en líderes educacionales.

### **1.2.1. El liderazgo en el aula de clases. Rol del docente.**

Existen incontables estudios sobre liderazgo y se ha teorizado mucho sobre ello, por lo que existen numerosos autores que definen esta categoría, entre las más simples pero abarcadoras está la de Koontz y Weihrich (2007), quienes lo definen como “...influencia, es decir, el arte o proceso de influir sobre las personas de tal modo que se esfuercen de manera voluntaria y entusiasta por alcanzar las metas de sus grupos” (p. 310).

Lo anterior, visto a la luz del proceso docente-educativo, pone en evidencia que en este proceso de influencia están involucrados tanto el docente como los estudiantes, quienes pueden asumir roles un tanto diferentes en dependencia del énfasis que se haga en cada uno de los dos polos del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Sin pretender clasificar al líder docente en una tipología de las establecidas por los estudiosos del tema, en cualquier caso, convengamos que lo trascendente para el efecto del liderazgo, como proceso o como cualidad del conductor de una organización, es que “propicia el cambio”, como asevera (Kotter, 2000, p. 10).

Según Peiró (1990) “este incluye el poder referencial que depende de la atracción entre líder y seguidores, y el poder del experto que depende de sus conocimientos y habilidades” (p. 51).

El docente debe asumir un rol de líder en el proceso de transformación del nuevo profesional que está formando, a través de una visión más tradicional y extendida en la práctica, haciendo corresponder el papel activo en la transmisión y evaluación del conocimiento.

“El comportamiento de un profesional y el despliegue de sus competencias se producen sobre la base de un modelo de actuación que se refuerza a diario con la práctica” (Díaz & Pousa, 2018, p. 5), y para ello, durante su etapa de estudiante el proceso de enseñanza debe propiciarles la simulación de esa vida real mediante el uso de métodos y técnicas apropiadas que le hagan posible, con una retroalimentación adecuada, comparar y evaluar su actitud con la deseada y con la del resto de sus colegas en un proceso continuo de aprender de sí mismo y de los demás y de crearles una actitud de aprendizaje continuo.

Por tanto, el proceso de aprendizaje puede ser visto como un proceso de cambio que transita de lo desconocido a lo conocido y a su aplicación en la práctica, estudioso del liderazgo, alerta que:

(...) de la interacción entre líderes y grupo debe resultar la elaboración de significados compartidos más allá de la interacción inmediata y que para ello es imprescindible estructurar adecuadamente las relaciones personales entre individuos, que poseen distintos caracteres y formas cognoscitivas, sobre la base de un sistema de comunicación que asegure el criterio común sobre los sucesos. (Schein, 1988, p. 45)

La dinámica del grupo que se puede generar en el aula, junto al procesamiento de la información, permiten desarrollar sistemas de creencias colectivas que, junto al sistema de recompensas, refuerzan unos valores y creencias, asegurando el aprendizaje.

En este sentido, el papel del liderazgo en el aula universitaria, recobra una importancia significativa, partiendo de que, un docente lidera en su aula no solo la adquisición de

conocimientos y habilidades, sino los valores que deben poseer esas generaciones, su actitud profesional, su capacidad de razonamiento y análisis.

Por tanto, como refiere Grinberg (2013) “el liderazgo educativo es la capacidad de articular, conceptualizar, crear y promover espacios y posibilidades para un cambio crítico y efectivo de las condiciones que inhiben el mejoramiento de todos y para todos” (p.4).

El trabajo de un docente-líder requiere de más tiempo y cuidado que la preparación de conferencias monológicas, ya que se trata de reflejar el mundo que rodea al estudiante en su concepción de sistema, no solo del subsistema de su área de la ciencia de la cual es especialista el docente, y en las competencias requeridas para el futuro puesto de trabajo profesional por parte del estudiante.

(...) exige del docente un mayor trabajo de preparación y un aparentemente “más fácil” trabajo en la conducción de la clase y las actividades extraclase, cuando realmente el trabajo de facilitador es crucial, pues obliga a activar un conjunto de habilidades y competencias para conducir con rigor y flexibilidad (aunque parezca contradictorio) un grupo para que cada uno logre sus objetivos individuales, en un clima de trabajo grupal y donde cada cual extraiga las lecciones diferentes y necesarias para su mejoramiento constante (Díaz & Pousa, 2018, p. 41)

No obstante, este esfuerzo mayor, evidentemente es recompensado con unos resultados superiores también en términos de aprendizaje traducido en las transferencias efectivas que se producen a la práctica profesional del graduado.

El liderazgo en el aula depende exclusivamente del docente; practicando una organización horizontal de acuerdo al paradigma constructivista que incentiva el inter aprendizaje, en donde construyen los conocimientos cada estudiante utilizando diferentes técnicas y especialmente estrategias exclusivamente humanísticas; para conseguir este liderazgo el docente y el alumno debe tener desarrollado las destrezas de: empatía, valores sociales y culturales, trabajos en grupos e individuales, aprender a aprender, como trabajar cooperativamente, conocer su estilo y ritmo de enseñanza y aprendizaje, práctica de la diversidad en el aula de clase, comprender acciones y actitudes de docentes y estudiantes en el aula, confianza con respeto mutuo, conocer objetivos, propósitos, metas, fines misión y visión de todo el grupo, hacer de la educación un diálogo interesante en y fuera de clases, destacar las características positivas de cada uno de los integrantes, valorar todo esfuerzo que realiza el docente y docente, amar a la institución en donde se educa.

Por esto la escuela debe reinventar la enseñanza-aprendizaje, los roles, responsabilidades, relaciones con los padres y representantes; es decir con toda la comunidad educativa; este liderazgo estaría en contraste total con el que se practica; por estas razones Darling (2012) manifiesta:

(...) en contraste con los mecanismos de rendir cuentas usados durante algunas décadas para imponer la estandarización de procedimientos de las escuelas, las políticas deberán

apoyar individualmente las estrategias apropiadas de enseñanza y formas responsables de organización escolar que puedan producir el éxito para los diversos aprendices (p.154).

Por consiguiente, debemos prescribir prácticas de acuerdo con lo que precisamente las escuelas deben hacer y cómo deban hacerlo. “Es entonces cuando cobra toda su relevancia crear nuevas formas y lugares para el desarrollo profesional y capacitación interna de los centros” (Antonio, 2001, p. 22).

En este sentido el papel del docente en virtud de elevar el desarrollo profesional de cada centro institucional es de importancia vital, según destaca Anderson (2010)

(...) el desempeño del docente se explica como una función de sus motivaciones, habilidades, condiciones organizacionales y materiales en las cuales desarrolla su trabajo el rol y la influencia del liderazgo directivo sobre el mejoramiento escolar en donde debe comprometerse y ejecutar prácticas que promuevan el desarrollo de estas variables mediadoras (motivación docente, capacidades profesionales y condiciones de trabajo) (p.50).

En aras de mejorar el ejercicio de la dirección, en dirección al aprendizaje más generalizador de los alumnos, de acuerdo con las orientaciones más potentes en la literatura el liderazgo centrado en el aprendizaje (*learning-centered leadership*), definido como: “vincular el liderazgo con el aprendizaje del alumnado. Un liderazgo para el aprendizaje toma como núcleo de su acción la calidad de enseñanza ofrecida y los resultados de aprendizaje alcanzados por los alumnos” (Day, Sammons, & Hopkins, 2009, p. 23).

Como eje fundamental de este proceso lo constituyen las prácticas de la dirección escolar, en aras de crear un contexto educacional transformador dirigido a la mejora de los procesos sustantivos en la Educación Superior, particularmente del Ecuador, impactando positivamente en la mejora de los aprendizajes del alumnado.

En este sentido “la mejora es más una cualidad de la organización, no de caracteres preexistentes de los individuos que trabajan en ella” (Elmore, 2000, p. 25); por ello, “el liderazgo ha de ser concebido como algo separado de la persona y del papel que esa persona pueda desempeñar en un momento determinado”. Así mismo señala Bolívar (2010) que “El liderazgo está en la escuela y no en la persona del director; que ha de construir su propia capacidad de liderazgo” (p. 15).

Las dimensiones transformacionales del liderazgo entiéndase como rediseñar la organización, junto con el liderazgo instructivo o educativo, mejora de la educación ofrecida, en la última década han convergido en un liderazgo centrado en el aprendizaje, donde, el proceso de enseñanza aprendizaje se convierte en eje transversal de la escuela como organización.

Desde este punto de vista Macbeath (2009) considera cinco principios que se debe considerar en el aprendizaje:

- Centrarse en el aprendizaje como actividad.
- Crear condiciones favorables para el aprendizaje.
- Promover un diálogo sobre el liderazgo y el aprendizaje.
- Compartir el liderazgo.
- Un responsable común por los resultados.

Para ello “la creación de una cultura centrada en el aprendizaje de los alumnos requiere: promover la cooperación y cohesión entre el profesorado, un sentido del trabajo bien hecho, desarrollar comprensiones y visiones de lo que se quiere conseguir”. (Bolivar, 2010, p. 51).

El trabajo en equipo entre docentes es el éxito del aprendizaje de los estudiantes, por las siguientes razones: intercambian experiencias de los estudiantes sobre sus necesidades, intereses y potencialidades; planifican conjuntamente de acuerdo a las necesidades de los estudiantes; se da la interdisciplinariedad de las asignaturas; avanzan el currículo de acuerdo a las necesidades de cada estudiante; conocen a sus estudiantes sus limitaciones y potencialidades; ningún profesor se cree dueño de la asignatura; de los logros alcanzados están conscientes los alumnos.

El liderazgo del docente universitario, en la gestión del proceso formativo de un profesional creativo e innovador, capaz de transformarse a sí mismo y a su entorno social y laboral hace que se coincida con Grinberg (2013):

(...) el líder educativo es también un visionario que sueña solo y con otros, un pragmatista que evalúa con cuidado las consecuencias de sus acciones. Debe tener un hábito indagador, investigador, debe ser un constante estudioso de la escolarización, de la enseñanza y del aprendizaje, con un espíritu aventurero y una actitud humilde. Un líder educativo en el nuevo milenio es, en esencia, un practicante sofisticado. Un docente preocupado que se pregunta, como Freyre sugería, a favor de quién o de qué estamos educando (p. 3).

### **1.3. Liderazgo y gestión educativa. Una relación dialéctica**

“El desarrollo de las organizaciones está vinculado al liderazgo que se ejerza en ellas” al citar de (Vargas, Guiselle, Orozco, & Hugo, 2010, p. 15). Las organizaciones educativas necesitan de un acertado liderazgo para rediseñar modelos de mayor autonomía institucional y gestión moderna de procesos en cada contexto específico, de manera que permita a las organizaciones no solo el fortalecimiento de sus ofertas académicas, sino también los espacios concretos de toma de decisiones que posibiliten la combinación adecuada de tiempos, espacios, programas y potencial humano, y con ello cumplir con las expectativas que hoy día se tienen de las organizaciones educativas.

El liderazgo incide en la gestión educativa en tanto implica creatividad, comunicación, destreza etc.

(...) el Liderazgo actualmente es considerado como una de las cualidades que debe tener el gestor para liderar con capacidad la conducción de las instituciones y la transformación de las mismas en dos dinámicas, la tarea, y la relación humana, aplicando modelos de liderazgo con cierta dosis del aspecto espiritual para ejercer influencia que contribuya al buen desarrollo de las instituciones cuyo requerimiento es necesario, que debe aparecer en el proceso de la vida institucional (Echaniz, 2001, p. 110) .

En este sentido es importante destacar el rol transformador del liderazgo en virtud de lograr una cohesión entre el agente motivador, en este caso el líder, y a los que dirige en el proceso del buen desarrollo de la institución, a partir de una gerencia creadora, desarrolladora y transformadora. Desde este punto de vista el objetivo de la gerencia educativa es precisamente el de alcanzar un liderazgo transformacional que permita alcanzar objetivos marcados tanto individual como colectivamente.

El liderazgo transformacional debe incluir características como: autoconfianza, transmitir entusiasmo confianza y respeto, motivación, arte para crear, lealtad y compromiso, demostrar empatía con las personas que trabajan a su alrededor, animar a generar nuevas ideas, tener visión del futuro, crear buen ambiente de trabajo, potenciar trabajo en equipo, adaptarse a los cambios, y excelente comunicación. “El liderazgo transformacional se refiere al proceso en el que un individuo entabla y crea conexiones con otros, que elevan la motivación y moral de ambos, tanto del líder como de sus seguidores”. (Ortiz, Salanova, & Martínez, 2013, p. 17). Con respecto al concepto de gestión, se refiere a la gestión como:

(...) un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir los mandatos sociales. La gestión educativa puede entenderse como las acciones desarrolladas por los gestores que pilotan espacios organizacionales. Es un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas; a la exploración y explotación de todas las posibilidades y a la innovación permanente como proceso sistemático (Pozner, 2000, pág. 16).

La relación dialéctica que existe entre estos dos procesos (liderazgo y gestión educativa) que se enriquecen mutuamente y ambos generan desarrollo, tiene una importancia crítica en que se logre una calidad máxima en la educación que se imparta en una institución de Educación Superior. Una gestión de la educación pertinente debe reunir, entre otros elementos, características esenciales de la personalidad y un liderazgo consolidado que tenga como norte la búsqueda permanente de logros.

