



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

*La Universidad Católica de Loja*

**ÁREA SOCIO HUMANÍSTICA**

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

**El liderazgo transformacional, una alternativa para mejorar la práctica docente de los profesores de bachillerato.**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

**AUTORA:** Cuenca Alvarado, Estela de Jesús

**DIRECTOR:** Jaramillo Serrano, Fabián Augusto, Mgtr.

**CENTRO UNIVERSITARIO LOJA**

2018



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

*Septiembre, 2018*

## **APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

Mgtr.

Fabián Augusto Jaramillo Serrano

### **DOCENTE DE LA TITULACIÓN**

De mi consideración:

El presente trabajo de titulación denominado: El liderazgo transformacional, una alternativa para mejorar la práctica docente de los profesores de bachillerato general unificado en la asignatura de Emprendimiento y Gestión en la Unidad Educativa del Milenio “Bernardo Valdivieso”, sección matutina, periodo 2017-2018 realizado por Estela de Jesús Cuenca Alvarado, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, marzo de 2018

.....

Mgtr. Fabián Augusto Jaramillo Serrano  
**DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo Estela de Jesús Cuenca Alvarado, declaro ser autora del presente trabajo de titulación: El liderazgo transformacional, una alternativa para mejorar la práctica docente de los profesores de bachillerato general unificado de la asignatura de Emprendimiento y Gestión en la Unidad Educativa del Milenio “Bernardo Valdivieso”, de la Maestría Gerencia y Liderazgo Educativo, siendo el Mgtr. Fabián Augusto Jaramillo Serrano, Director 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, conceptos, 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 dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado o trabajos de titulación que se realicen con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo de la universidad)”.

f).....

Cuenca Alvarado Estela de Jesús

1102845821

## DEDICATORIA

El presente trabajo es fruto de motivación intrínseca, y de diversas ideas enriquecedoras emitidas por amistades profesionales en la educación, este esfuerzo es producto de satisfacción y logro académico que hoy estoy finalizando, se lo dedico de todo corazón a:

Dios todo poderoso

Por darme la vida, iluminarme y dotarme de sabiduría con su inmenso poder en este largo caminar, brindándome valor para enfrentar con humildad, seriedad y responsabilidad cada etapa de mis estudios, alcanzando cada meta propuesta en mi vida.

A mi esposo e hijas

Sr. Wilfredo Sánchez y a mis hijas Lizbeth Carolina y Angie Anahí, quienes han sido mi inspiración, apoyo incondicional que han contribuido sustancialmente en lo afectivo, espiritual, moral y material para culminar con éxito mi maestría.

Mis padres

A mi Sr. padre Ángel Bolívar Cuenca y a mi Sra. Madre Irma Aidé Alvarado, a ellos les debo la vida, el legado de valores, responsabilidad y perseverancia que todo ser humano nos caracterizamos.

A mis hermanos

Luis, Carmen, Gonzalo, Danilo, María, Rocío y Ángel, quienes me apoyaron moralmente y constantemente.

## **AGRADECIMIENTO**

El haber alcanzado un peldaño más en mi formación académica, obedece al contingente brindado por personas e instituciones, en este marco quiero dejar constancia de mi imperecedero agradecimiento a la Universidad Técnica Particular de Loja (UTPL) Nivel de posgrado, por crear espacios de formación, a los docentes del Programa de Maestría en Gerencia y Liderazgo Educativo, quienes ejercen su labor educativa para la superación individual y social del ser humano.

Un agradecimiento especial, al Mgtr. Fabián Augusto Jaramillo Serrano, Director de tesis, por brindarme su apoyo como guía y sobre todo amigo en la consecución del presente trabajo investigativo. A los Docentes y Estudiantes del tercer año de bachillerato de la Unidad Educativa del Milenio Bernardo Valdivieso, por su apoyo incondicional.

La Autora

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	vi
ÍNDICE DE TABLAS.....	ix
ÍNDICE DE FIGURAS.....	x
RESUMEN.....	1
ABSTRACT.....	2
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPITULO I MARCO TEÓRICO.....	5
1. Liderazgo transformacional.....	6
1.1. Tipos de líderes transformacionales.....	7
1.2. Características personales del líder transformacional.....	8
1.3. El liderazgo transformacional ante el cambio educativo.....	9
1.4. Liderazgo transformacional docente en la construcción de la cultura escolar de calidad.....	10
1.5. Liderazgo escolar e institucional.....	12
2. Práctica docente y su relación con el liderazgo.....	13
2.1. Los fines metas y objetivos de la práctica docente.....	14
2.2. La práctica docente y la realidad en el aula.....	15
2.3. El liderazgo una estrategia para la práctica docente.....	16
2.4. Los efectos del liderazgo en la mejora de logros académicos.....	17
3. Currículo y liderazgo.....	18
3.1. Currículo y práctica pedagógica.....	18
3.1.1. Conceptos de currículo.....	19
3.1.2. Diseño Curricular.....	19
3.1.3. Planificación Curricular.....	20
3.2. El currículo como relación interactiva.....	21
3.3. Papel del liderazgo en el currículo.....	21
3.4. Currículo de Emprendimiento y Gestión para B.G.U.....	22
3.5. Asignatura de emprendimiento y gestión.....	23
3.6. Contribución de la asignatura de Emprendimiento y Gestión al Perfil de Salida del Bachiller.....	24
CAPITULO II DISEÑO METODOLÓGICO.....	26
2. Contexto.....	27
2.1. Diseño y tipo de investigación.....	27

2.2. Métodos.....	28
2.3. Técnicas de investigación.....	28
2.4. Población. ....	29
2.5. Recursos.....	31
2.5.1. Talento Humano.....	31
2.5.2. Materiales.....	32
2.5.3. Técnicos.....	32
2.5.4. Institucionales.....	32
2.5.5. Económicos.....	32
2.6. Procedimiento.....	32
CAPITULO III DISCUSIÓN DE RESULTADOS Y ANÁLISIS.....	34
3.1. La motivación en el logro de aprendizajes.....	35
3.2. Participación e interacción en clases.....	37
3.3. Características y capacidades de los docentes.....	40
3.4. El impacto positivo del liderazgo.....	45
3.5. Contribución de la Asignatura de Emprendimiento.....	46
3.6. Participación e interactividad en el aula.....	50
3.7. Características y capacidades de docentes, desde el enfoque de los estudiantes.....	54
3.8. Contribución asignatura de Emprendimiento y gestión.....	61
CAPITULO IV PROPUESTA.....	63
4. Título: Curso de capacitación.....	64
4.1. Descripción del problema:.....	64
4.2. Antecedentes sobre el problema:.....	65
4.3. Fundamentación teórica:.....	65
4.3.1. El liderazgo transformacional ante el cambio educativo.....	65
4.3.2. La motivación y el liderazgo transformacional.....	66
4.3.3. La toma de decisiones, como factor para fortalecer el liderazgo transformacional.....	67
4.3.4. Manejo de conflictos.....	68
4.3.5. Comunicación y liderazgo en la práctica educativa.....	69
4.3.6. La Afectividad como alternativa para mejorar el liderazgo.....	69
4.3.7. Matriz para la intervención.....	71
CONCLUSIONES.....	72
RECOMENDACIONES.....	74
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	75
ANEXOS.....	79
ANEXO: 1.....	80



ANEXO: 2 .....	84
ANEXO: 3 .....	88
ANEXO: 4 .....	92

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Sexo.....	29
<b>Tabla 2.</b> Formación académica.....	30
<b>Tabla 3.</b> Sexo.....	30
<b>Tabla 4.</b> Edades.....	31
<b>Tabla 5.</b> Importancia de la motivación para el logro de aprendizaje.....	35
<b>Tabla 6.</b> ¿Cómo se puede mejorar la motivación en los/as estudiantes?.....	36
<b>Tabla 7.</b> Promueve la acción participativa de los estudiantes.....	37
<b>Tabla 8.</b> Característica de la clase que imparte el docente.....	38
<b>Tabla 9.</b> Interacción en clases con los estudiantes.....	39
<b>Tabla 10.</b> Características del docente.....	40
<b>Tabla 11.</b> Capacidad para cambiar estados de ánimo adversos con la motivación.....	41
<b>Tabla 12.</b> Forma de solucionar un conflicto de indisciplina en el aula.....	42
<b>Tabla 13.</b> Existe acuerdo en las actividades para ser recompensados o evitar un castigo. .....	43
<b>Tabla 14.</b> Habilidad, para potenciar las capacidades y alcanzar mejores niveles de aprendizaje.....	44
<b>Tabla 15.</b> El impacto positivo del liderazgo y su relación con el desempeño de los estudiantes.....	45
<b>Tabla 16.</b> Contribución de la Asignatura de Emprendimiento y Gestión contribuye a desarrollar capacidades en los estudiantes:.....	46
<b>Tabla 17.</b> El currículo de la Asignatura de Emprendimiento y Gestión ha desarrollado capacidades emprendedoras.....	48
<b>Tabla 18.</b> Los conocimientos teóricos metodológicos de la asignatura de Emprendimiento y Gestión han contribuido a mejorar las condiciones de vida.....	49
<b>Tabla 19.</b> Participación de los estudiantes en clase.....	50
<b>Tabla 20.</b> La clase que imparte el docente se caracteriza por ser:.....	51
<b>Tabla 21.</b> Criterio del estudiante frente a las prácticas por parte del docente en la clase.....	53
<b>Tabla 22.</b> Características de los docentes.....	54
<b>Tabla 23.</b> Los docentes valoran sus ideas, sin juzgar sus aportes.....	55
<b>Tabla 24.</b> El estado de ánimo que demuestra el docente en el desarrollo de la clase.....	56
<b>Tabla 25.</b> Se considera su criterio en las actividades para ser recompensado o evitar el castigo.....	57
<b>Tabla 26.</b> Solución de conflictos de indisciplina en el aula, por parte del docente.....	58
<b>Tabla 27.</b> Valores que fomenta y practica el docente.....	59
<b>Tabla 28.</b> Habilidad, para potenciar las capacidades y mejorar niveles de aprendizaje.....	60
<b>Tabla 29.</b> La asignatura de Emprendimiento y gestión contribuye a desarrollar capacidades.....	61
<b>Tabla 30.</b> Contribuyen de la asignatura a mejorar sus condiciones de vida.....	62
<b>Tabla 31.</b> Matriz.....	71

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Los efectos del liderazgo escolar. ....	10
<b>Figura 2.</b> ¿Cómo mejorar la motivación? .....	36
<b>Figura 3.</b> Características de la clase.....	38
<b>Figura 4.</b> Interacción.....	39
<b>Figura 5.</b> Resolución de conflictos de indisciplina. ....	42
<b>Figura 6.</b> Acuerdos para ser recompensados o evitar un castigo.....	43
<b>Figura 7.</b> Contribución de la asignatura de emprendimiento y gestión al desarrollo de capacidades. ....	47
<b>Figura 8.</b> La Asignatura de Emprendimiento ha logrado generar fuentes propias de trabajo. ....	48
<b>Figura 9.</b> Frecuencia de participación de estudiantes.....	50
<b>Figura 10.</b> Características de la clase que imparte el docente. ....	52
<b>Figura 11.</b> Prácticas del docente en el desarrollo de la clase.....	53
<b>Figura 12.</b> Criterio para ser recompensado o evitar el castigo. ....	57
<b>Figura 13.</b> Conflictos de indisciplina en el aula. ....	58
<b>Figura 14.</b> Contribución del área de Emprendimiento y gestión al desarrollo de capacidades. ....	61
<b>Figura 15.</b> Representación gráfica de la motivación .....	67

## RESUMEN

La presente investigación, sobre el liderazgo transformacional, tiene como objetivo general, establecer el impacto del liderazgo transformacional que ejercen los profesores de bachillerato de la Unidad Educativa del Milenio “Bernardo Valdivieso” a través de su práctica docente en el aprendizaje; se encuestó al total de docentes de la asignatura de Emprendimiento y Gestión, también a 196 estudiantes de bachillerato. La investigación fue de tipo no experimental-transversal, y de carácter exploratorio, descriptivo; se utilizaron los métodos: descriptivo, estadístico, deductivo-inductivo, analítico-sintético y hermenéutico; como técnicas, el cuestionario, lecturas, mapas conceptuales, organizadores gráficos, resumen o paráfrasis. Se concluye: que para ejercer un liderazgo transformacional exitoso en el aprendizaje, dependen de las capacidades tanto personales como profesionales, por otra parte, se presentan limitaciones en cuanto a la forma de solucionar un conflicto de indisciplina, como en la ejecución de las actividades educativas; las clases reflejan debilidades en la interacción, comunicación, afectividad, confianza; consecuentemente muestran debilidades en las competencias para ejercer un buen liderazgo. Se recomienda acoger la propuesta que integra estrategias metodológicas, tendientes a mejorar la práctica docente y liderazgo.

**PALABRAS CLAVES:** ENSEÑANZA APRENDIZAJE, LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL, PRACTICA DOCENTE, EMPRENDIMIENTO Y GESTIÓN.

## **ABSTRACT**

The present research on transformational leadership has as a general objective to establish the impact of transformational leadership that high school teachers of the Millennium Educational Institution "Bernardo Valdivieso" perform through their teaching practice; the total of teachers of the Entrepreneurship and Management subject and 196 high school students were surveyed. The research was non-experimental-transversal and of exploratory, descriptive nature; the descriptive, statistical, deductive-inductive, analytic-synthetic and hermeneutic methods were used; as techniques, the questionnaire, readings, conceptual maps, graphic organizers, summary or paraphrasing were employed. It is concluded that in order to perform a successful transformational leadership in the learning process, it depends on both personal and professional abilities, on the other hand, there are limitations in terms of how to solve a conflict of indiscipline, as in the execution of educational activities; the classes reflect weaknesses in interaction, communication, affectivity and confidence; consequently, they show weaknesses in the competences to perform a good leadership. It is recommended to accept the proposal that integrates methodological strategies, tending to improve teaching practice and leadership.

**Key words:** TEACHING LEARNING, TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP, TEACHING PRACTICE, ENTREPRENEURSHIP AND MANAGEMENT.

## INTRODUCCIÓN

Desde la antigüedad han surgido grandes líderes que han transformado el mundo, por sus grandes contribuciones en el ámbito, científico político, cultural, social, educativo e investigativo. Al respecto, Leithwood, Day, Sammons, Harris y Hopkins (2006), hacen referencia al liderazgo como la capacidad de ejercer predominio sobre otros individuos, de manera que éstas puedan tomar las líneas propuestas como premisa para su acción siempre y cuando este orientado a un mismo objetivo o a su vez para alcanzar un logro.

En el ámbito de las instituciones escolares, diferentes estudios han demostrado, el impacto que produce el ejercicio de un adecuado liderazgo en la eficacia escolar; Waters, Marzano y Brian (2003), citado por Uribe (2005), en sus investigaciones destacan entre uno de los factores más importantes para las escuelas efectivas, el liderazgo profesional, que se caracteriza por la firmeza y determinación de los directivos en los propósitos a lograr, sin que esto implique no dar espacio a la participación de los docentes, más bien involucran de manera más general a los maestros en la toma de decisiones. Lo anterior permite inferir que del factor liderazgo depende la efectividad escolar.

Las investigaciones realizadas por Robinson, Rudisill y Goodway (2009), demuestran los efectos positivos que ejerce un buen liderazgo en contextos vulnerables y de pobreza Independientemente de los factores externos como sociofamiliares, económicos o culturales. El liderazgo que ejercen los profesores tiene un impacto directo en el aprendizaje de los estudiantes, y el papel jugado crea las condiciones adecuadas, para el desarrollo de su práctica pedagógica, abarcando un sinnúmero de procesos, ya que va desde la situación inmediata en el que el docente actúa frente al grupo de alumnos hasta la totalidad social; sin embargo, aún no se ha consolidado las suficientes competencias y habilidades en este aspecto.

Haciendo énfasis en el aspecto educativo, en la actualidad la mayoría de las instituciones muestran panoramas totalmente adversos, en donde la tónica conflictiva entre autoridades, docentes, estudiantes y padres de familia, es su común denominador; consecuentemente esta situación, ha incidido en una perceptible falta de liderazgo desde sus partes, pues se observa, el deterioro de empoderamiento, interés, compromiso de trabajo conjunto, para conducir procesos de cambio que coadyuven al desarrollo normal del proceso enseñanza aprendizaje. Desde esta perspectiva, la realización del presente trabajo investigativo se justifica por la importancia que reviste un adecuado liderazgo, como factor decisivo en la

eficacia escolar; por lo tanto, amerita especial atención un estudio acerca del liderazgo que ejercen los docentes de la Unidad Educativa del Milenio “Bernardo Valdivieso”.