Es imprescindible, afrontar el desafío de promover, que lo esencial de las organizaciones educativas es generar aprendizajes bajo un esquema de organización bien dirigida a sus procesos sustantivos, en el que se conjuguen elementos que contribuyan cada vez más a consolidar las organizaciones en función de objetivos de calidad, donde la gestión educativa unida con un liderazgo transformador constituyen ejes transversales en virtud de alcanzar estos objetivos.

En este sentido Vargas (2010) señalan que “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” (p.20).

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.

### **¿Cuáles son los retos y desafíos de la gestión educativa?**

Se define “la gestión educativa como el conjunto de acciones articuladas para el logro de objetivos propuestos en el Proyecto Educativo de un Centro Educativo” (Pozner, 2000, p. 25), no podemos dejar aislado de este proceso al liderazgo transformador centrado en lo pedagógico que deben tener quienes articulan estas acciones con el fin de lograr los objetivos primordiales de la institución educativa.

La gestión educativa destaca “se enmarca dentro de un proceso de planificación estratégica y debe tener una visión relacionada con el entorno y las propias capacidades del centro educativo” (Pozner, 2000, p. 26), donde los líderes que dirigen esta gestión debe ser capaces de:

- Lograr una cultura organizativa, democrática y eficiente, con responsabilidades definidas; con autoridades que promuevan y potencien sistemas de participación y comunicación responsables entre los actores de la comunidad educativa.
- Lograr que cada miembro de la comunidad educativa cumpla con sus funciones, para el logro de las metas y objetivos sobre los que se han tomado acuerdos.
- Conducir las diversas acciones para el logro de metas y objetivos, creando condiciones necesarias para su cumplimiento.
- Evaluar procesos y resultados educativos e identificar los logros, deficiencias y soluciones creativas que optimicen el quehacer educativo.

Quien dirija este proceso de gestión educativa debe ser fundamentalmente un conductor, un armonizador de voluntades con autoridad legitimada, en algunos momentos concierta, convoca, armoniza y en otros, dirige, orienta, hace respetar y cumplir los acuerdos, motivar y ser creativo, debe ser por sobre todo un “líder” dentro de la institución educativa. Estas características e identidad que asume el director “marcan el tipo de gestión que se vaya a llevar a cabo y el tipo de proyecto educativo que se construya” según destaca (Pozner, 2000, p. 27), es por esta razón que los centros educativos pueden caer en el desorden y anarquía cuando la conducción no es clara, o también en el conflicto o parálisis cuando la

dirección se ejerce con autoritarismo, prepotencia y soberbia. El gran desafío para un director es ser eficiente en la gestión y democrático en la conducción.

La gestión educativa es un proceso orientado al fortalecimiento de los Proyectos Educativos de las Instituciones como habíamos referido anteriormente, que ayuda a mantener la autonomía institucional, en el marco de las políticas públicas, y que enriquece los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas locales, regionales.

En este caso en Ecuador se otorga un papel protagónico a las instituciones, de modo que la aplicación de los modelos o proyectos de cada institución se apliquen de acuerdo a las necesidades reales de cada contexto; ello significa que los modelos sean concretos y se adecuen a cada realidad, lo cual estimula la creatividad, pero sobre todo la implicación responsable de cada institución para lograr comprometer el colectivo en función de metas que son comunes a todos.

En correspondencia con lo anterior, se define la gestión de aula como “un concepto actualizado en el contexto áulico. Las definiciones de “Gestión del Aula” son muchas y variadas, pero todas incluyen acciones realizadas por el profesorado para establecer el orden, conseguir la atención de los estudiantes, o provocar su cooperación” (Emmer & Stough, 2001, p. 56).

En la actualidad los procesos que caracterizan a un mundo globalizado lo hacen interdependientes, sujeto a cambios y transformaciones imprevistas, en donde prevalece la participación pluralista y los liderazgos compartidos, en donde el diálogo es el mecanismo de resolución de conflictos. Dentro de los modelos educativos los paradigmas se van fragmentando dando origen a ejes mucho más flexibles que se basan en realidades locales y globales.

Estas realidades exigen proceso de gestión por competencias en los directivos y los gestores de procesos educativos, como líderes y responsables de la ejecución de la gestión educativa en sus organizaciones. En este contexto se hace necesario la implantación de las organizaciones educativas de procesos en la gestión directiva, académica-pedagógica, administrativa, financiera y de convivencia comunitaria, con el propósito de que se genere las condiciones necesarias para el logro de los objetivos, mediante un trabajo continuo y un enfoque al logro por resultados, lo que permitirá un desarrollo sostenible de las organizaciones.

Para el cumplimiento de metas y objetivos de la organización, la gestión educativa, desempeña un papel importante, debido a la capacidad de liderazgo que posea los directivos y de las estrategias que estos utilicen en la administración de una institución, dependerá la obtención de resultados satisfactorios para la organización demostrando la eficiencia y eficacia del servicio que brindan.

Es a partir del proceso de enseñanza-aprendizaje, donde la gestión educativa recobra mayor importancia, en tanto las organizaciones educativas, recapacitan en sus accionar para mejorar teorías, visiones, valores, principios, procesos, procedimientos, mecanismos de interacción y comunicación, resultados y desempeños efectivos de los roles de cada miembro de la organización, haciendo énfasis principalmente en el papel del docente en el aula escolar.

Es así que la organización es corresponsable con las exigencias de su entorno interno y externo, elementos estos que las establecen como sistemas leales en constante aprendizaje y transformación.

De lo antes indicado se puede establecer que la gestión y la educación tienen aspectos de congruencia que permiten focalizar sus teorías, sus esquemas y prácticas, es allí en donde se alinea la Gestión Educativa como objeto de estudio y de reflexión de sus prácticas, convirtiéndose en un modo de establecer los contextos dimensionales de la educación, en tanto el liderazgo que habite en la institución de quienes participan en la mejora de la calidad de la educación que pueden brindar las instituciones educativas tiene que ser necesariamente eje fundamental en la búsqueda de los objetivos planteados.

Conjuntamente la exigencia de competencias en los directivos y gestores de los procesos educativos entiéndase como “líderes”, debe estar presente en los sistemas de gestión, mucho más allá de los procesos de gestión educativa, administrativa, financiera y comunitaria, puesto que éstas –las competencias-, basada en el liderazgo transformacional centrado en lo pedagógico, permitirán el logro de los objetivos organizacionales elevando así la calidad sus procesos sustantivos.

Para la gestión educativa tiene prevalencia la interdependencia entre niveles del sistema educativo y en la práctica del liderazgo pedagógico, como mecanismo motivacional en la concreción de los procesos de cambio y de transformación educativa que sean necesario, al igual que suficientes para la consecución de los objetivos educativos centrados también en la formación permanente de cada profesional que esté involucrado.

La integridad en la formación, permitirá la formación de nuevos líderes y gestos educativos, que lleven adelante los procesos de cambio, en tanto genere desarrollo, por ello el liderazgo debe ser participativo y transformador, permitiendo a todos los actores ser parte de todos los procesos educacionales.

Por ello la importancia de la gestión educativa unida como un todo al liderazgo, como un proceso sistémico que complementa y da sentido a las acciones administrativas en el ámbito educativo, con el propósito de establecer mejorar en las organizaciones educativas, al igual que para personas que las integran.

De igual manera se esquematiza un desarrollo sostenido en la ejecución de los planes, programas y proyectos que optimizan recursos, generando procesos participativos que van en beneficio de la comunidad, apoyando el desarrollo local, regional y nacional, brindando la solución a las diversas necesidades educacionales de la comunidad.

## **CAPÍTULO II. METODOLOGÍA**

En el contexto universitario actual, reviste de gran importancia la influencia que tiene el liderazgo sobre la gestión educativa, constituyendo éste objeto de la presente investigación, por lo que en este capítulo se determinarán los objetivos que la sustentan, así como el diseño metodológico e investigativo, haciendo uso de métodos, técnicas e instrumentos de investigación que serán tratadas mediante herramientas del campo de la estadística; los resultados son descriptivos y pueden ser generalizados.

### **2.1. Objetivos específicos**

- Determinar los referentes teóricos básicos que sustentan el liderazgo y la gestión educativa en el contexto universitario.
- Diagnosticar la presencia de liderazgo y gestión educativa en la Unidad Académica de Educación de la Universidad Católica de Cuenca sede Azogues, de la provincia del Cañar en el período académico marzo 2017- agosto 2017.
- Determinar la relación entre liderazgo, gestión educativa y calidad educativa en la Unidad Académica de Educación de la Universidad Católica de Cuenca sede Azogues, de la provincia del Cañar en el período académico marzo 2017- agosto 2017

### **2.2. Diseño metodológico**

La investigación tiene un enfoque mixto (cualitativa-cuantitativa), en tanto se procede a la recolección, análisis e interpretación de los datos correspondientes a los atributos del liderazgo por parte de directivos, docentes y estudiantes de la Unidad Académica de Educación de la Universidad Católica de Cuenca sede Azogues, de la provincia del Cañar en el período académico marzo-agosto 2017. Por lo que se pretende lograr al aplicar la encuesta, acerca de su incidencia en la gestión educativa de dicha institución facilitando a la investigadora poder comprobar la hipótesis de trabajo, así como los resultados en que favorece a la investigación.

#### **2.2.1 Contexto**

La investigación se realiza en el contexto concreto de Universidad Católica de Cuenca sede Azogues, de la provincia del Cañar en el período académico marzo-agosto 2017.

### **2.3. Diseño de investigación**

Se opta por un diseño investigación de carácter descriptivo, puesto que las observaciones realizadas correspondientes en cada grupo de estudio, no hubo influencia alguna por parte de la investigadora, desestimando aquellas variables independientes o ajenas que pueden

influir en el comportamiento de la variable priorizada pero que no son interés de esta investigación.

## **2.4. Participantes**

La presente investigación se realizó en la unidad Académica de Educación de la Universidad Católica de Cuenca sede Azogues, provincia del Cañar; tipo de establecimiento es particular, con jornada nocturna.

Se ha considerado en el marco de esta investigación como población los 6 directivos de la unidad de Educación de la UCACUE, sede Azogues en el período académico marzo-agosto 2017, quienes se desempeñan como Decano (1), Subdecano (1), Directores de carrera a saber, Parvularia, Psicología y Cultura Física (3), Subdirectores de carrera (1) para un total de 6 directivos y docentes (17), tanto con nombramiento a tiempo completo o contratados a medio tiempo.

En el caso de los estudiantes se toma como población los 132 de la carrera de Cultura Física por ser la carrera que mayor cantidad de estudiantes aporta.

## **2.5. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación**

En el transcurso de la investigación se aplicaron métodos que permitieron sistematizar los aspectos teóricos-básicos que sustentan el objeto de estudio, obtener información real acerca de la presencia de liderazgo y gestión educativa en la UCACUE y evaluar los indicadores que se determinaron; todo ello permitió comprobar cómo la presencia o no de la gestión y el liderazgo educativo, inciden en la calidad educacional de la institución universitaria.

### **2.5.1 Métodos del nivel teórico:**

- **Histórico lógico**, para determinar las situaciones inherentes al liderazgo y la gestión educativa, como favorecedores de la calidad de la educación en las instituciones universitarias, así como para la realización del estudio cronológico en relación con su evolución y desarrollo. De igual modo, para comprender las diferentes concepciones que han tipificado este proceso desde la proyección política educacional del Ecuador.
- **Inductivo – deductivo**, para realizar los análisis correspondientes de acuerdo con los objetivos planteados, verificar las variables planteadas, establecer regularidades y llegar a conclusiones respecto a la capacidad de liderazgo y de la gestión educativa en la Unidad Académica de Educación de la Universidad Católica de Cuenca sede Azogues,

así como a la determinación de cómo el predominio de ambos contribuyen a la calidad de la educación en dicho contexto.

- **Analítico – sintético**, para realizar los análisis pertinentes en relación con el comportamiento de las variables de estudio, de cuyo análisis se derivan juicios de valor respecto a su incidencia en la calidad educacional de la Unidad Académica de Educación de la Universidad Católica de Cuenca sede Azogues

### 2.5.2 Métodos empíricos

Para el desarrollo de la investigación resultó vital el uso de la encuesta como medio técnico sustentado en un cuestionario previamente elaborado para recabar información en torno a la gestión y liderazgo educativo en Unidad Académica de Educación de la Universidad Católica de Cuenca sede Azogues y su incidencia en la calidad educacional de esta institución en el período académico marzo-agosto 2017. Dicho cuestionario fue validado por expertos en el tema con el propósito de obtener una información real en función del objetivo propuesto (en este caso se seleccionaron 8 Magister y 2 PhD. Para ello se entregó a los expertos un documento resumen que contemplaba los siguientes elementos: problema de investigación, objetivo general y objetivos específicos, hipótesis e instrumentos, lo cual facilitaría la comprensión de la investigación realizada, posteriormente debían llenar la siguiente tabla por cada uno de los instrumentos:

		Nombre del Instrumento:			
Numero de Ítems o preguntas		Muy adecuado	adecuado	Poco adecuado	Nada adecuado

Se consideró válido los ítems si la valoración por parte de los expertos superaba el del 70 por ciento en las categorías **muy adecuado** y **adecuado**.