En este contexto, con el espíritu de contribuir en la solución de los problemas y por ser parte del sistema educativo se planteó como objetivos específicos:

- Fundamentar teóricamente, los aspectos que determinan el liderazgo como base para mejorar la práctica docente de los profesores.
- Caracterizar, el liderazgo transformacional que ejercen los profesores, a través de su práctica docente en el proceso enseñanza-aprendizaje.
- Elaborar, una propuesta, que integren aspectos teóricos y metodológicos, tendientes a mejorar el liderazgo docente que incidirá en la formación integral de los estudiantes. Planteamiento que se lo podrá acoger posteriormente para llevarlo a ejecución.

La investigación fue factible gracias a la participación de los profesores que imparten la asignatura de Emprendimiento y Gestión, a los estudiantes de tercero de bachillerato general unificado de la Unidad Educativa del Milenio “Bernardo Valdivieso”, quienes brindaron las facilidades necesarias para la aplicación de los diferentes instrumentos; cabe señalar que en el desarrollo de la presente investigación no se han presentado inconvenientes ni limitaciones de ningún índole.

En el informe se destacan elementos principales como: Fundamentación conceptual en donde se aborda como categorías principales el **Liderazgo transformacional**; aquí se caracteriza sus dimensiones capacidades y habilidades, se analiza también el papel que juega ante el cambio educativo. **Práctica docente y su relación con el liderazgo**; se enfoca las relaciones que forman parte de la misma, y dada su complejidad se medita acerca de los efectos del ejercicio del liderazgo mediados por las prácticas docentes en el aula. **Currículo**; como parte importante de la práctica educativa, y la necesidad de desarrollar un liderazgo transformacional, como alternativa para el logro de mejores resultados.

De la misma manera, en la **Metodología** se explica el tipo de investigación, contexto en cual se desenvuelve la investigación, las técnicas de investigación utilizadas, los recursos tanto humanos como materiales, el procedimiento que permitió caracterizar, el liderazgo transformacional que ejercen los profesores, a través de su práctica docente en el proceso enseñanza-aprendizaje. También consta el **Análisis y discusión**; En este apartado se enfocan los resultados obtenidos mediante la aplicación del cuestionario tanto a los docentes como estudiantes, aquello permitió caracterizar el liderazgo transformacional que ejercen los profesores, a través de su práctica docente en el aprendizaje.

## **CAPITULO I MARCO TEÓRICO**



## 1. Liderazgo transformacional.

Desde la antigüedad nos hemos visto rodeados de grandes líderes que han contribuido en el mundo, en los ámbitos, social, político, cultural, científico e investigativo; al respecto, Leithwood et al. (2006), hace referencia al liderazgo como la capacidad de ejercer predominio sobre otros individuos, de manera que éstos puedan tomar las líneas propuestas como premisa para su acción siempre y cuando este orientado a un mismo objetivo o a su vez para alcanzar un logro. Esta persuasión, no es basada en el poder o autoridad formal, más bien se basa en distintas dimensiones, especialmente en el plano organizativo, cuando una dirección logra alcanzar consenso y moviliza a la organización en torno a objetivos comunes.

Según, Molero, Recio y Cuadrado (2010), existen dos tipos de liderazgo transformacional, cuyo estudio era predominante en la antigua literatura psicosocial, basado en el intercambio de recompensas entre el líder y los miembros de su equipo, es decir, los empleados realizan su labor y a cambio el líder o directivo les proporciona recompensas económicas u otro tipo de refuerzos llegando a resultados con efectos positivos en la satisfacción y el rendimiento de los empleados.

Desde esta perspectiva, surge la inquietud porque ciertos líderes causan efectos extraordinarios en actitudes, valores y creencias de sus prosélitos, a partir de este contexto nace otro tipo de liderazgo como es el transformacional o carismático, como su nombre lo describe está basado en el carisma, inspiración, estimulación intelectual y consideración individualizada.

Es preciso mencionar a Pascual, Villa y Auzmendi (1993), Bass y Avolio (1994), citado por Torrecilla, y Javier (2006, p.7), quienes dan a conocer algunos elementos que revisten de gran relevancia al liderazgo transformacional:

- Carisma, que consiste en el poder referencial y de influencia. Un líder carismático es capaz de entusiasmar e inspirar confianza e identificación con la organización.
- Visión o capacidad de formular una misión en la que se impliquen los componentes de la organización en el cumplimiento de los objetivos con los que han de estar identificados.
- Consideración individual, es decir, atención a las diferencias personales y a las necesidades diversas.
- Estimulación intelectual, que consiste en la capacidad de proporcionar a los miembros de la organización motivos para cambiar la manera de pensar sobre los problemas técnicos, las relaciones, los valores y las actitudes.
- Capacidad para motivar, potenciar las necesidades y proporcionar un apoyo intelectual y emocional.

En cuanto al elemento carisma, Barbuto (2006), considera que es fundamental en el proceso transformacional, porque se trata de la habilidad del líder para generar un poder simbólico, en virtud de que produce la percepción entre los seguidores de que posee habilidades y talentos excepcionales. Se destaca el papel que juega el líder ligado a aspectos como la confianza, esfuerzo y compromiso, por lo tanto, los docentes deben desarrollar estas habilidades para que puedan proyectar en los estudiantes.

Es importante señalar algunas características del líder transformacional de acuerdo a Pearce et al. (2003), citado por Vázquez (2013), quienes señalan que el líder transformacional potencia los deseos de los seguidores, que logran metas y autocrecimiento, al mismo tiempo que promueve el desarrollo de los grupos y la organización en lugar de ceder a las demandas individuales de sus seguidores, promueve una mayor altura de miras en cada persona y pone énfasis en los asuntos clave para la organización. Desde este planteamiento el liderazgo transformacional que ejercen los docentes en la práctica educativa, debe ir más allá del simple discurso, sino concretarse en acciones, que permitan generar cambios estructurales; coincidiendo con Avolio y Bass (1990), donde se incrementa la confianza de los seguidores, en este caso los estudiantes y gradualmente los mueva hacia el crecimiento y desarrollo de sí mismos.

### 1.1. Tipos de líderes transformacionales.

Burns (1978), citado por Vázquez (2013, p.80), hace referencia a de tres distintos tipos de líderes transformacionales:

1. **Liderazgo intelectual:** es aquél que trabaja con ideas normativas y analíticas. No está desvinculado de su contexto social, sino que intenta cambiarlo. Tiene una conciencia de propósito.
2. **Liderazgo reformador:** cuenta con habilidades políticas excepcionales. Debe ser estratega y proclive a las alianzas. Es un liderazgo moral, con gran poder de negociación.
3. **Liderazgo revolucionario:** es aquel que encabeza una transformación de todo un sistema social. Es un líder totalmente dedicado a la causa, que puede llegar hasta ser mártir. Este tipo de líder es el que genera una conciencia social y política entre los líderes y los seguidores.

Mientras tanto, Bracho y García (2013), basado en los aportes de Senge (2001), señalan tres tipos de liderazgo transformacional: **el directivo visionario**, caracterizado por conocer las competencias demandadas en el mercado; **el creador de ambiente**, aquel que emprende en nuevos escenarios, **el transformador**, estimula cambios despojado de intereses particulares para buscar el interés colectivo.

Después de lo expuesto anteriormente, se puede deducir que la tipología de los líderes transformacionales, están proporcionadas por las habilidades y talentos en determinados ámbitos, para influir de forma eficaz y eficiente en su desempeño y satisfacción de sus seguidores. Por lo tanto, concordando con Barbuto (2005), el éxito del líder está ligado a la confianza de los seguidores, a su esfuerzo y al compromiso que éstos adquieren con él.

## **1.2. Características personales del líder transformacional.**

Bracho y García (2013), se refieren a las características personales del líder transformacional basado en los aportes de Senge (2001), Maxwell (2007), Bass y Avolio (2006). Entre las características personales fundamentales a considerar, se enuncian las siguientes:

**Carisma.** El líder carismático posee atributos como seguridad, altos niveles de actuación, inspirador de confianza, respeto por su conducta ética y moral, atributos que le permiten ser admirado y respetado, por parte de sus seguidores quienes se identifican con sus aspiraciones. También el líder transformacional manifiesta características de pro actividad, lo que le permite estimular conciencia crítica en sus seguidores; el referido autor señala que el carisma permite que los seguidores establezcan un vínculo emocional con el líder, en función al logro de los objetivos.

**Creatividad.** Demuestran capacidades de asumir riesgos, estimulan e incentivan la creatividad, su visión siempre está orientada al futuro, con suficientes energías para hacer frente a problemáticas presentadas, el medio para alcanzar el éxito es la inteligencia y la sabiduría. Es importante destacar que un líder creativo demuestra mayor capacidad de apertura para el aprendizaje, como también innovación, y predisposición para asumir riesgos con compromiso e integridad en cada una de sus actuaciones.