Los cuestionarios fueron aplicados a la muestra representativa de directivos, docentes y estudiantes y se organizaron de la siguiente manera:

#### Descripción de los instrumentos utilizados

Instrumentos	Número de ítems	Objetivo	Enfoque
Encuesta a Directivos	28	Conocer las formas de organización, los parámetros utilizados, los instrumentos rectores, las estructuras	Valoración de la pertinencia de las formas de organización de

		organizativas, los niveles de liderazgo de los directivos, así como las funciones del Consejo Académico y sus Direcciones Académicas y de Bienestar Estudiantil, en el centro.	trabajo grupal en la institución, en función de la gestión educativa.
Encuesta a docentes	14	Determinar el rol del docente en el proceso de enseñanza aprendizaje de los estudiantes.	Valorar la importancia que se le atribuye al papel primordial del docente como líder en el contexto del aula estudiantil como eje fundamental de la gestión educativa.
Encuesta a los estudiantes	7	Conocer las motivaciones que prevalecen en los estudiantes de acuerdo a lo que se les enseña por parte del profesor en la institución educativa.	Valorar el estado creativo de los estudiantes en su proceso de enseñanza aprendizaje en favor de elevar la gestión educativa centrada en el aula estudiantil.

- **Encuesta a directivos**, para la recopilación de información relacionada con el liderazgo y la gestión educativa en la Unidad Académica de Educación de la Universidad Católica de Cuenca sede Azogues, lo que facilitará conocer las acciones que realizan respecto a estos aspectos.
- **Encuesta a docentes**, para la recopilación de información relacionada con el liderazgo y la gestión educativa en la Unidad Académica de Educación de la Universidad Católica de Cuenca sede Azogues y su apreciación respecto a cómo incide en la calidad educativa.
- **Encuesta a los estudiantes**, para conocer la apreciación que tienen acerca del liderazgo y la gestión educativa en la Unidad Académica de Educación de la Universidad Católica de Cuenca sede Azogues, como principales beneficiarios de dicho proceso, con énfasis en el accionar docente en la clase y el uso de estrategias innovadoras que perfeccionen el proceso formativo desde el contexto áulico.

En el caso de los docentes se planteó un cuestionario de 14 preguntas cerradas y de opción múltiple y para el caso de los estudiantes en el cuestionario se plantearon 7 preguntas cerradas y de opción múltiple. Los instrumentos correspondientes pueden consultarse en el Anexo 002.

Con la finalidad de conocer qué preguntas se cambiaron, qué dijeron los expertos al respecto, cuáles se asumieron finalmente y por qué, en la tabla siguiente se muestran estos resultados:

Preguntas del Cuestionario anterior	Utilización en el Cuestionario empleado en la investigación	Causa (según criterios de expertos)
Tipo de establecimiento (Fiscal, Fiscomisional, Municipal, Particular laico, Particular religioso)	No se tomó en cuenta	Por no adecuarse al objeto de estudio
¿Cómo están organizados los equipos de trabajo en su institución?	Se mantuvo	Valorar la pertinencia de las formas de organización de trabajo grupal en la institución, en función de la gestión educativa.
Para medir el tamaño de la organización, usted toma en cuenta: el número de miembros en la institución, los resultados obtenidos en la institución, el valor y tiempo empleados en la institución, los tres anteriores, otros (especifique).	Se mantuvo	Evaluar los parámetros utilizados en la institución para valorar la organización y su relevancia para la gestión educativa.
Encargo de los departamentos didácticos de su institución.	No se tomó en cuenta	Por no adecuarse al objeto de estudio
La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico	No se tomó en cuenta	Por no adecuarse al objeto de estudio

Las tareas de los miembros de la institución se encuentran escritas en manuales de procedimientos	Se mantuvo	Evaluar el proceder de los miembros de la institución según lo establecido, en función de una acertada gestión educativa.
El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está liderado por: EL Consejo Directivo, Rector, Coordinadores Departamentales, Coordinadores de la Unidades Académicas.	Se mantuvo	Valorar el clima positivo y de liderazgo, que prevalece en estas estructuras organizativas, en favor de la calidad de la gestión educativa.
Para la resolución de conflictos, usted delega la toma de decisiones a sus colaboradores.	Se mantuvo	Evaluar la gestión líder o individual en el proceso de toma de decisiones.
La administración y liderazgo del centro educativo promueve	Se mantuvo	Evaluar el papel desempeñado por la administración y liderazgo del centro educativo en función del desarrollo del mismo en la gestión educativa.
Las habilidades de liderazgo requeridas para dirigir una institución	Se mantuvo	Valorar las habilidades requeridas para el liderazgo en la dirección de una institución.
Para mejorar el desempeño y progreso de la institución, usted como directivo promueve	Se mantuvo	Evaluar los criterios para el progreso de la institución, en función de la gestión educativa, que existen a nivel directivo.
De que se encarga el Consejo Académico con sus Direcciones Académicas y de Bienestar Estudiantil de su institución.	Se mantuvo Académicas y de Bienestar Estudiantil, en el centro.	Evaluar el desempeño y el liderazgo del Consejo Académico y sus Direcciones Académicas y de Bienestar Estudiantil, en el centro.

Rol del docente líder	Se mantuvo	Valorar la importancia que se le atribuye al papel primordial del docente como líder en el contexto del aula estudiantil
Opiniones de los catedráticos y estudiantes	Se mantuvo	Valorar las opiniones que existen en cuanto a los que dirigen todo el proceso de gestión educativa.
Escuchan los problemas de los estudiantes	Se mantuvo	Evaluar la satisfacción de los estudiantes en cuanto al proceso gestión educativa que se lleva a cabo en la institución.
Nuevas ideas en las clases	Se mantuvo	Valorar el estado creativo de los estudiantes en su proceso de enseñanza aprendizaje en favor de elevar la gestión educativa centrada en el aula estudiantil.

El cuestionario de preguntas fue ajustado a la realidad de la presente investigación.

Dentro de los métodos **estadísticos** usados para ordenar, analizar, interpretar e integrar la información se utilizó fundamentalmente la estadística descriptiva, el análisis porcentual y la estadística inferencial, para el establecimiento de relaciones significativas entre las variables a evaluar

## 2.6. Procedimientos

Al inicio de este estudio se realizó una entrevista con el decano de la Unidad Académica, para obtener la autorización respectiva previa la aplicación del instrumento dirigido a directivos, docentes y estudiantes de la Universidad Católica de Cuenca de la sede Azogues, en el periodo marzo-agosto 2017.

Para desarrollar la presente investigación se realizó un estudio exploratorio que facilitó identificar el problema a investigar, el mismo que demandó un estudio bibliográfico básico en pos de determinar los principales referentes teóricos que sustentan el liderazgo y la gestión educativa en las instituciones de Educación Superior en busca de elevar la calidad educacional, con particular énfasis en el contexto ecuatoriano.

Así mismo resultó de gran importancia la elaboración de los instrumentos, su aplicación, valoración de la información obtenida respecto a los procesos de liderazgo y gestión educativa en el contexto concreto de la Unidad Académica de Educación de la UCACUE sede Azogues. En esta dirección fueron determinantes la aplicación de los métodos de investigación tanto teóricos, como empíricos y estadísticos, a partir de cuya aplicación se pudo arribar a conclusiones y recomendaciones.

## **2.7. Recursos**

Para el desarrollo de la investigación fueron determinantes recursos tales como:

1. Humanos: directivos, docentes y estudiantes.
2. Institucionales: facilidades para la aplicación de los instrumentos de investigación.
3. Materiales: papel para copias e impresiones, computador, memoria flash, CD.
4. Económicos: gastos a efectos fondos del investigador.

## **CAPÍTULO III. RESULTADOS: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN**

En la presente investigación se realizó el análisis y la interpretación de la información correspondiente a la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores de la Unidad Académica de Educación de la Universidad Católica de Cuenca sede Azogues, este análisis se realizó de acuerdo lo descrito en el marco teórico, teniendo en cuenta los resultados de las encuestas realizadas. A continuación, se evidencia mediante los cuadros y gráficos de éstas, el alcance de los resultados de la investigación, así como la comparación con otras investigaciones, desde el punto de vista de los resultados obtenidos:

### 3.1 Encuesta a directivos

#### Organización de los equipos de trabajo en la institución

En la tabla siguiente se muestra la organización de los equipos de trabajo en la institución según los resultados obtenidos de la encuesta realizada a los directivos institucionales.

Tabla 1. Organización de los equipos de trabajo

RESPUESTAS	Fr
El Rector en coordinación con el Dpto. de Planificación valora y verifica las tareas asignadas a los Directores de Carrera	-
Coordinadores Departamentales	-
Por Direcciones	17
Por Unidades Académicas	83
Trabajan individualmente de acuerdo a un plan establecido	-
Otros	-
TOTAL	100

FUENTE: Encuestas

ELABORACIÓN: Sarmiento, M. (2017).

Se muestra además, que de los seis directivos encuestados en la Unidad Académica de Educación de la Universidad Católica de Cuenca sede Azogues, cinco de ellos indican que los equipos se encuentran organizados por Unidades Académicas, representando el 83% del total de los encuestados, mientras la organización por direcciones uno solo lo manifiesta, representando el 17%. A continuación, se muestra una representación gráfica de lo expuesto anteriormente:



Gráfico 1: Organización de los equipos de trabajo  
 FUENTE: Tabla 1  
 ELABORACIÓN: Sarmiento, M. (2017).

En este sentido, según estudios realizados destacan que “en las organizaciones, el trabajo en equipo no produce sólo mejoras individuales y organizacionales, sino que interviene también en el perfeccionamiento de los servicios, tanto cuantitativa como cualitativamente” (Guerrero & Castro, 2002, p. 10), en tanto se facilita una mejor gestión de la información y del conocimiento; por lo que se corrobora lo anterior expuesto con los resultados obtenidos.

Es notorio que la organización de los equipos de trabajo por Unidades Académicas, es la variante que en la actualidad da funcionalidad a una organización educativa de ámbito superior, así se evidencia en la Universidad Católica de Cuenca sede Azogues en base a la encuesta planteada. Hace que su manera de organizarse como equipos de trabajo para tareas específicas sea mucho más sencilla, puesto que “dinamiza los conocimientos de cada uno de los integrantes” al citar de (Guerrero & Castro, 2002), además de que facilita la gestión de la información y del conocimiento.

### Tamaño de la organización

Se evidencia en la tabla siguiente como está determinado el tamaño de la organización en la Unidad Académica, de acuerdo al cuestionamiento planteado, así como en su representación gráfica.

Tabla 2. Tamaño de la organización

RESPUESTAS	Fr
El número de miembros en la institución	-
Los resultados obtenidos en la institución	-
El valor y tiempo empleados en la institución	17
Los tres anteriores	83
Otros	-
TOTAL	100

FUENTE: Encuestas

ELABORACIÓN: Sarmiento, M. (2017).

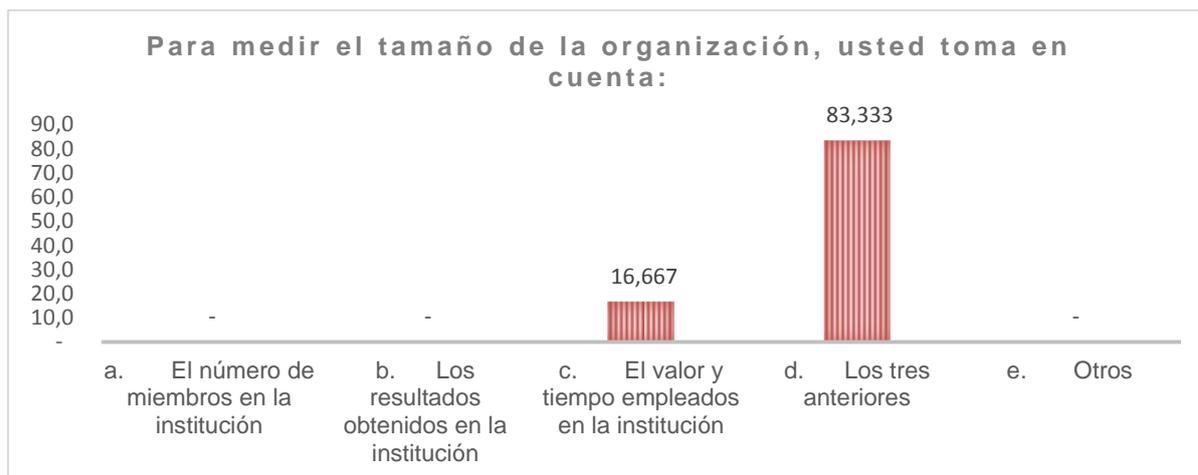


Gráfico 2: Tamaño de la organización

FUENTE: Tabla 2

ELABORACIÓN: Sarmiento, M. (2017).

En lo que respecta al tamaño de la organización, del total de directivos encuestados el 83% de ellos manifiestan que miden el tamaño de la organización de acuerdo al número de miembros en la institución, a los resultados obtenidos en la institución, al valor y el tiempo empleados en la institución. En contraposición al 17% restante, que establece que la medición solo la realizan en base al valor y tiempo empleados en la institución.

De acuerdo a estudios realizados “es lógico pensar que el número de esos individuos (refiriéndose a los trabajadores de la organización) será un aspecto determinante del diseño de la configuración estructural, y puede ser una medida muy adecuada de la dimensión organizativa” (Fuente, Tenorio, & Guerra, 2002, p. 23); nos demuestra el análisis realizado que este aspecto es determinante en la organización de la institución.

Otro factor de medición del tamaño de la Unidad Academia, es el de los resultados obtenidos de acuerdo a los objetivos planteados y a las acciones ejecutadas; siendo otra variante en la medición del tamaño el valor y el tiempo empleado en la intuición. Factores este que permiten dimensionar el tamaño de la organización.