**Interactividad.** El líder transformacional se caracteriza por demostrar capacidad de interactividad e interrelación dentro de un determinado grupo, lo cual le permite estimular cambios de manera conjunta, buscando la colaboración de todo el personal de una organización.

**Visión.** Fomentan un fuerte sentido de propósito para lograr la participación activa de los seguidores en un marco de confianza en sus actuaciones. Un liderazgo con visión de futuro apoya las habilidades de comunicación, entre los miembros de la organización, los cuales se identifican con el líder, así como con la visión, objetivos y valores organizacionales. Consecuentemente el líder debe tener la capacidad de fomentar el espíritu colaborativo entre los miembros de un grupo o colectivo.

**Ética.** Se caracteriza por el empleo de estándares elevados, tanto morales como éticos, por el fomento y práctica de los mismos, son pilares fundamentales para la construcción social, factores que les permiten generar competencias para ejercer una dirección ética, en un marco de confianza y credibilidad. Enfatizan que el líder debe ser capaz de desvincularse de aquellas situaciones que le involucran.

**Orientación a las Personas.** Cumple el rol de un mentor que atiende las necesidades y requerimientos de cada seguidor, donde la comunicación e interacción juegan un papel muy importante para solucionar problemas que se hayan presentado, e ir dando pequeños pasos permitiendo comprenderse mejor; además establece relaciones respetuosas con sus seguidores y su entorno.

**Coherencia.** Entre una de las características que debe tener, es la capacidad de lograr armonía entre lo que piensa, dice y hace, como también una elevada capacidad para adaptarse, así como reorientar su acción en función de un entorno cambiante.

### **1.3. El liderazgo transformacional ante el cambio educativo.**

Leithwood y Poplin (1992), citado por Vásquez (2013, p.85), afirman:

Que el liderazgo transformacional tiene un mayor rango de acción que el instruccional y por ello lo desplaza como alternativa, por lo tanto asume que el foco central del líder debe ser el compromiso y las capacidades de los miembros de la organización, los altos niveles de compromiso hacia las metas de la organización y las mayores capacidades para alcanzarlas; la naturaleza del cambio educativo que se vive en la actualidad requiere de un liderazgo distinto al instruccional, a partir de cuatro premisas:

**1.** Las formas y los fines de la reestructuración escolar son desconocidos. El enfoque del liderazgo instruccional está en el salón de clases e implica la supervisión de profesores, a través de estrategias de control; las formas y los fines de la reforma están bien delimitados. En contraste, la creación de escuelas que respondan a las demandas sociales del siglo XXI, carece de una ruta estructurada y requiere de un pensamiento de alto nivel para lograrlo. En este caso, se requiere más del compromiso de los miembros de la organización, que del control que ejerza el líder.

**2.** La reestructuración escolar requiere de cambios de primero y segundo orden. El liderazgo instruccional se ha centrado en los cambios de primer orden, que son los que ocurren en el salón de clases. De acuerdo con Leithwood (1994), esa es la razón del fracaso de la mayoría de los procesos de cambio en las escuelas. Los cambios de segundo orden viabilizan la implementación de los de primer orden, tales como el desarrollo de una visión compartida, la creación de una cultura de trabajo productiva y la distribución del liderazgo. El liderazgo transformacional es especialmente adecuado para estas acciones.

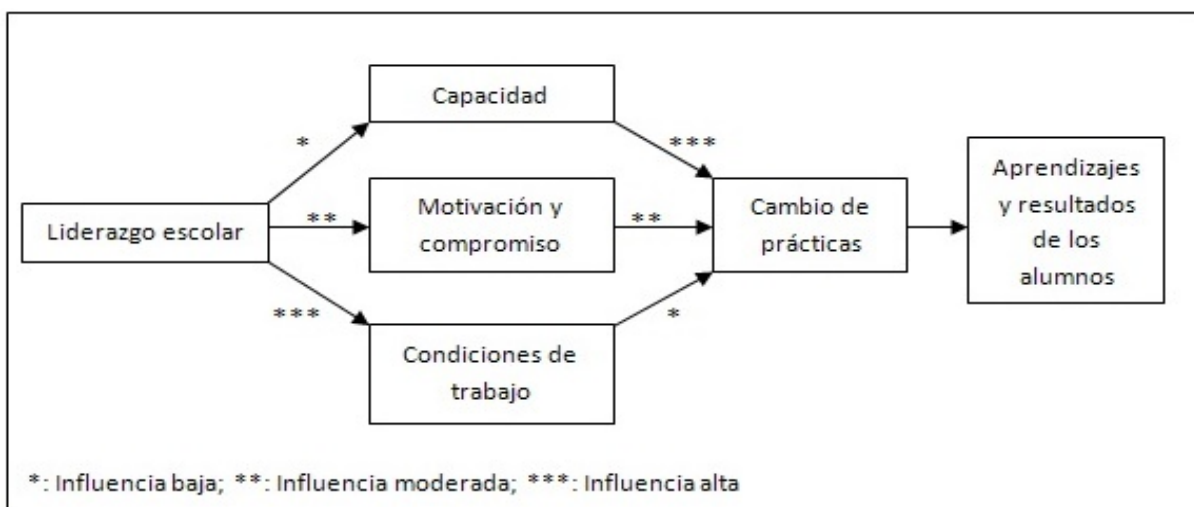
**3.** La reestructuración escolar se ubica ahora en escuelas secundarias y de nivel medio superior y superior. El tamaño de las escuelas, el número de profesores y la diversidad de materias dificultan la influencia directa del director en el salón de clases, como se promueve en el liderazgo instruccional. Por lo anterior, dado que el liderazgo transformacional enfatiza el empoderamiento de las personas, facilita la acción en estos contextos.

4. La profesionalización de los maestros es un elemento central de la reestructuración de las escuelas. El liderazgo instruccional requiere de un rol activo en el salón de clases, basado en un alto grado de competencia didáctica; en virtud de que esto es lo que se pretende desarrollar en los maestros, se requiere otro tipo de liderazgo fuera de las aulas.

En concordancia con lo anterior, se puede inferir que actualmente en las instituciones educativas, y por ende los docentes como parte elemental en el proceso educativo vienen desarrollando un liderazgo instruccional por lo que existe la gran necesidad de un cambio al liderazgo transformacional, en donde se incrementen las habilidades y conocimientos para que se consoliden cambios significativos en su práctica docente y contribuya a crear mejores condiciones para el aprendizaje de los estudiantes.

#### 1.4. Liderazgo transformacional docente en la construcción de la cultura escolar de calidad.

Importantes investigadores como, Day, et al. (2009), se han dedicado a estudiar sobre el impacto del liderazgo en el desempeño de los estudiantes, (cognoscitivos, afectivos, conducta social), estos van relacionados directamente con las condiciones de trabajo del docente; por otra parte el aprendizaje se verá moderado por variables tales como el enriquecimiento cultural de la familia o el contexto organizativo. Estas variables pueden verse influenciadas por líderes, produciendo de este modo mejoras en el aprendizaje del alumnado. Para alcanzar los objetivos planteados podemos empezar por la cultura profesional docente, formación continua o condiciones de trabajo del profesorado, las mismas se enfocan en el siguiente organizador.



**Figura 1.** Los efectos del liderazgo escolar.

**Fuente:** Los efectos del liderazgo escolar. Bolívar, A. (2010)

**Elaborado por:** Bolívar, A. (2010)

En la figura 1, se presenta un esquema que refleja cómo mejorar el aprendizaje de los estudiantes y obtener resultados exitosos, es así que se empieza a renovar el desempeño del profesorado. Como puede observarse dicho desempeño está en función de la motivación y el compromiso, la capacidad o competencia y las condiciones en que trabajan. En la figura también se especifica, de modo simplificado, el impacto de las relaciones (baja, moderada o alta influencia), además se observa que los docentes intervienen mayoritariamente en las prácticas para un mejor aprendizaje, mientras que la del director es menor. Lo anterior y concordando con Bolívar (2010), el éxito de los líderes escolares en el mejoramiento de la enseñanza aprendizaje se fundamenta: en la motivación del personal, el compromiso, las prácticas educativas, y el desarrollo de las capacidades del profesorado.

Los efectos exitosos del liderazgo en el aprendizaje de los educandos dependen mucho de las prácticas desarrolladas y como esté distribuido o compartido, así mismo de las decisiones, y sobre qué dimensiones la escuela dedique tiempo y atención; desde esta perspectiva se sostiene que el liderazgo exitoso no solo depende de las capacidades personales y profesionales del docente, sino que también obedece a un conjunto de factores organizacionales. Al respecto, Leithwood, et al. (2006), señalan cuatro grandes tipos de prácticas del liderazgo que tienen un impacto en el aprendizaje de los alumnos:

- 1. Establecer una dirección (visión, expectativas, metas del grupo).** En este caso se refiere a los directores efectivos que proveen una visión clara y un sentido a la escuela, a través de una comprensión compartida y misión común de la organización, focalizada en el progreso de los alumnos y el desarrollo de prácticas tales como: identificar nuevas oportunidades para la organización, para motivar e incentivar al personal para conseguir las metas comunes. Desde esta perspectiva, el éxito también obedece a la motivación en incentivo que las autoridades brinden al conglomerado.
- 2. Desarrollar al personal.** Hace énfasis en la habilidad del líder para potenciar aquellas capacidades de los miembros de la organización, como: desarrollo profesional, atención, incentivos o apoyo, procesos deliberativos que amplíen la capacidad de los miembros. En este sentido las autoridades no han logrado desarrollar las suficientes habilidades para potenciar el liderazgo de los diferentes actores del sistema educativo.
- 3. Rediseñar la organización.** Se refiere a las condiciones de trabajo que posibiliten al personal un desarrollo de sus motivaciones y capacidades, con prácticas que construyen una cultura colaborativa, faciliten el trabajo en equipo, así como gestionar el entorno. Señala que para ello se han de posibilitar la creación de tiempos comunes de planificación para

profesores, establecimiento de estructuras grupales para la resolución de problemas, distribución del liderazgo y mayor implicación del profesorado en la toma de decisiones.

4. Finalmente, el autor señala que se debe gestionar los programas de enseñanza y aprendizaje, coordinando el currículum, proporcionando los recursos necesarios en concordancia con el progreso de los alumnos; con prácticas adecuadas: supervisar la sala de aula; motivar, emocionalmente, al profesorado, con actitud de confianza hacia ellos y sus capacidades, promoviendo su iniciativa y apertura a nuevas ideas y prácticas, mas no con el objetivo de sancionar.

### **1.5. Liderazgo escolar e institucional**

El liderazgo escolar se basa en un planteamiento de una escuela inclusiva, que demanda de cambios profundos en la cultura escolar. Tales cambios se tienen que dar en: principios, creencias y valores éticos y morales, acción pedagógica en el centro, formas de expresarse ya sea oral o escrita, normas y los patrones de rutinas.

En este cambio se ven involucrados todos los miembros de una comunidad educativa, se refiere a directivos, docentes, padres de familia y estudiantes tomando en cuenta que cada persona es un mundo diferente por ende se puede visualizar un proceso complejo que requiere el compromiso y trabajo conjunto de reflexión, diálogo, indagación y acción que implica a todos los miembros del centro.

Estas modificaciones culturales no se pueden imponer, no ocurren sólo porque se remuevan formalidades y estructuras, porque se elaboren y gestionen formalmente bien los correspondientes planes, programas, proyectos de trabajo, más bien se trata de procesos paulatinos que no ocurren de la noche a la mañana, pues conciernen a cómo se re-configura el centro escolar, su compleja red de valores, creencias, normas, relaciones sociales y de poder. En ese discurrir hacia otro modo de entender y ser escuela, el liderazgo es fundamental.

La práctica de liderazgo, por tanto, habría de estar orientada por una ética de comunidad, más específicamente de comunidad democrática. La misma que abrace los ideales, valores y procesos de la democracia profunda, entre ellos:

- Procesos de conocer, comprender y valorar a los individuos, sus culturas de casa y las comunidades en que viven (conocerlos como individuos únicos que son y como miembros de grupos culturales).

- Procesos de participación plena e indagación abierta y constructiva, creando “espacios” (desde pequeños grupos en el aula hasta reuniones de todo el claustro) para el diálogo y la deliberación, para hablar y pensar juntos.
- Procesos comunales para trabajar hacia el bien común, tratando de conectar las ideas y significados generados en el diálogo, con proyectos y acciones específicas (Bravo, Falck, González, Manzi y Peirano 2008).

Por su parte, Robinson, Rudisill y Goodway (2009), consideran que un buen liderazgo educativo puede contribuir decididamente a incrementar sus índices de mejora en el desarrollo de la sociedad, así lo demuestran en sus estudios realizados en escuelas situadas en zonas vulnerables y de pobreza. Desde esta óptica, se puede inferir que los factores externos como: socio familiares, económicos o culturales, son condicionantes, pero no siempre determinan lo que la escuela puede hacer.

## **2. Práctica docente y su relación con el liderazgo.**

Parafraseando a Betancourth (2013), la práctica docente reviste de gran importancia puesto que permite conocer sobre el rol que debe asumir el docente en los procesos de formación y aprendizaje en el ámbito académico; enfatiza en la necesidad de conocer y analizar las diferentes concepciones pedagógicas que inciden en el que hacer educativo.

Para tener una concepción más amplia de la práctica docente y de los factores que involucra es significativo retomar el aporte de Esquivel y González (2008), citado por Betancourth (2013,p.104), quienes definen la práctica docente en los siguientes términos:

El conjunto de actividades que permiten planificar, desarrollar y evaluar procesos intencionados de enseñanza mediante los cuales se favorece el aprendizaje de contenidos (conocimientos, habilidades, actitudes y valores) por parte de personas que tienen necesidades de formación que esta práctica pedagógica pretende satisfacer.

En este mismo contexto, Guazmayán y Ramírez (2000, p.144), señalan que:

La práctica pedagógica gira en torno al diálogo y a la exploración del conocimiento, alrededor de la multiplicidad de posibles procesos de enseñanza y de aprendizajes generados por problemas; en torno a un clima permanente de incertidumbre sobre la verdad, es decir la práctica pedagógica se basa en una perspectiva científica: las teorías de la comunicación, la semiología, la creatividad y sus diferentes formas de expresión se constituyen en pilares fundamentales para el logro de este cometido. En esta dirección, dicha actividad, creará formas de pensar, de actuar, de sentir, de crear y de transformar la cultura; la asunción de las tradiciones, los valores y los mitos le permitirán convivir y proyectarse.



Por otra parte, de acuerdo, a Garcia, Loredo, Luna y Rueda (2008), la práctica docente es una actividad dinámica, reflexiva, que comprende los acontecimientos ocurridos en la interacción entre maestro y alumnos, desde este enfoque los autores hacen énfasis que la práctica docente, no se limita simplemente a los procesos educativos que tienen lugar dentro del salón de clases, sino incluye la intervención pedagógica ocurrida antes y después de los procesos interactivos en el aula, por lo tanto plantean la necesidad de considerar el conjunto de situaciones enmarcadas en el contexto institucional y que influyen indirectamente en los procesos de enseñanza y aprendizaje.

Si bien es cierto, el docente realiza su trabajo dentro de un espacio específico, la institución escolar donde pone en práctica la enseñanza de contenidos de formación y una realidad escolar que día a día se tiene que enfrentar, con frecuencia se supone que la actuación como docente depende más de rasgos de personalidad, intenciones consientes y formación profesional o cultura que requiera la institución, además existe un trasfondo moralista, una propensión a responsabilizar al maestro de los resultados de la educación, a enjuiciarlo o bien defenderlo pero rara vez se dan tiempo para conocer el contexto en el que trabaja (Mercado y Rockwell, 1988). Consecuentemente la práctica docente en si abarca un sinnúmero de procesos, ya que va desde la situación inmediata en el que el docente actúa frente al grupo de alumnos hasta la totalidad social.

En el marco del análisis anterior, es importante señalar que en la actualidad y dada la complejidad de los procesos y de las relaciones que forman parte de la práctica docente, se han generado una serie de investigaciones ligadas a los efectos del ejercicio del liderazgo mediados por las prácticas docentes en el aula (Leithwood et al. 2008). Por lo tanto, la naturaleza del cambio educativo que se vive en la actualidad requiere de un liderazgo en donde se incrementen las habilidades y conocimientos para que se consoliden cambios significativos en su práctica docente y por ende repercuta a crear mejores condiciones para el aprendizaje de los estudiantes.

## **2.1. Los fines metas y objetivos de la práctica docente.**

Es innegable que las últimas décadas se han caracterizado por avances importantes en la investigación psicológica y educativa. Pero debemos reconocer que estos logros han ido acompañados de ciertas discrepancias sobre la manera de entender el proceso de enseñanza/aprendizaje, así como el papel del profesor y del alumno en el mismo. En la base de estas discrepancias se incluyen distintas formas de entender el aprendizaje escolar que se traducen en cuestiones tan controvertidas, en su momento, como la concepción del

aprendizaje como construcción o reproducción, el alumno como agente más o menos activo del aprendizaje, el profesor como transmisor de conocimientos o como guía y orientador del alumno (Salinas, 2005).