### **Manuales de procedimientos**

Las acciones que deben tomar los miembros de la institución se encuentran descritas en manuales de procedimientos, para todos los servidores de acuerdo al cuestionamiento se pudo determinar su existencia.

Tabla 3. Tareas de los miembros de la institución se encuentran escritas en manuales de procedimientos

RESPUESTAS	Fr
SI	100
NO	-
TOTAL	100

FUENTE: Encuestas

ELABORACIÓN: Sarmiento, M. (2017).

Para Franklin (2009), los manuales de procedimientos constituyen “un documento técnico que contiene información sobre el proceso cronológico y secuencial de las operaciones concatenadas entre sí, que se constituye en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específica dentro de una organización” (p. 3).

Sobre la consulta realizada a los directivos de la institución, en lo referente a que, si las tareas de los miembros de la institución se encuentran escritas en manuales de procedimientos, el 100% manifiesta que, si existe una descripción escrita de los procedimientos que debe tomar cada uno de los miembros de la organización, lo cual repercute en el normal desarrollo de las actividades de los miembros de la institución.

En este contexto el manual de procedimientos, se constituye en un documento que registra al mismo tiempo que establece de manera precisa, secuencial y cronológica las actividades específicas dentro de la organización, lo que ha permitido a la Unidad Académica alcanzar sus objetivos específicos, estableciendo de manera clara y precisa las pautas sistémicas indispensables para mejorar el desempeño. En concordancia con lo establecido con Franklin (2009) sobre la estimación de un proceso cronológico y secuencial.

### **El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones**

En esta consideración el clima de respeto debe estar siempre evidenciado en la buena relación que tiene la dirección con los servidores y con los estudiantes, en este tenor se demuestra la misma en el cuadro que sigue:

Tabla 4. Clima de respeto y consenso en la toma de decisiones

RESPUESTAS	Fr
EL Consejo Directivo	100
Rector	-
Coordinadores Departamentales	-
Coordinadores de la Unidades Académicas	-
TOTAL	100

FUENTE: Encuestas

ELABORACIÓN: Sarmiento, M. (2017).

En la Unidad Académica de Educación de la Universidad Católica de Cuenca sede Azogues, como se observa en la tabla 4, se establece que es el Consejo Directivo en un 100% quien mantiene el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones.

De acuerdo a lo que establece Briggs (1997) “el proceso de consenso es un método para la toma de decisiones basada en valores como la cooperación, la honestidad, la creatividad, la igualdad y el respeto” (p. 33). Reemplaza el liderazgo tradicional por el poder y la responsabilidad compartidos por todos los participantes de la organización, un liderazgo transformador basado principalmente en el respeto mutuo, en las buenas prácticas motivadoras.

### Resolución de conflictos

La resolución de conflictos se puede lograr no solo con soluciones, sino que estas sean eficientes, es decir que trasciendan en el bienestar de las partes y de la comunidad, al respecto el cuadro siguiente se establece la postura de los directivos al respecto, destacándose que en su totalidad la respuesta es SI.

Tabla 5. Resolución de conflictos.

RESPUESTAS	Fr
SI	100
NO	-
TOTAL	100

FUENTE: Encuestas

ELABORACIÓN: Sarmiento, M. (2017).

En este sentido, “la autoridad es delegada cuando un superior concede discrecionalidad a un subordinado para la toma de decisiones” (Koontz & Weihrich, 2007, p. 50). Se puede entender, tomando en consideración los planteamientos del autor, que la delegación es un acto de fe del jefe al supeditado, donde es claro, que se delega autoridad y responsabilidad para que el colaborador tenga la libertad de tomar las decisiones necesarias sin esperar recibir la autorización del jefe para actuar, asumiendo de esta manera el compromiso de lo que se le indicó realizar.

Es así que se puede establecer que el acto de delegación en la toma de decisiones que se realiza de parte de los directivos en la Unidad Académica, es una discrecionalidad de buena fe, que se consolida con la confianza que el jerárquico superior brinda al inferior, por los dotes de credibilidad que trasciende en el desempeño de sus funciones, tal cual como lo evidencia el autor en líneas precedentes.

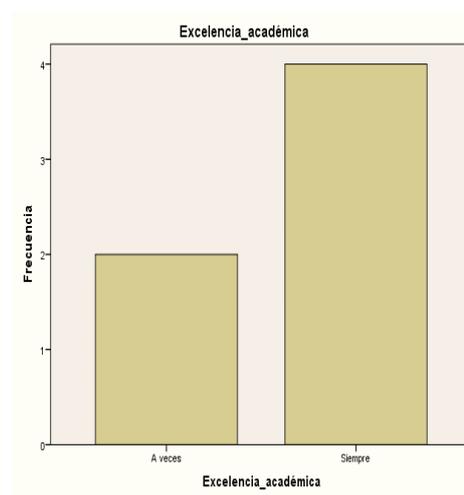
### Administración y liderazgo del centro educativo

La real dimensión de una verdadera administración y liderazgo se pormenoriza en la promoción de aspectos inherentes a los servidores -catedráticos-, como por ejemplo capacitación, delegación, vivencias, entre otras. Esto refleja el cuestionamiento aplicado las siguientes Tablas de frecuencias observadas generadas a partir de las variables cualitativas aplicadas, y los gráficos correspondientes a éstas.

Tabla 6. Excelencia académica

	Frecuencia	Porcentaje
A veces	2	33,3
Siempre	4	66,7
Total	6	100,0

FUENTE: Encuestas  
ELABORACIÓN: Sarmiento, M. (2017).

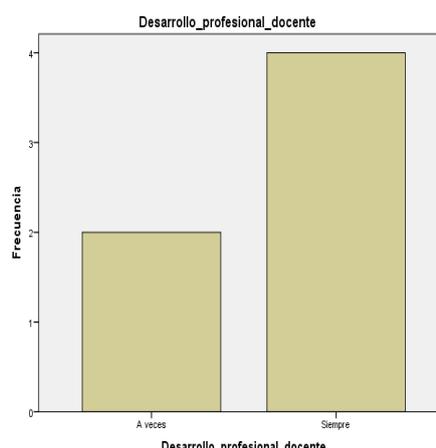


Nótese que para el caso de la variable Excelencia académica en la **Tabla 6**, el 66.7% de los encuestados abogan siempre por ésta, de manera que la hace de vital importancia, mientras que el 33.3% consideran que A veces, la organización promueve esta variable. De la misma manera ocurre con la variable: desarrollo profesional docente, mostrada a continuación:

Tabla 7. Desarrollo profesional docente.

	Frecuencia	Porcentaje
A veces	2	33,3
Siempre	4	66,7
Total	6	100,0

FUENTE: Encuestas  
ELABORACIÓN: Sarmiento, M. (2017).

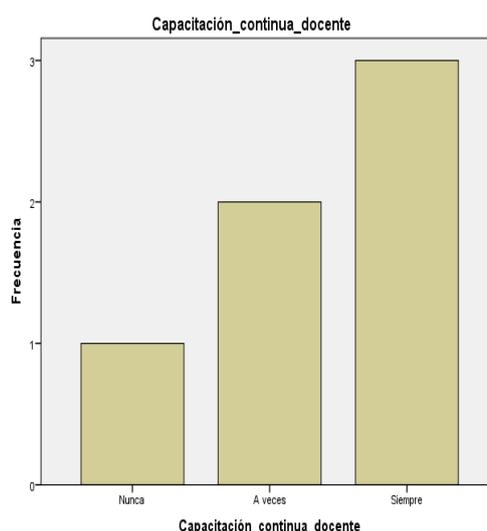


Sin embargo, en la **Tabla 8**, donde se muestra las frecuencias observadas, de la variable capacitación continua de docentes, de los seis directivos encuestados en la Unidad Académica de Educación de la Universidad Católica de Cuenca sede Azogues, cinco de ellos muestran sus equipos organizados por Unidades Académicas, donde los porcentajes obtenidos son más variables, por ejemplo, el 50% de los encuestados afirman que la institución promueve esta variable, el 33.3% afirma que A veces, si se le da promoción, mientras que solo 16.7% si testifica que Nunca se le da promoción. De la misma manera se muestra el gráfico correspondiente a esta tabla, donde se visualiza precisamente la representación de estos porcentajes.

Tabla 8. Capacitación continua docentes.

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	16,7
A veces	2	33,3
Siempre	3	50,0
Total	6	100,0

FUENTE: Encuestas ELABORACIÓN: Sarmiento, M. (2017).



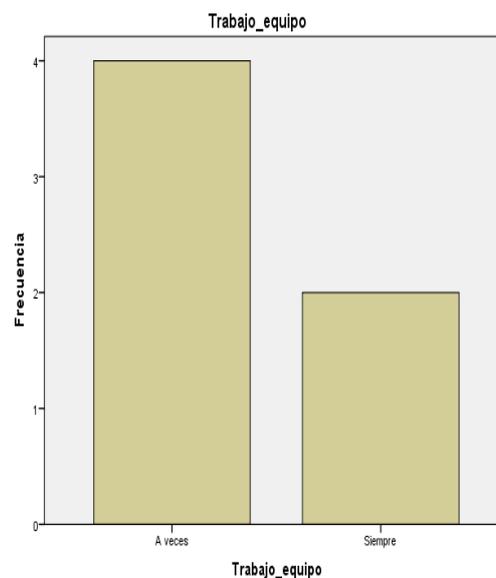
La variable Trabajo en equipo muestra un panorama distinto al analizado, como se observa en la **Tabla 9** donde el 66.7, destaca que A veces es promovida esta variable, en tanto en el 33.3% respalda que siempre se promueve ésta.

Tabla 9. Trabajo en equipo.

	Frecuencia	Porcentaje
A veces	4	66,7
Siempre	2	33,3
Total	6	100,0

FUENTE: Encuestas

ELABORACIÓN: Sarmiento, M. (2017).



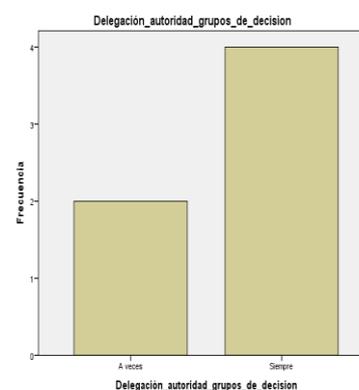
Reafirmando la importancia de la delegación de autoridad a grupos de decisión referidos anteriormente, en la **Tabla 10**, muestra que para una frecuencia de cuatro de un total de seis, testifican que Siempre, la institución promueve esta variable, representando el 66.7% del total, visualizándose perfectamente en su gráfico correspondiente.

Tabla 10. Delegación autoridad a los grupos de decisión.

	Frecuencia	Porcentaje
A veces	2	33,3
Siempre	4	66,7
Total	6	100,0

FUENTE: Encuestas

ELABORACIÓN: Sarmiento, M. (2017).



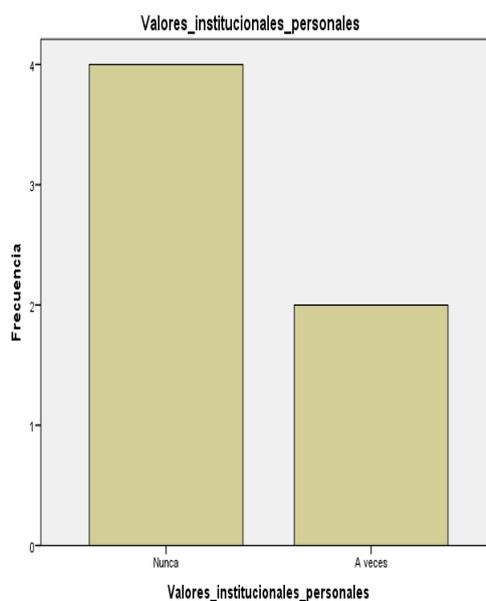
De otra manera se representa para el caso de la variable Valores institucionales personales, donde los valores de frecuencia, son más variables, en 66.7% expone que Nunca se promueve ésta variable, ratificando lo expuesto por Diaz y Pousa (2018) donde afirma que “el liderazgo debe estar centrado hacia quienes diriges, motivándolos, haciéndolos crecer, y no como vía de enriquecimiento de valores personal desde la institución” (p. 23).

Tabla 11. Valores institucionales personales.

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	4	66,7
A veces	2	33,3
Total	6	100,0

FUENTE: Encuestas

ELABORACIÓN: Sarmiento, M. (2017).



Se ha realizado para una mayor comprensión y resumen de los datos un análisis descriptivo según criterios de (Tejedor, 2015, p. 55), de cada una de las variables cualitativas con las que se cuenta. Recobrando vital importancia en este sentido los resultados obtenidos en las variables, excelencia académica, desarrollo profesional de los docentes, así como en la delegación de autoridad a los grupos de decisión, estos resultados se encuentran en la vecindad de los obtenidos por (Palacios, 2010, p. 15), en tanto la actitud permanente de búsqueda, análisis e innovación educativa del docente produce mejoría pedagógica, elevando su formación y excelencia académica en su desempeño.

### Habilidades de liderazgo requeridas

Siguiendo la misma metodología ya realizada anteriormente, los resultados obtenidos para la **Tabla 12**, se observa que hay criterios divididos, que representan un 50% en cuanto a: que las habilidades de liderazgo requeridas (A veces) o (Siempre) se obtienen de manera Innata. Ocurriendo de manera similar con que el liderazgo se adquiere a través de la experiencia. Estos resultados se muestran a continuación.

Tabla 12. Innatas.

	Frecuencia	Porcentaje
A veces	3	50,0
Siempre	3	50,0
Total	6	100,0

FUENTE: Encuestas  
ELABORACIÓN: Sarmiento, M. (2017).

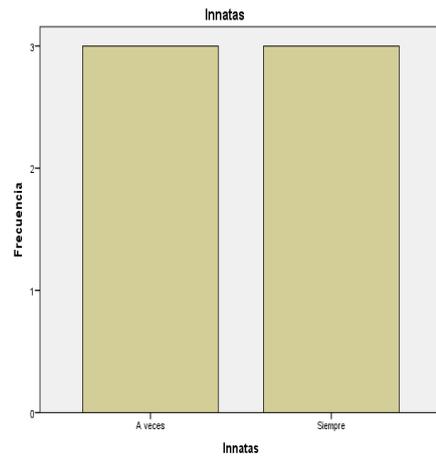
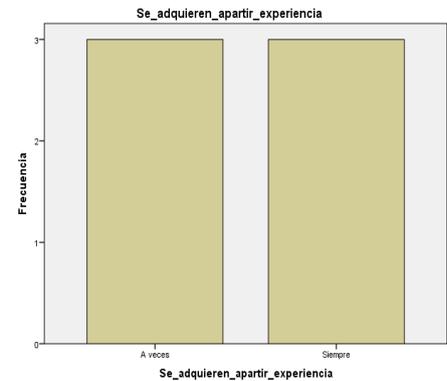


Tabla 13. Se adquieren a partir de experiencia.

	Frecuencia	Porcentaje
A veces	3	50,0
Siempre	3	50,0
Total	6	100,0

FUENTE: Encuestas  
ELABORACIÓN: Sarmiento, M. (2017).

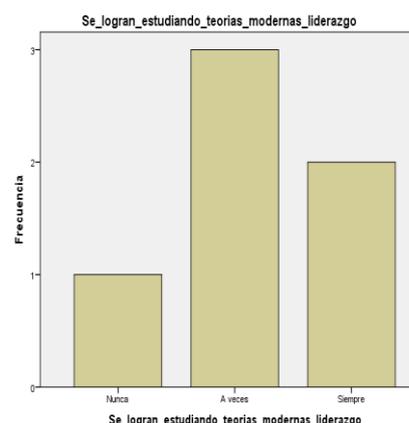


Para el caso en que el liderazgo se logra estudiando sus teorías modernas, los resultados si están más distribuidos, el 50% de los encuestados responde de que A veces si se logra de esta manera, mientras que el 33.3% afirma de que, Siempre se logra así, sin embargo el 16.7, afirma que esta no es la manera de lograrlo, lo que nos corrobora los estudios realizados por (Lorenzo, 2017, p. 11).

Tabla 14. Se logran estudiando teorías modernas liderazgo.

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	16,7
A veces	3	50,0
Siempre	2	33,3
Total	6	100,0

FUENTE: Encuestas  
ELABORACIÓN: Sarmiento, M. (2017).

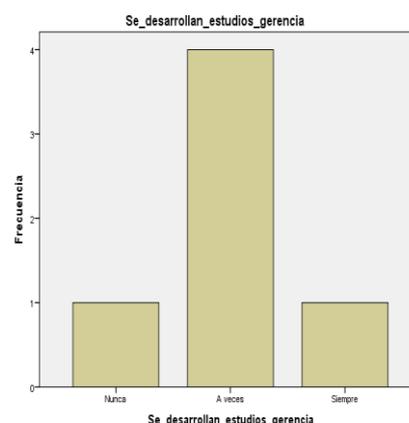


Así mismo, ocurre para el caso en que, se logra realizando estudios de gerencia, como se muestra en la **Tabla 15**, corroborando en este sentido los resultados anteriores de (Lorenzo, 2017, p. 12), donde verifica el rango de porcentos válidos en que se ubica esta variable. En tanto estos dos resultados ubican a los estudios del liderazgo, tanto en su teoría como en su gerencia, como eje fundamental en la formación de los líderes educacionales.

Tabla 15 Se desarrolla estudios gerencia.

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	16,7
A veces	4	66,7
Siempre	1	16,7
Total	6	100,0

FUENTE: Encuestas  
ELABORACIÓN: Sarmiento, M. (2017).

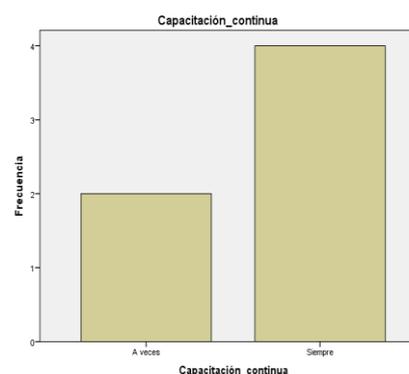


En tanto la capacitación continua también constituye parte fundamental, como se muestra en la **Tabla 16** donde se destaca la ocurrencia de un 66.7% del total de encuestados el hecho de que si se requiere Siempre una capacitación continua por parte de los directivos. Estudios realizados por (Roberto, 2017, p. 14) testifican estos resultados al obtener también rangos de porcentos válidos entre un 60 y un 70 % a favor siempre de una capacitación continua de estos directivos en aras de lograr los objetivos propuestos.

Tabla 16 Capacitación continua.

	Frecuencia	Porcentaje
A veces	2	33,3
Siempre	4	66,7
Total	6	100,0

FUENTE: Encuestas  
ELABORACIÓN: Sarmiento, M. (2017).



### Elementos que promueven la administración y el liderazgo del centro educativo

El progreso de la institución se puede medir como factor decisivo en la toma de decisiones, en base al desempeño de quienes la conforman, en tal virtud se pormenoriza en el siguiente grafico las respuestas al cuestionamiento referido:

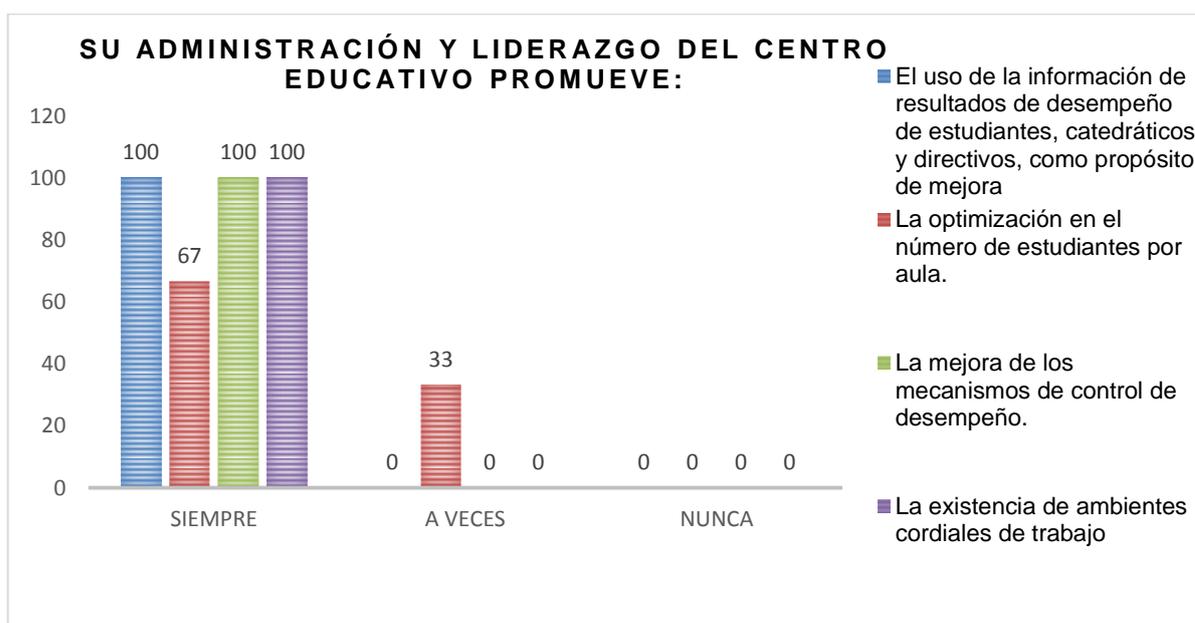


Gráfico 3: Desempeño y progreso de la Institución  
FUENTE: Resultado de Encuestas  
ELABORACIÓN: Sarmiento, M. (2017).

En la pregunta dirigida a los directivos, en lo relacionado con la mejora en el desempeño y progreso de la institución, el 100% de interrogados manifiesta que en la Unidad Académica de Educación de la Universidad Católica de Cuenca sede Azogues, existe un ambiente cordial de trabajo entre los directivos de la institución para laborar en equipo, se usa la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber que les falta mejorar, así como el mejoramiento de los mecanismos de control poniendo en práctica los instrumentos curriculares respectivos para lograr una

adecuada administración. Mientras que en la optimización del número de alumnos por aula se representa en un 67%.

Visto de esta manera, la única forma de realizar un notable desempeño dentro de la unidad académica es vinculando la orientación de la educación hacia los propios alumnos, es decir, hacia la gestión del aula, donde el rol del profesor es fundamental.

### Órganos de la institución

La conformación de una institución de acuerdo a los órganos que lo administran, se evidencia en el siguiente gráfico, de acuerdo a la consulta pertinente:

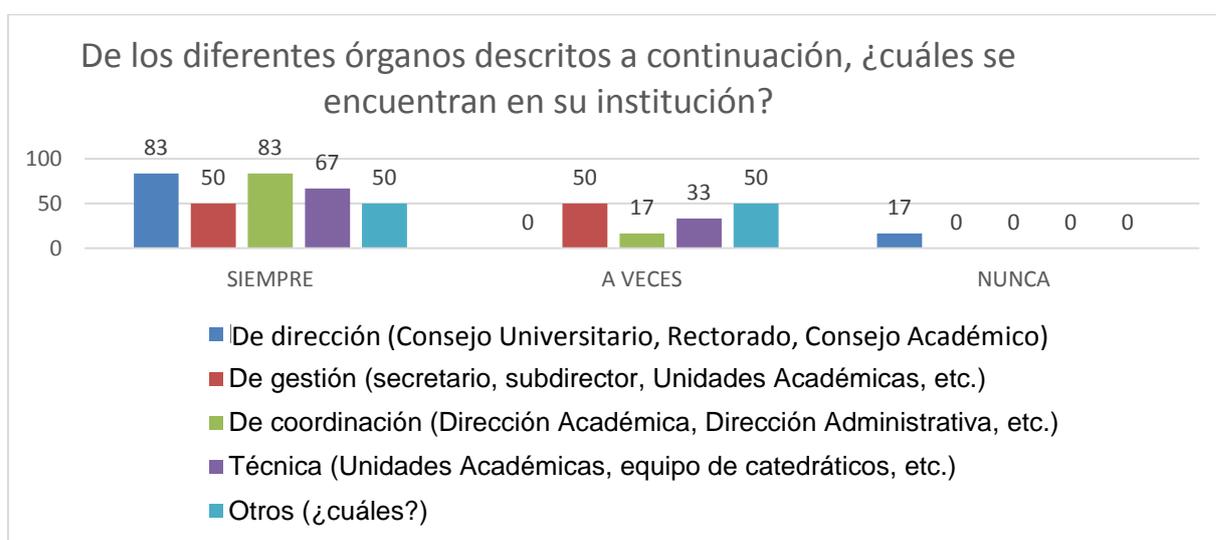


Gráfico 4: Órganos de la institución  
 FUENTE: Resultados de encuestas.  
 ELABORACIÓN: Sarmiento, M. (2017).

Según la información mostrada en este gráfico, existe un 83% de encuestados que estiman que la institución está conformada por una dirección, que lo integran el Consejo Universitario, Rectorado y Consejo Académico. Dentro de las actividades del equipo de catedráticos un 67% se manifiesta llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos, se establece las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo. El 50% mencionan que lo integran desde la gestión de secretarios, subdirectores y las unidades académicas, para al final establecer la conformación con el 83% de la Coordinación como la dirección académica, dirección administrativa, y otros. Entre lo más relevante.