Uno de los objetivos más valorados y perseguidos dentro de la educación a través de las épocas, es la de enseñar a los alumnos a que se vuelvan aprendices autónomos, independientes y autorregulados, capaces de aprender a aprender. Sin embargo, en la actualidad parece que precisamente lo que los planes de estudio de todos los niveles educativos promueven, son aprendices altamente dependientes de la situación instruccional, con muchos o pocos conocimientos conceptuales sobre distintos temas disciplinares, pero con pocas herramientas o instrumentos cognitivos que le sirvan para enfrentar por sí mismos nuevas situaciones de aprendizaje pertenecientes a distintos dominios y útiles ante las más diversas situaciones (Díaz y Hernández, 2002).

## **2.2. La práctica docente y la realidad en el aula.**

Ocampo (2011, p.23), sostiene que: “El aula es considerada como un laboratorio o un pequeño mundo donde se presenta la relación pedagógica maestro-estudiante donde se relacionan los conceptos, se observan, analizan, compara, integra y aplica el conocimiento”, por lo tanto es el escenario real donde se concreta la práctica docente.

Mientras tanto Carrasco (2011, p.75) hace referencia a la “actividad de los profesores como subsidiaria de los alumnos, y tiene sentido únicamente en la medida que estimula y orienta el esfuerzo educativo de cada estudiante”; además añade que dicha actividad no se limita a la que realiza en presencia de los alumnos, sino que también responde a la adecuada formación, así como el juicio de los resultados de la actividad misma. Desde esta concepción el docente tiene la responsabilidad de lograr su cometido utilizando sus capacidades y habilidades como también los medios y recursos que le permitan orientar y ejecutar su práctica educativa en el aula.

Al respecto, Betancourth (2013), considera ineludible que en la actualidad, el maestro debe desarrollar su labor bajo una concepción constructivista, donde le permita promover un aprendizaje autónomo, reflexivo y dinámico, de tal manera que el estudiante pueda asumir un comportamiento activo y responsable, donde sus conocimientos previos se enriquezcan con los nuevos aprendizajes, y la responsabilidad del proceso dependa de su interés, compromiso, participación y creatividad.

Coincidiendo con Esquivias (2009), las nuevas demandas educativas exigen cambios acorde al entorno en el que vivimos donde los estudiantes sean protagonistas de su propio aprendizaje poniendo de relieve su creatividad, pensamiento crítico y reflexivo. Consecuentemente el objetivo de la práctica docente es formar entes capaces, con nuevas formas de pensar y actuar con responsabilidad social.

### **2.3. El liderazgo una estrategia para la práctica docente.**

Hart y Azzerboni (2014), se refieren al liderazgo como un proceso que favorece la articulación coordinación y coherencia para alcanzar y desarrollar entre las características propias de cada uno de los integrantes y la institución vista como ecosistema; por otra parte, su importancia también radica por ser un proceso contextual que está íntimamente ligado a las circunstancias propias de la institución y sus integrantes, y coyuntural ya que es cambiante, flexible no se limita a un tiempo y espacio determinado. Visto desde este enfoque el liderazgo es un elemento fundamental para guiar los esfuerzos y motivaciones de un colectivo para el logro de los fines educativos respetando las particularidades de cada individuo y su contexto.

Por otra parte, el liderazgo busca comprometer a los diversos actores de la situación educativa en la comprensión de las características actuales de su institución y proyectarse al cambio, a través de incentivos y la concreción de estrategias más adecuadas para lograr grandes transformaciones. Desde esta perspectiva en nuestro medio hace falta desarrollar capacidades y habilidades de liderazgo por parte de todos los actores del sistema educativo, y en especial los docentes para lograr una convivencia armónica dada que en la actualidad se caracteriza por ser conflictiva.

Bolívar (2010), tomando como referencia las investigaciones realizadas por Leithwood et al. (2006), se refiere a cuatro tipos de prácticas de liderazgo que tienen un impacto en el aprendizaje de los alumnos:

Establecer una dirección (visión, expectativas, metas del grupo); desarrollar al personal; rediseñar la organización; y gestionar los programas de enseñanza y aprendizaje. Evidentemente, si el elemento central es el aprendizaje de los estudiantes, se deben rediseñar aquellas estructuras que hacen posible la mejora en el aula, al apoyar y estimular el trabajo del profesorado en clase. (p.84)

Después de las consideraciones anteriores, se puede inferir que los efectos exitosos del liderazgo en el aprendizaje de los estudiantes no solo obedece a la práctica que desarrolla el docente en el aula, sino que depende de un conjunto de factores organizacionales y

contextuales; por lo tanto, existe la necesidad que las autoridades, docentes, deben crear las condiciones favorables para el desarrollo de habilidades y capacidades de un liderazgo eficaz.

#### **2.4. Los efectos del liderazgo en la mejora de logros académicos.**

Leithwood (2009), en un interesante estudio hace referencia a los efectos del liderazgo en la mejora de logros académicos, considera que los resultados académicos de los alumnos están ligados a factores que inciden en la enseñanza y aprendizaje, como la selección, apoyo y desarrollo profesional del profesorado; por otro lado las actividades que realizan los profesores a través de sus prácticas docentes, en concordancia a las condiciones organizativas de la institución educativa.

Considera necesario el fortalecimiento del desarrollo profesional, como mecanismo para mejorar la enseñanza-aprendizaje; también señala que entre algunas prácticas la necesidad de trabajar directamente con el profesorado en el aula con el fin de determinar debilidades para la toma de correctivos y de ésta forma potenciar su trabajo, por otra parte coordinar y evaluar el currículum, la instrucción y la evaluación; de igual forma hacer el debido control y seguimiento del progreso de los estudiantes, y en general establecer relaciones con la familia, profesorado, estudiantes como agentes del sistema educativo.

En este mismo contexto, el autor destaca las investigaciones de Kyla y Wahlstrom (2008), quienes atribuyen el ejercicio del liderazgo con los logros académicos de los estudiantes, mencionaremos los siguientes aspectos:

(i) el contexto juega un papel de primer orden para que las prácticas del liderazgo tengan una incidencia u otra; (ii) las relaciones son multidimensionales, no lineales, dado que en la práctica no funciona una direccionalidad jerárquica del líder y seguidores; (iii) el sistema de creencias, como confianza o sentido de eficacia, es un mediador clave de la influencia que el líder pueda jugar en la enseñanza y el aprendizaje; (iv) los efectos del liderazgo sobre la enseñanza y el aprendizaje son indirectos, dado que no están directamente implicados en las prácticas docentes cotidianas en el aula (p.88).

Si bien es cierto los efectos del liderazgo en el rendimiento académico de los estudiantes están mediados por la práctica docente; sin embargo como se puede evidenciar, obedece a un conjunto de factores externos, que inciden significativamente a la hora de concretarse en el aula.

### **3. Currículo y liderazgo.**

En las diferentes reformas educativas que se han venido dando a nivel nacional, una de las prioridades ha sido mejorar la calidad de la enseñanza, sin embargo, la dinámica de los cambios sociales, económicos, políticos, culturales, tecnológicos y científicos, y dadas las características de los paradigmas educativos de sus principios teóricos metodológicos, se vuelven poco relevantes frente a las reales demandas formativas.

En este marco y reconociendo la dinámica de los sociales, existe la necesidad de reorientar la construcción de nuevos currículos, a través de los cuales sea posible reconocer los aspectos o ámbitos que posibilitan el desarrollo del liderazgo transformacional de los docentes en donde se pueda generar las condiciones necesarias para lograr un ambiente propicio de trabajo, que promueva una cultura de participación efectiva de los profesores para el logro y mejora y de su propia práctica docente.

Resulta oportuno citar el enfoque de Hart y Azzerboni (2014, p.167), quienes sostienen que:

El liderazgo no es algo ajeno a las instituciones /organizaciones y que por lo tanto puede o no existir, del mismo modo que la comunicación no es algo que pueda darse o no darse. El liderazgo es una variable constituyente de una institución, ingrediente sin el cual no existe la institución en tanto tal, así como la comunicación es una variable constitutiva de toda institución sin la cual sería impensable su existencia. Además acota que el liderazgo se pone de manifiesto en el constante incentivo y promoción de la reflexión sobre el propio desempeño áulico e institucional curricular y relacional, administrativo y organizativo considerando que esta mirada y que por lo tanto su accionar se constituye en una fuente esencial de la cual pueden surgir propuestas, mejoras e innovaciones.