### Consejo Académico con sus Direcciones Académicas y de Bienestar Estudiantil

El hecho de fortalecer la convivencia en la unidad educativa se fundamenta en promover el bienestar de todos sus miembros, para ello se fundamenta las respuestas a la interrogante en el gráfico siguiente:

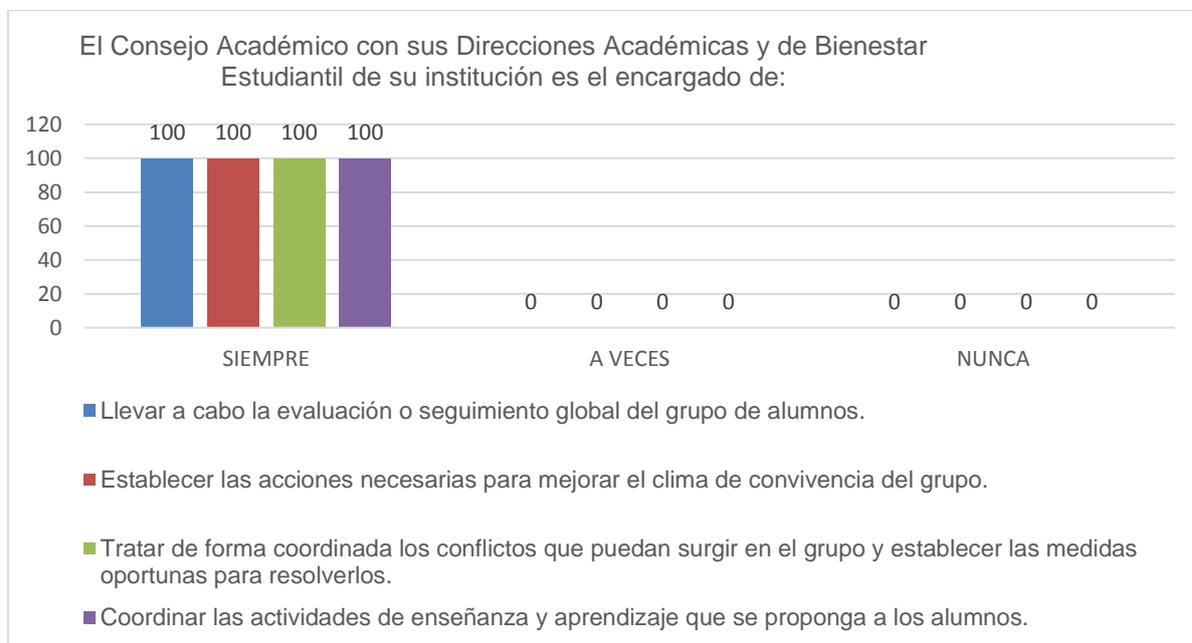


Gráfico 5: Consejo Académico con sus Direcciones Académicas y de Bienestar Estudiantil  
FUENTE: Resultados de encuestas  
ELABORACIÓN: Sarmiento, M. (2017).

En este sentido según los resultados obtenidos se observa que el 100% de interrogados manifestaron que (Siempre): llevan a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos, establecen las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo, tratan de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecen las medidas oportunas para resolverlos y coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.

### Procesos que se han llevado a cabo en la institución educativa

Dentro de la organización educativa, las normas que lo rigen se fundamentan en programas, proyectos, actividades y planes, de acuerdo a esto se sustenta en el grafico que siguiente la interrogante pertinente:

Tabla 17. La institución educativa

RESPUESTAS	Fr
Una reingeniería de procesos	100
Plan estratégico	100
Plan operativo Anual	100
Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes.	100

FUENTE: Encuestas

ELABORACIÓN: Sarmiento, M. (2017).

Según los resultados mostrados en la tabla anterior, se destaca que la totalidad de los encuestados, representando el 100%, aseveran que en la Unidad Académica de Educación de la Universidad Católica de Cuenca sede Azogues, se ha llevado a cabo un proceso de reingeniería, un plan estratégico, un plan operativo anual y un proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes, lo que implica estar mucho más fortalecidos para solucionar coordinadamente los conflictos que puedan surgir en la institución, establecer las medidas oportunas para resolverlos y coordinar eficientemente las actividades de enseñanza-aprendizaje que se proponga a los alumnos/as.

Para varios autores, “la planificación es una forma concreta de la toma de decisiones que aborda el futuro específico que los gerentes quieren para sus organizaciones, es decir, compone la base de todo lo que se desea lograr, lo que se espera alcanzar” (Stoner, Freeman, & Gilbert, 2013, p. 23). Todos los procesos que emprenda una organización deben estar debidamente planificados, lo que permite el establecimiento de metas, que servirán de guías para la consecución de los objetivos, pero deben lograrse en un tiempo establecido, siendo estas fáciles, claras y factibles en su implementación.

### 3.2. Encuesta a docentes

#### Rol del docente líder

El rol del docente líder se encamina a orientar, motivar, hacer crecer desde el punto de vista profesional a sus estudiantes, en esta perspectiva se evidencia en las tablas de frecuencias siguientes, la respuesta a las interrogantes expuestas en el **Anexo 002**, donde hemos asignado a cada una de ellas una variable que van desde A2, A3 y A12, respectivamente en la encuesta correspondiente en dicho anexo:

Tabla 18. A2: El liderazgo en la organización educativa.

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	5,9
A veces	5	29,4
<b>Siempre</b>	<b>11</b>	<b>64,7</b>
Total	17	100,0

FUENTE: Encuestas

ELABORACIÓN: Sarmiento, M. (2017).

Tabla 19. A3: La gerencia educativa.

	Frecuencia	Porcentaje
A veces	3	17,6
<b>Siempre</b>	<b>14</b>	<b>82,4</b>
Total	17	100,0

FUENTE: Encuestas

ELABORACIÓN: Sarmiento, M. (2017).

Tabla 20. A12: Los directivos mantienen el liderazgo y gestión en el área académica.

	Frecuencia	Porcentaje
A veces	4	23,5
<b>Siempre</b>	<b>13</b>	<b>76,5</b>
Total	17	100,0

FUENTE: Encuestas

ELABORACIÓN: Sarmiento, M. (2017).

Al realizar este análisis de las frecuencias observadas de estas variables (A2, A3 y A12), se determinó que Siempre, los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica, en un 76.5%, destacándose en este caso la importancia que revela el liderazgo en la gestión educativa, corroborando la hipótesis planteada en la presente investigación. De igual manera ocurre en las otras dos variables donde se destaca el 82.4% obtenido en la variable A3, relacionando perfectamente el impacto de una buena gestión educativa en los estudiantes.

A continuación, mostramos gráficamente cómo se comportaron cada una de las variables recogidas en el anexo referido, constatando lo ya expuesto.

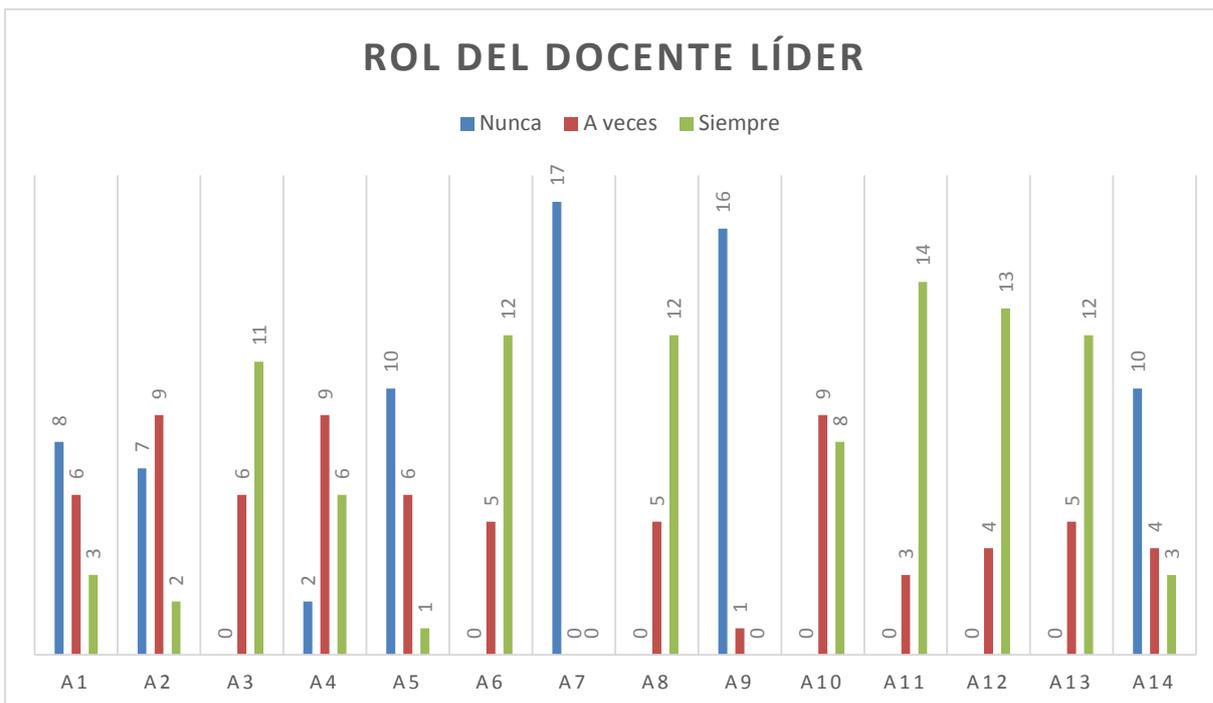


Gráfico 6: El rol del docente líder  
 FUENTE: Resultados de Encuestas  
 ELABORACIÓN: Sarmiento, M. (2017).

En este contexto, autores refieren que “el profesor debe considerarse como líder, en el aula y fuera de ella, porque influye en la creación de una cultura que suscita el aprendizaje y una organización al servicio del aprendizaje” (Pounder, 2012, p. 25). Los profesores, considerados líderes por su condición de expertos en el proceso de enseñanza-aprendizaje, desarrollan mediante su trabajo comunidades de aprendizaje, inspirando prácticas de excelencia y participando con compromiso en el impulso de la escuela.

### 3.3. Encuesta a estudiantes

#### Opiniones de los catedráticos y estudiantes

Un liderazgo participativo se da cuando la administración tiene en cuenta las opiniones de los catedráticos y estudiantes, en este enfoque se plantea la interrogante dispuesta en la siguiente tabla:

Tabla 21. E1: Tienen en cuenta las opiniones.

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	4	3,0
<b>A veces</b>	<b>69</b>	<b>52,3</b>
<b>Siempre</b>	<b>59</b>	<b>44,7</b>
Total	132	100,0

FUENTE: Encuestas

ELABORACIÓN: Sarmiento, M. (2017).

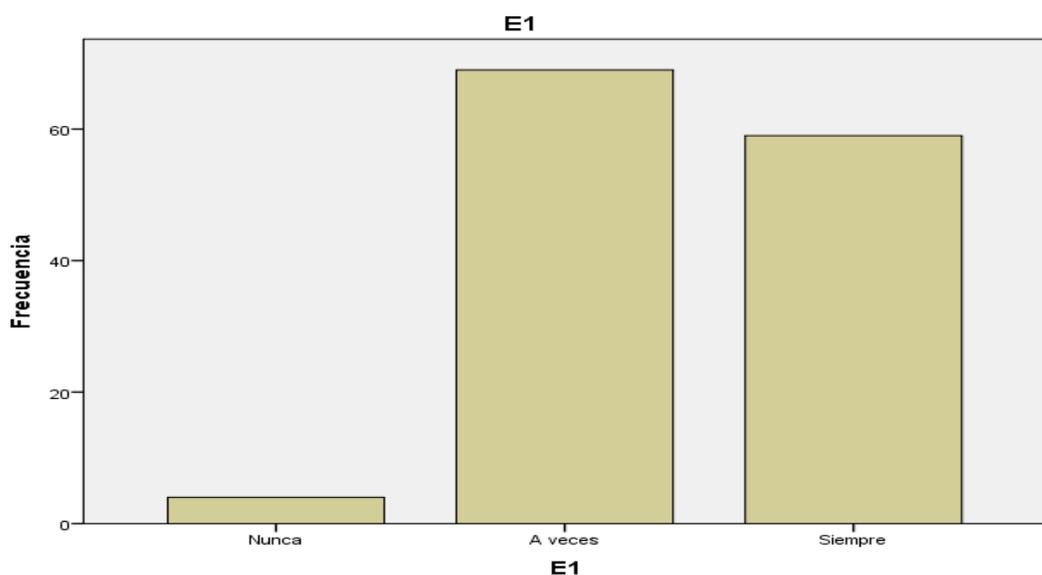


Gráfico 7 En cuenta las opiniones de los catedráticos y estudiantes.

FUENTE: Tabla No. 20

ELABORACIÓN: Sarmiento, M. (2017).

Se destaca en los resultados obtenidos para la variable, E1 (si el Rector/ Dirección de Bienestar Estudiantil tiene en cuenta las opiniones de los catedráticos y estudiantes), el hecho de que haya un equilibrio entre los porcentajes obtenidos a las respuestas de que Siempre y A veces, 44.7% y 52.3 % respectivamente, por lo que la dirección de la institución mantiene su poder de decisión basado en su liderazgo, pero teniendo en cuenta las opiniones de quienes está dirigiendo, lo cual rebasa el porcentaje comprobado por Álvarez de la Campa (2014), pues en su caso el equilibrio estuvo entre un 30% y un 40% (Campa, 2010, p. 15)

### Escuchan los problemas de los estudiantes

Las autoridades deben escuchar los problemas de los estudiantes, mucho más aun cuando son prevalentes, en este aspecto se plantea la interrogante siguiente:

Tabla 22. E2: Las autoridades hablan más que escuchan los problemas.

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	17	12,9
<b>A veces</b>	<b>56</b>	<b>42,4</b>
<b>Siempre</b>	<b>59</b>	<b>44,7</b>
Total	132	100,0

FUENTE: Encuestas  
 ELABORACIÓN: Sarmiento, M. (2017).

Este resultado obtenido está estrechamente vinculado con el resultado anterior por lo que sigue existiendo un equilibrio entre las respuestas de que A veces y Siempre escuchan los problemas de los estudiantes, constatándose así en las frecuencias observadas. En este sentido recobra una importancia vital el papel que juega los directivos en este caso, estos resultados nos siguen confirmando que los directivos de la Unidad Académica de Educación de la Universidad Católica de Cuenca sede Azogues son líderes en el papel que desempeñan.

Desde esta perspectiva, de los resultados obtenidos, el saber escuchar es una virtud ineludiblemente valiosa para realizar una buena gestión, sobre todo en los entornos donde los problemas son cotidianos y todos necesitan ser escuchados. En la unidad académica prevalece la comunicación con una escucha previsiva en la determinación del problema y la posible solución, no como un mero cuestionamiento hacia ciertas situaciones educativas. Coyuntura que se da con la afirmación de Fagot que establece que la comunicación otorga, conjuntamente con la retroalimentación, un carácter bidireccional que cierra el proceso comunicativo.

### Nuevas ideas en las clases

La apertura que debe tener un proceso educativo: es la innovación de ideas dentro de los procesos educativos, que debe ser por tanto, el sustento de una verdadera investigación, en este contexto se obtuvo los siguientes resultados de la encuesta aplicada:

Tabla 23. E3: Nuevas ideas en clase.

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	7	5,3
A veces	62	47,0
Siempre	63	47,7
Total	132	100,0

FUENTE: Encuestas  
 ELABORACIÓN: Sarmiento, M. (2017).

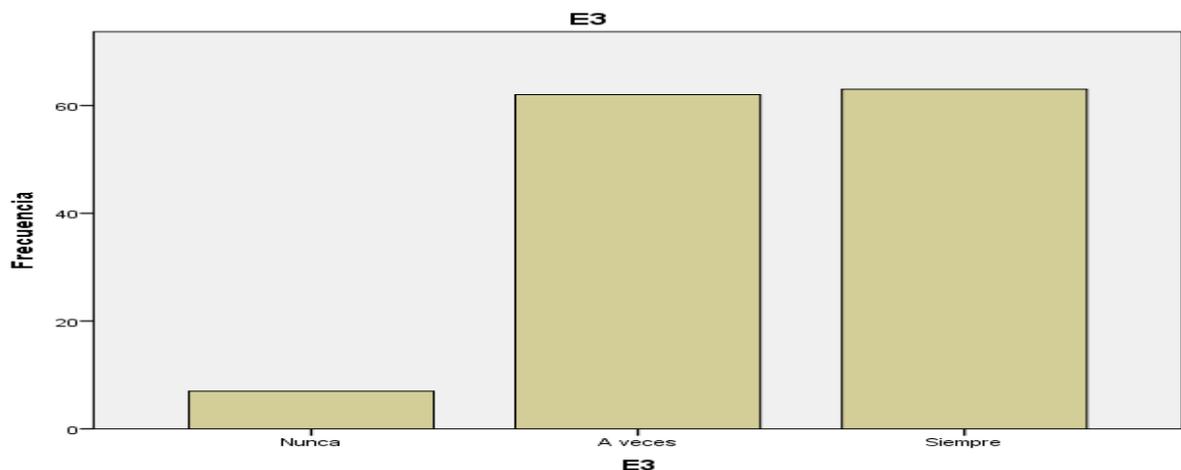


Gráfico 8: En cuenta las opiniones de los catedráticos y estudiantes.  
 FUENTE: Tabla No. 22  
 ELABORACIÓN: Sarmiento, M. (2017).

La motivación hacia un aprendizaje correcto, desarrollador y transformador constituye una de las aristas más importantes del proceso de aprendizaje de un estudiante, por lo que la exposición de nuevas ideas, que logren cultivar la atención de los estudiantes es fundamental, el resultado mostrado en la tabla 22, con su gráfico correspondiente nos confirman la veracidad de esta idea, existiendo una paridad entre los porcentajes obtenidos en la respuesta de que A veces y Siempre se llevan nuevas ideas por parte del docente al aula, en tanto solo se diferencian en 0.7 décimas (47 y 47.7 porcientos).

En este contexto, la creatividad, debe ser eje fundamental en las estrategias innovadoras encaminadas al aprendizaje, puesto que es el alumno quien, de mostrar paulatinamente la adquisición de las competencias encajadas en cada una de las carreras, permitiendo la diversificación del aprendizaje. Es en la unidad académica, que se propende a la innovación estudiantil dentro de los procesos educativos, lo cual permite un empoderamiento en el desarrollo de su carrera; así lo enfatiza Torres (2016), al establecer que “el aprendizaje creativo, es un conocimiento construido con la implicación activa del sujeto, desde su planificación hasta su materialización” (p. 13).

En correspondencia con presentar en el aula nuevas ideas que motiven al aprendizaje de los estudiantes el resultado de la tabla 23, demuestran que el estudiante este constantemente haciendo nuevos trabajos de formas diferentes, como se muestra en el 37% del total de encuestados, a la respuesta que Nunca lo hacen de la misma manera.

Tabla 24. E4: Los alumnos hacen el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo.

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	49	37,1
A veces	50	37,9
Siempre	33	25,0
Total	132	100,0

FUENTE: Encuestas

ELABORACIÓN: Sarmiento, M. (2017).

El compromiso que el estudiante debe mantener con las decisiones de la dirección, deben estar en congruencia con la motivación y la comprensión que el estudiante espera de estos, en este contexto se ha obtenido el siguiente resultado en la tabla que a continuación se muestra respondiendo a la interrogante de que si los estudiantes se sienten comprometidos con las decisiones tomadas por los directivos o docentes; donde casi el 90% de los encuestados sus respuestas fueron Siempre o A veces y solamente un 10% no se sienten comprometidos (nunca):

Tabla 25. E5: Comprometido con las decisiones tomadas.

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	14	10,6
<b>A veces</b>	<b>69</b>	<b>52,3</b>
<b>Siempre</b>	<b>49</b>	<b>37,1</b>
Total	132	100,0

FUENTE: Encuestas

ELABORACIÓN: Sarmiento, M. (2017).

Una vez realizado este análisis y en base a los datos obtenidos en la investigación, ya sea por medio de las encuestas y por la propia observación, se pudo constatar la incidencia e importancia que tiene el liderazgo en la Unidad Académica de Educación de la Universidad Católica de Cuenca sede Azogues, en virtud de elevar la calidad de sus procesos sustantivos que componen la gestión educativa.

Una vez recogida la información, para la evaluación de las dimensiones e indicadores se procedió de la siguiente manera, desde el punto de vista estadístico:

1- Para evaluar la presencia de los indicadores en cada una de las dimensiones se empleó una escala que establece la consideración de: bajo, medio y alto, según los valores que obtenga el mismo:

Bajo: de 0 – 0,3.

Medio: entre 0,3 y 0,6.

Alto: entre 0,6 y 1.

El comportamiento de los indicadores en las dimensiones liderazgo y gestión se correspondió con un intervalo de 0,80 a 1, lo que los cataloga de alto. Por su parte en la dimensión Educación Superior de calidad destaca el hecho de que los ítems:

- Excelencia académica.
- Desarrollo profesional docente
- Nuevas ideas en clases
- Capacitación continua de los profesores y directivos
- Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica
- La gerencia educativa, promueve en los estudiantes, catedráticos, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante
- La gerencia educativa, promueve en los estudiantes, catedráticos, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.

Tributen a que se corresponda en la escala de Alto los valores obtenidos para el resultado más significativo (Siempre), por lo que se reafirma avances importantes en esta dimensión, condicionada por los resultados de las dimensiones: Liderazgo y gestión.

2- Se considera que el liderazgo en la actuación de docentes y directivos favorece la gestión educativa si sus dimensiones están en la escala de Medio y Alto, es decir, si los valores obtenidos oscilan entre 0,60 y 1, en tanto estos resultados obtenidos demuestran la aceptación de la hipótesis planteada en la investigación.

## CONCLUSIONES

- Los estudios de los referentes teóricos abordados en la presente investigación avalan la estrecha relación que existe entre el liderazgo y la gestión educativa, lo cual favorece la calidad del proceso de enseñanza aprendizaje en el contexto universitario.
- Según el diagnóstico realizado se comprueba la presencia de liderazgo y gestión educativa en la Unidad Académica de Educación de la Universidad Católica de Cuenca sede Azogues de la provincia del Cañar, en el período académico marzo 2017-agosto 2017.
- La readecuación del cuestionario reelaborado en función de las necesidades de la presente investigación, resultó pertinente, en tanto permitió recabar información objetiva, precisa y valiosa, en torno a la gestión y liderazgo educativo en Unidad Académica de Educación de la Universidad Católica de Cuenca sede Azogues y su incidencia en la calidad educacional de esta institución en el período académico marzo 2017-agosto 2017.
- En la Unidad Académica de Educación de la Universidad Católica de Cuenca sede Azogues, se aplica un modelo de gestión y liderazgo con el propósito de incorporar un valor agregado que brinde una transformación de actitud de cambio, valores y mentalidad en los estudiantes para alcanzar su desarrollo, lo que avala la relación que existe entre liderazgo, gestión educativa y calidad educativa en la Unidad Académica de Educación de la Universidad Católica de Cuenca sede Azogues, de la provincia del Cañar en el período académico marzo 2017-agosto 2017.

## RECOMENDACIONES

- Socializar los resultados obtenidos en esta investigación con el fin de crear espacios de reflexión acerca de la realidad existente en la Unidad Académica de Educación de la Universidad Católica de Cuenca sede Azogues, en relación con el liderazgo, en aras de buscar alternativas en colectivo que favorezcan perfeccionar dicha realidad.
- Divulgar, mediante la publicación de ponencias y artículos, los resultados obtenidos en esta investigación, los cuales constituyen un hallazgo científico de gran valor para la comunidad educativa de la UCACUE, en tanto permiten describir la realidad existente en relación con el liderazgo, a la vez que trazar estrategias concretas en pos de mejorar los índices comprobados.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alfredo Rojas, F. G. (2006). *Bases del liderazgo en educación*. Chile: Oficina Regional de Educación de la UNESCO.
- Alvarez de la Campa, V. (2010). *Una alternativa didáctica para el desarrollo del liderazgo en directivos de centros educacionales*. La Habana, Cuba: Congreso Internacional Universidad 2014.
- Anderson, S. (2010). Liderazgo directivo: claves para una mejor escuela. *Psicoperspectivas versión on-line ISSN 07186924*, 34-52.
- Antonio, B. (2001). *Liderazgo educativo y reestructuración escolar*. . Córdoba: I Congreso Nacional sobre Liderazgo en el Sistema Educativo Español.
- Arauz, J. A. (2016). El liderazgo en la gestión escolar, República de Ecuador. *Dominio de las Ciencias*, 1-20.
- Argos, J., & Ezquerro, P. (2014). *Liderazgo y educación*. . Cantabria: Editorial de la Universidad de Cantabria.
- Bolívar, A. (2010). El Liderazgo Educativo y su Papel en la Mejora: Una Revisión Actual de sus Posibilidades y Limitaciones. *Psicoperspectivas*, 9-33.
- Bolívar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. . *Perspectivas*, 9-33.
- Botanaz, P. (1998). *Organización escolar de las instituciones educativas* .
- Briggs, B. (1997). *Introducción al proceso de conceso*. . Medellín.
- Campa, V. Á. (2010). *Un alternativa didáctica para el desarrollo de la expresión plástica en niños de educación inicial en Argentina*. La Habana, Cuba: Congreso Internacional Universidad 2010.
- Castinerira, A., & Lozano, J. (2012). *Informe sobre experiencias de participación social de niños y niñas y adolescentes*. Madrid.
- Corona, C. N. (2016). Consideraciones teóricas sobre el concepto de liderazgo y su aplicación en la investigación educativa. *EDUCACIÓN*, 53-66.
- Day, C., Sammons, P., & Hopkins, D. (2009). *Impact of school leadership on pupil outcomes. Final report. University of Nottingham and The National College for School Leadership*.
- Delgado, M. L. (2005). El liderazgo en las organizaciones educativas: revisión y perspectivas actuales. . *Revista española de pedagogía*, 367-388.
- Díaz, A. P., & Pousa, L. B. (2018). *EL LIDERAZGO DEL DOCENTE UNIVERSITARIO EN LA DIRECCIÓN DEL APRENDIZAJE*. Obtenido de <http://eventos.upr.edu.cu/index.php/universidad2018/edusuperior/paper/viewFile/596/536>

- Echaniz, Á. (2001). *Liderazgo efectivo*. España: Paidós.
- Elmore, R. (2000). *Building a new structure for school leadership*. Washington: DC: Albert Shanker Institute.
- Emmer, & Stough. (2001).
- Franklin, F. (2009). *Manual de Procedimientos*. Mexico.
- Fuente, R. E., Tenorio, A. G., & Guerra, A. (2002). *Diseño organizativo de la empresa*. Madrid.
- Grados. (2006). *Liderazgo y Comunicación en las Organizaciones*. Mexico.
- Grinberg, J. (2013). *Desafíos y posibilidades para el futuro de la educación. El papel del docente líder*. Obtenido de [http://www.prog-edu.org/forodelideres/empezar\\_aqui\\_archivos/liderazgo-educativo.pdf](http://www.prog-edu.org/forodelideres/empezar_aqui_archivos/liderazgo-educativo.pdf)
- Guerrero, A., & Castro, A. (2002). *Los grupos en las organizaciones institucionales*. La Habana.
- Hammond, D. (1995). *Work of restructuring school. Building from the ground up*.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2007). *Elementos de administración: un enfoque internacional*. México D.F.: McGraw Hill.
- Kotter, J. (2000). *¿Qué hacen los líderes?*. Barcelona: Gestión.
- Lorenzo, Y. (2017). *Consideraciones sobre las teorías modernas del liderazgo*. La Habana.
- Macbeath, J. (2009). *Connecting leadership and learning. Principle for practice*. Londres: Routledge.
- MacBeath, J., Swaffield, S., & Frost, D. (2009). *Principled narrative. International Journal of Leadership in Education*.
- Machado, A. L. (2006). Presentación del Libro. En F. G. Alfredo Rojas, *Bases del Liderazgo en Educación* (págs. 1-2). Chile.
- Ortega, G. P. (2017). Caracterización del liderazgo transformacional de los directivos de instituciones de educación superior. Caso de estudio en una universidad del departamento de Antioquia (Colombia). *Entramado*, 2.
- Ortiz, V. C., Salanova, M., & Martínez, I. (2013). *LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL: INVESTIGACION ACTUAL Y RETOS FUTUROS. UNIVERSIDAD Y EMPRESA*.
- Palacios, M. M. (2010). Influencia del liderazgo en la calidad de la gestión.
- Peiró, J. M. (1990). *Organizaciones: nuevas perspectivas psicosociológicas*. Barcelona: Promociones y Publicaciones Universitarias, S.A.
- Pounder, A. (2012). School leadership preparation and practice survey instruments and their uses». *Journal of Research on Leadership Education*.