Lo anterior presupone una gran responsabilidad y compromiso, por parte de todos los actores involucrados en el sistema educativo, en especial los maestras/ os puesto que juegan un papel trascendental en el diseño e implementación del nuevo currículo en concordancia con las características socioculturales y económicas de cada contexto. Bajo estas consideraciones es necesario desarrollar capacidades y habilidades que permitan ejercer un liderazgo que coadyuve a la construcción de un nuevo modelo de currículo viable considerando que el mismo se constituye en la piedra angular que provee los insumos para el ejercicio de la profesión docente.

#### **3.1. Currículo y práctica pedagógica.**

Es necesario iniciar con algunas definiciones elementales para comprender de una mejor manera la relación entre currículo y práctica pedagógica.

### **3.1.1. Conceptos de currículo.**

Stenhouse (1998), citado por Mendoza (2016, p.43), hace referencia al currículo como:

El proyecto en donde se concretan las concepciones ideológicas, socioantropológicas, epistemológicas, pedagógicas y psicológicas, para determinar los objetivos de la educación escolar, es decir, los aspectos del desarrollo y de la incorporación de la cultura que la escuela trata de promover para lo cual propone un plan de acción adecuado para la consecución de estos objetivos.

Mientras tanto, Mendoza (2013), considera que el currículo expresa las manifestaciones formativas de un sistema educativo, en correspondencia al contexto y en relación a los lineamientos de un determinado modelo pedagógico y enfoques curriculares que se direccionan al logro del desarrollo integral del ser humano.

En este mismo orden de ideas, Hoyos y Cabas (2011, p.7), hacen un análisis interesante en los siguientes términos:

El currículo como columna vertebral del proceso docente educativo en los últimos años ha comenzado a ganar el dimensionamiento que merece en el ámbito de la comunidad docente. Desde esta nueva perspectiva la construcción del currículo debe ser asumida de manera colectiva, y se debe expresar en un proyecto cultural con alto grado de pertinencia social. Un currículo así concebido implica un cambio radical de las distintas estructuras presentes en las instituciones educativas, de igual forma implica un profundo replanteamiento de los docentes en lo que concierne a su quehacer pedagógico, el cual debe ser sometido a una permanente evaluación crítica, que dé lugar a la retroalimentación del mismo.

Los enfoques antes mencionados, permiten inferir que el currículo no es un concepto abstracto, sino una construcción social que responde a un determinado contexto, como también a un conjunto de factores que orientan la práctica educativa, por lo tanto su concreción requiere de una gran responsabilidad no solo de los docentes sino de un colectivo dada su amplitud y cobertura.

### **3.1.2. Diseño Curricular.**

El diseño curricular se constituye en la parte metodológica, las acciones y el resultado del diagnóstico, modelación, estructuración, y organización de los proyectos curriculares bajo una determinada concepción educativa tendientes a solucionar problemáticas existentes, con la finalidad de satisfacer necesidades previo a un proceso de evaluación que posibilita el perfeccionamiento del proceso de enseñanza-aprendizaje. Por lo tanto juega un papel importante la concepción curricular y las acciones a considerarse puesto que las mismas se concretan en documentos curriculares que van a direccionar la práctica educativa. Por otra

parte el autor señala que el diseño del currículo parte de unas premisas básicas que son inherentes a todas las intervenciones, con independencia del entorno o espacio concreto en el que se lleva a cabo. (Hoyos y Cabas, 2011, p.7).

### **3.1.3. Planificación Curricular.**

La planificación curricular es la elaboración misma del currículo donde se operativizan las acciones previstas en el diseño curricular, por lo tanto debe entenderse como el componente operativo, que se manifiesta en las acciones del aula de clases. Acciones que deberán realizarse en la institución educativa con la finalidad de vivir, construir e interiorizar en experiencias de aprendizaje deseables en los estudiantes, por ello se debe orientar sus esfuerzos al diseño y elaboración del Plan Curricular, en el cual se estructuran todos los componentes que debieran ser considerados (Pérez, 2012). Para clarificar:

La planificación permite organizar y conducir los procesos de enseñanza y aprendizaje necesarios para la consecución de los objetivos educativos. Además, lleva a reflexionar y tomar decisiones oportunas, pertinentes, tener claro qué necesidades de aprendizaje poseen los estudiantes, qué se debe llevar al aula y cómo se puede organizar las estrategias metodológicas, proyectos y procesos para que el aprendizaje sea adquirido por todos, y de esta manera dar atención a la diversidad de estudiantes, Ministerio de Educación (2016, p.2).

Por otra parte, Carrasco (2011), hace referencia a la necesidad de una planificación estratégica para dirigir el proceso de enseñanza-aprendizaje, aquello le permitirá proveer con anterioridad las situaciones para generar los estímulos y motivación necesaria que le permita cumplir con los objetivos de aprendizaje planteados.

Cabe destacar, que el abordaje de los referentes teóricos permiten entender la importancia del currículo para la práctica docente, ya que se constituye en una guía para el cumplimiento de su rol en la enseñanza dentro o fuera de un salón de clases; por otra parte es preciso señalar que para poder realizar las planificaciones curriculares se debe primero conocer qué se entiende por currículo, como también su proceso de evolución para poder contextualizar los cambios y las continuidades que se producen.

Por lo tanto, el estudio del currículo y su planeación educativa, son temáticas fundamentales dada su importancia en el quehacer educativo; al conocer el currículo, el docente sabrá qué destrezas, conocimientos y actitudes deberá desarrollar en sus estudiantes, mientras que conocer de planificación curricular, servirá para ejercer la profesión docente, en el momento de planificar las clases utilizando los insumos proporcionados por el currículo.

### **3.2. El currículo como relación interactiva.**

Para comprender la relación interactiva del currículo, se retoma el aporte de Hoyos, Hoyos y Cabas (2011, p.17), quienes sintetizan a base de la recopilación de las contribuciones de varios autores que son reconocidos por sus valiosos estudios en el campo educativo:

Oliver (1965), dice que básicamente el currículum es lo que les sucede a los alumnos en la escuela como resultado de lo que los maestros. Westbury (1978), anota que un currículum sólo encuentra su significado en la enseñanza, en las acciones y relaciones entre profesores y alumnos ocupados en las actividades mutuas que llamamos educación. Al currículo como realidad interactiva pertenecen también las concepciones de Clandinin y Cornelly (1992), quienes dicen que el docente es una parte integral del proceso curricular, que junto con los estudiantes, el contenido cultural y el ambiente se encuentran en interacción dinámica.

Mendoza (2013), hace referencia en cambio a la interacción entre currículo y los factores internos de la dinámica institucional y la confluencia que la misma tiene en el desarrollo curricular, así como la articulación con los dogmas que operan a nivel consciente o inconsciente sobre el profesor al desarrollar la planificación del currículo.

Lo anterior permite evidenciar que la construcción de un currículo no es un hecho aislado que deba partir de criterios individualizados y contextos extraños a nuestra realidad, por lo tanto es preciso que estos se construyan considerando los actores directos en donde los protagonistas sean los propios estudiantes docentes y en relación a sus reales demandas y requerimientos en absoluta concordancia al contexto en el cual se desenvuelven. También es preciso reflexionar que el ámbito del currículo responde a una realidad interactiva, ya que establece vínculos con la sociedad la cultura, considerando estas dimensiones es importante enfocar cual es el papel que debe jugar el liderazgo, como alternativa para generar cambios en el currículo.

### **3.3. Papel del liderazgo en el currículo.**

La importancia del liderazgo en el currículo radica en que acepta desafíos valorando la situación en las cuales se encuentran la institución educativa, proyectándose a las posibilidades de cambios, mejoras, e innovaciones continuas, a base de un esfuerzo colectivo dejando a un lado intereses personales con la visión que el estancamiento termina por anular todo crecimiento.

El verdadero liderazgo transformacional es aquel que no solamente estimula las propuestas creativas e innovadoras, si no que acepta el desafío, aquello implica la posibilidad de que en



caso que las propuestas no surjan los resultados esperados volver a intentar, por lo tanto su actitud ante errores y fracasos son una alternativa para volver a intentar con un cambio de estrategias y acciones.

Por otra parte, este liderazgo presenta altos niveles de compromiso empoderamiento, esfuerzo que son necesarios por parte de todos los integrantes de las instituciones para lograr objetivos comunes, bajo estas consideraciones se alimenta esencialmente del grado de pertenencia, cuidado y atención que se presta al desarrollo de la autoestima y autoconfianza como factores que favorecen el aprendizaje.