- Pozner, P. (2000). *Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa*. Buenos Aires: : II PE Buenos Aires-UNESCO.
- Reglamento de la Ley Orgánica de Educación. (2011). *Reglamento de la Ley Orgánica de Educación*. Quito: Ministerio.
- Roberto, L. E. (2017). *La capacitación continua: una meta permanente en el quehacer docente*. La Habana.
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo: Una visión dinámica*. . Barcelona: Plaza & Jones.
- Sporn, B. (1999). Towards more adaptive universities: Trends of institutional reform in Europe. . *Higher Education in Europe*, 23-33.
- Stoner, E., Freeman, J., & Gilbert, A. (2013). *Administration*. Mexico.
- Swaffield, S., & MacBeath, J. (2009). *Researching leadership for learning across international and methodological boundaries*. Ponencia presentada en el congreso de la American Educational Research Association, Denver, CO.
- Tejedor, F. J. (2015). *Análisis descriptivo de datos en Educación*. Madrid: La muralla SA.
- Toledo, S. V. (2015). El liderazgo como discurso y práctica educativa. *Revista electrónica interuniversitaria de formación del profesorado*, 39-54.
- Torres, J. (2004). *Liderazgo Educativo*. .
- Torres, Y. (2016). *El aprendizaje creativo*. La Habana, Cuba: Congreso Internacional Universidad 2016.
- Vargas, G., Guiselle, M., Orozco, D., & Hugo, V. (2010). Liderazgo para una gestión moderna de procesos educativos. *Revista Educación*, 15-29.
- Waters, T., Marzano, R. J., & McNulty, B. (2003). *Balanced leadership: what 30 years of research tells us about effect of leadership on student achievement*. Estados Unidos.

## **ANEXOS**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
**ENCUESTA A DIRECTIVOS**

**Nro. 001**

La presente encuesta, ha sido diseñada con fines de investigación. Respetuosamente solicitamos a Ud. contestar el siguiente cuestionario. Sus respuestas serán de gran validez para nuestra investigación. GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

**1. ¿Cómo están organizados los equipos de trabajo en su institución?**

- a. El Rector en coordinación con el Dpto. de Planificación valoran y verifican las tareas asignadas a los Directores de Carrera ( )
- b. Coordinadores Departamentales ( )
- c. Por Direcciones ( )
- d. Por Unidades Académicas ( )
- e. Trabajan individualmente de acuerdo a un plan establecido ( )
- f. Otros ( )  
(Indique cuáles).....

**2. Para medir el tamaño de la organización, usted toma en cuenta:**

- a. El número de miembros en la institución ( )
- b. Los resultados obtenidos en la institución ( )
- c. El valor y tiempo empleados en la institución ( )
- d. Los tres anteriores ( )
- e. Otros (especifique).....

**3. Las tareas de los miembros de la institución se encuentran escritas en manuales de procedimientos**

SI ( ) NO ( )

**4. El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está liderado por:**

- a. EL Consejo Directivo ( )
- b. Rector ( )
- c. Coordinadores Departamentales ( )
- d. Coordinadores de la Unidades Académicas ( )

**5. Para la resolución de conflictos, usted delega la toma de decisiones a sus colaboradores.**

SI ( ) NO ( )

**6. La administración y liderazgo del centro educativo promueve:**

Orden	Se promueve	Siempre	A Veces	Nunca
a	Excelencia académica – educativa			
b	El desarrollo profesional de los Catedráticos			
c	La capacitación continua de los Catedráticos			
d	Trabajo en equipo			
e	Vivencia de valores institucionales y personales			
f	Delegación de autoridad a los grupos de decisión			

**7. Las habilidades de liderazgo requeridas para dirigir una institución:**

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a	Son innatas			
b	Se logran estudiando las teorías modernas sobre liderazgo			
c	Se adquieren a partir de la experiencia			
d	Se desarrollan con estudios en gerencia			
e	Capacitación continua que combine la práctica y la teoría			

**8. Para mejorar el desempeño y progreso de la institución, usted como directivo promueve:**

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
A	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, catedráticos y directivos, como propósito de mejora			
B	La optimización en el número de estudiantes por aula.			
C	La mejora de los mecanismos de control de desempeño.			
D	La existencia de ambientes cordiales de trabajo			

9. De los diferentes órganos descritos a continuación, ¿cuáles se encuentran en su institución?

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
A	De dirección (Consejo Universitario, Rectorado, Consejo Académico).			
B	De gestión (secretario, subdirector, Unidades Académicas, etc.)			
C	De coordinación (Dirección Académica, Dirección Administrativa, etc.)			
D	Técnica (Unidades Académicas, equipo de catedráticos, etc.)			
E	Otros (¿cuáles?)			

10. El Consejo Académico con sus Direcciones Académicas y de Bienestar Estudiantil de su institución es el encargado de:

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos.			
b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.			
c	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.			
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.			

11. En la institución educativa que usted dirige se ha realizado:

- a. Una reingeniería de procesos ( )
- b. Plan estratégico ( )
- c. Plan operativo Anual ( )
- d. Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes. ( )

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
**ENCUESTA A DOCENTES**

**Nro. 002**

Le pedimos que **LEA ATENTAMENTE** cada una de los parámetros establecidos. A continuación responda, **SEGÚN SU PROPIA EXPERIENCIA PERSONAL**.

**CUESTIONARIO**

<b>DECLARACIONES</b>	<b>SIEMPRE</b>	<b>A VECES</b>	<b>NUNCA</b>
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes, con argumentos valederos.			
2. El liderazgo en la organización educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de formación académica.			
3. La gerencia educativa, promueve en los estudiantes, catedráticos, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.			
4. Los directivos y catedráticos promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran catedráticos-estudiantes-comunidad-asociación civil- consejo académico, con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.			
5. Resistencia o escepticismo en los estudiantes cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.			
6. Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.			
7. Resistencia en los compañeros, Rector, Directores de Unidades, Coordinadores de Carrera, cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			
8. Sentirme poco integrado en la Unidad Académica y entre los compañeros.			

9. Desacuerdo continuo en las relaciones con el rector de la Unidad Académica.			
10. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades académicas.			
11. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Rector y/o Director de la Unidad Académica.			
12. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.			
13. Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera.			
14. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, catedráticos, estudiantes y comunidad.			

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
**ENCUESTA A ESTUDIANTES**

**Nro. 003**

Este cuestionario intenta recabar sus opiniones acerca de la ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN Y LIDERAZGO DE LAS AUTORIDADES DE LA UNIDAD ACADÉMICA en que actualmente se encuentra estudiando.

Le pedimos que **LEA ATENTAMENTE** cada una de estas situaciones.

**Cada declaración tiene tres posibles respuestas:**

- a. Siempre
- b. A veces
- c. Nunca

**1. CUESTIONARIO**

<b>DECLARACIONES</b>	<b>Siempre</b>	<b>A veces</b>	<b>Nunca</b>
1. El Rector/ Dirección de Bienestar Estudiantil tiene en cuenta las opiniones de los catedráticos y estudiantes.			
2. Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.			
3. Se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.			
4. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.			
5. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Rector/ Dirección de Bienestar Estudiantil.			
6. El catedrático propone actividades innovadoras para que las estudiantes las desarrollen en sus hogares.			
7. Cree que las autoridades realizan auto-gestión, para mejorar tanto interna como externamente en beneficio de la institución.			

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
**DEFINICIÓN DE VARIABLES**

**Nro. 004**

**V. Independiente: El Liderazgo y la Gestión Educativa**

**V. Dependiente: Éxito de la Educación Superior**

**Operacionalización: Variable Independiente.**

<b>Concepto</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Técnica</b>	<b>Instrumento</b>
Liderazgo y Gestión: Es la capacidad de organizar, dirigir una Institución Educativa, donde sus integrantes puedan cumplir las normas y disposiciones establecidas en un clima de respeto	Liderazgo  Gestión	Organización.  Reglas. Procedimientos.	<p><b>DIRIGIDA A DIRECTIVOS</b></p> <p>¿Cómo están organizados los equipos de trabajo en su institución?</p> <p>Para medir el tamaño de la organización, usted toma en cuenta:</p> <p>a. El número de miembros en la institución ( )</p> <p>b. Los resultados obtenidos en la institución ( )</p> <p>c. El valor y tiempo empleados en la institución ( )</p> <p>d. Otros ( )            especifique).....</p> <p>Las tareas de los miembros de la institución se encuentran escritas en un manual de procedimientos.</p> <p>SI ( ) NO ( )</p>	Encuesta	Cuestionario



		Evaluación.	<p>En la institución educativa que usted dirige se ha realizado:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Una reingeniería de procesos.</li> <li>-Plan estratégico.</li> <li>-Plan operativo Anual.</li> <li>-Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes.</li> </ul> <p><b>Siempre, A veces, Nunca.</b></p>		
--	--	-------------	---	--	--



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
**ENCUESTA A ESTUDIANTES**

**Nro. 005**

Descripción de los ítems de los instrumentos que se desea obtener.

Pregunta	Objetivo	Finalidad
1. ¿Cómo están organizados los equipos de trabajo en su institución?	Conocer las formas de organización de trabajo grupal en la institución.	Valoración la pertinencia de las formas de organización de trabajo grupal en la institución, en función de la gestión educativa.
2. Para medir el tamaño de la organización, usted toma en cuenta: el número de miembros en la institución, los resultados obtenidos en la institución, el valor y tiempo empleados en la institución, los tres anteriores, otros (especifique).	Determinar los parámetros utilizados en la institución para valorar la organización.	Evaluación de los parámetros utilizados en la institución para valorar la organización y su relevancia para la gestión educativa.
3. Las tareas de los miembros de la institución se encuentran escritas en manuales de procedimientos	Conocer el uso del instrumento rector de las actividades a desarrollar en la institución.	Evaluación del proceder de los miembros de la institución según lo establecido, en función de una acertada gestión educativa.
4. El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está liderado por: EL Consejo Directivo , Rector, Coordinadores Departamentales, Coordinadores de la Unidades Académicas	Conocer las estructuras organizativas de la institución.	Valoración del clima positivo y de liderazgo, que prevalece en estas estructuras organizativas, en favor de la calidad de la gestión educativa.
5. Para la resolución de conflictos, usted delega la toma de decisiones a sus colaboradores.	Determinar el nivel de liderazgo durante el proceso de toma de decisiones.	Evaluar la gestión líder o individual en el proceso de toma de decisiones.
6. La administración y liderazgo del centro educativo promueve	Determinar el papel de la administración y liderazgo del centro educativo, en su desarrollo.	Evaluar el papel desempeñado por la administración y liderazgo del centro educativo en función del desarrollo del mismo en la gestión educativa.

7. Las habilidades de liderazgo requeridas para dirigir una institución	Conocer las habilidades de liderazgo requeridas para dirigir una institución	Valorar las habilidades requeridas para el liderazgo en la dirección de una institución.
8. Para mejorar el desempeño y progreso de la institución, usted como directivo promueve	Conocer el criterio para el progreso de la institución, de sus directivos	Evaluar los criterios para el progreso de la institución, en función de la gestión educativa, que existen a nivel directivo.
10. De que se encarga el Consejo Académico con sus Direcciones Académicas y de Bienestar Estudiantil de su institución.	Determinar las funciones del Consejo Académico y sus Direcciones Académicas y de Bienestar Estudiantil, en el centro.	Evaluar el desempeño y el liderazgo del Consejo Académico y sus Direcciones Académicas y de Bienestar Estudiantil, en el centro.
12. Rol del docente líder	Determinar el papel del docente líder	Valorar la importancia que se le atribuye al papel primordial del docente como líder en el contexto del aula estudiantil
13. Opiniones de los catedráticos y estudiantes	Determinar el estado de opinión que prevalece respecto a quienes tienen la misión de dirigir la institución.	Valorar las opiniones que existen en cuanto a los que dirigen todo el proceso de gestión educativa.
14. Escuchan los problemas de los estudiantes	Conocer el ambiente que impera en el alumnado de la institución	Evaluar la satisfacción de los estudiantes en cuanto al proceso gestión educativa que se lleva a cabo en la institución.
15. Nuevas ideas en las clases	Conocer las motivaciones que prevalecen en los estudiantes de acuerdo a lo que se les enseña por parte del profesor	Valorar el estado creativo de los estudiantes en su proceso de enseñanza aprendizaje en favor de elevar la gestión educativa centrada en el aula estudiantil.