Finalmente, este liderazgo permite que toda propuesta sea percibida como parte suya mas no extraña y ajena por quienes forman una institución, estimula la constitución de una cultura institucional que promueva la comunidad de aprendizaje como eje esencial de desarrollo profesional e institucional en un marco de respeto a los aportes individuales, puesto que los valora como materia próxima para la construcción de producciones colectivas (Hoyos y Cabas 2011), para resumir y coincidiendo con Parra y García (2013), se entiende que el liderazgo transformacional comprende un proceso de dirección, en el cual la transformación del entorno representa un aspecto fundamental, lo cual es posible a través de la acción del líder quien inspira y motiva a sus seguidores; siendo pertinente considerar estas acciones de los líderes en cualquier tipo de organización, por cuanto indistintamente de las actividades llevadas a cabo, es requerido un proceso de dirección focalizado a la transformación, el cual se relaciona con el logro de los objetivos.

### **3.4. Currículo de Emprendimiento y Gestión para B.G.U.**

Sobre la base de las consideraciones anteriores, el Ministerio de Educación (2016), con el propósito de superar un punto de vista memorístico, plantea la incorporación de la asignatura de Emprendimiento y Gestión desde una perspectiva humana, contextualizada y encaminada a dar operatividad y a su vez aprovechar las oportunidades que presenta el país para generar acciones y actividades en los diferentes tipos de emprendimiento, mediante la dotación de las herramientas necesarias para que sean los jóvenes, quienes escriban una nueva historia individual, familiar y comunitaria. Por lo tanto el emprendimiento contribuye a transformar y mejorar las condiciones de vida del ser humano.

En el orden de las ideas anteriores, emprendimiento y gestión permite percibir a la persona como un ser que aprende a lo largo de su vida, inserto en un ámbito cultural y en permanente interacción con otras personas e instituciones u organizaciones, así como con el medio

ambiente. En consecuencia, se reconoce al ser humano como creador y emprendedor, llamado a adoptar comportamientos conducentes al aprendizaje personal y organizacional, así como al desarrollo de acciones transformadoras de su ámbito contextual, que requiere voluntad para iniciar, responsabilidad para realizar y persistencia para continuar.

Considerando la trascendental importancia de esta asignatura que se basa en la metodología de aprender haciendo, es necesario que la labor de aprendizaje, se focalice en la ejecución de acciones prácticas metodológicas que permitan al estudiante la aplicabilidad de los principios de emprendimiento y gestión desde sus propias experiencias y realidades, poniendo de manifiesto su imaginación y creatividad; desde esta perspectiva, y como es de esperarse, los estudiantes serán entes emprendedores e innovadores que contribuyan, a elevar el nivel de desarrollo económico suyo, de su familia, y de la sociedad en general.

### **3.5. Asignatura de emprendimiento y gestión.**

Según, el Ministerio de Educación (2016), la asignatura de Emprendimiento y Gestión tiene su origen en el contexto legal que lo regula e incentiva, principalmente: la Constitución de la República (artículos: 283, 284, 302, 304 y 306); el tercer eje del Plan Nacional para el Buen Vivir que busca transformar el sistema económico para que se convierta en un sistema social y solidario.

Esta asignatura se desarrolla durante los tres cursos del Bachillerato General Unificado (BGU). Parte de tres premisas claves: el perfil de salida que alcanzó el estudiante al concluir la Educación General Básica (EGB), el legítimo afán de autonomía y autorrealización de la juventud, y, fundamentalmente, la confianza en el país tanto por la constitucionalidad que le caracteriza, como por los ejemplos exitosos de conciudadanos que concretaron sus sueños y son fuente de inspiración. Uno de los grandes objetivos que se pretende alcanzar es que al finalizar el Bachillerato General Unificado (BGU), el estudiante haya desarrollado sus capacidades emprendedoras y que, con la aplicación diaria de estas capacidades, se convierta en una persona dinamizadora de la sociedad en su conjunto, de su familia, zona geográfica o ciudad y, por lo tanto, pueda generar fuentes de trabajo.

Consecuentemente, de acuerdo a lo establecido por el Ministerio de Educación, se entiende por emprendimiento al inicio y realización de una actividad que le es atractiva al estudiante en el ámbito económico, artístico, cultural, deportivo, social, religioso, político, entre otros, pudiendo tener carácter individual, familiar, comunitario o asociativo y que incluye cierto nivel de riesgo, también considera que es fundamental hacer hincapié en que el emprendimiento

abarca el fortalecimiento de las actividades existentes, como: negocios, familiares, o la mejora de un emprendimiento social existente en su zona geográfica.

El desarrollo del currículo exige la construcción de una nueva estructura mental, que deje atrás viejas prácticas y cultive hábitos que permitan observar más allá del propio entorno, generando respuestas favorables y beneficiosas para sí, la familia y la comunidad.

### **3.6. Contribución de la asignatura de Emprendimiento y Gestión al Perfil de Salida del Bachiller.**

Es relevante analizar, una de las propuestas que se incluyen en este currículo, como es el desarrollo de talentos de la persona emprendedora, que se conjuga con valores inherentes a la realización de emprendimientos: desarrollo de liderazgo, innovación y creatividad, tolerancia al riesgo, capacidades gerenciales (para enfrentar dificultades, resolver problemas y trazarse objetivos ambiciosos), y la autonomía. Incluye el conocimiento de principios de administración como planeación, gestión, dirección y control. Durante los tres cursos de bachillerato, el enfoque de la asignatura es eminentemente práctico y de autovaloración para alcanzar profundidad a partir de talentos que garanticen el éxito de un emprendimiento, tales como: ofrecer sus servicios, comprar, generar una cultura de servicio, atención al usuario y obtención de financiamiento. (Ministerio de Educación 2016), al mismo tiempo se detallan las actividades de estos lineamientos curriculares que aportan al perfil de salida del bachillerato:

- Audacia, determinación y pasión para enfrentar la incertidumbre que produce lo desconocido e ingenio y, resiliencia frente a los desafíos de nuevas construcciones.
- Comunicación creativa y con alto grado de credibilidad para inspirar en el público confianza en su oferta innovadora.
- Capacidad de observación y escucha atenta para detectar oportunidades, potenciarlas y aprovecharlas.
- Apertura y flexibilidad mental para aprender de la experiencia.
- Equilibrio físico, mental y emocional para atraer a otros hacia su proyecto, desde la inspiración que produce el bienestar propio y la búsqueda del bienestar común.
- Reflexión individual y trabajo colaborativo que potencie la investigación, el anhelo de aprender permanentemente y optimizar el uso de los recursos que se tenga a disposición.

- Compromiso de mejoramiento personal, familiar y comunitario.
- Integridad, honradez y ética con un profundo sentido de equidad, justicia y respeto por la dignidad y los derechos de las personas para garantizar el éxito de su emprendimiento.
- Pensamiento crítico y creativo al momento de tomar decisiones.
- Análisis y reflexión para comprender fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.
- Empatía, sensibilidad, respeto, solidaridad e inclusión para potenciar el radio de incidencia de su emprendimiento.

## **CAPITULO II DISEÑO METODOLÓGICO**

## 2. Contexto.

La presente investigación se realizó en la Unidad Educativa del Milenio “Bernardo Valdivieso”; ubicado en la ciudad de Loja, barrio la Pradera, calles: Av. Eduardo Kigman y Catamayo, es una institución urbana, cuenta con una población estudiantil de aproximadamente 5.864, en los diferentes niveles elemental, media, superior en concordancia con lo que estipula la Ley Orgánica de Educación Intercultural (Ministerio de Educación Ecuador [MEE], 2011). En la actualidad se ha convertido en uno de los principales centros educativos de la región sur del país, reconocido a nivel nacional por su gran trayectoria educativa y los logros alcanzados por parte de sus egresados.

El estudio fue aplicado a los docentes de la asignatura de Emprendimiento y Gestión, sección matutina periodo 2017-2018; la asignatura se desarrolla durante los tres cursos del Bachillerato General Unificado (BGU), tiene su origen en el contexto legal que lo regula e incentiva, principalmente: la Constitución de la República (artículos: 283, 284, 302, 304 y 306); el tercer eje del Plan Nacional para el Buen Vivir que busca transformar el sistema económico para que se convierta en un sistema social y solidario. (Ministerio de Educación Ecuador, 2016).

### 2.1. Diseño y tipo de investigación.

El diseño del presente estudio investigativo, se desarrolló utilizando la estrategia de Estudio de Caso, puesto que, permite el estudio de un fenómeno que se desarrolla en el contexto de la realidad actual y que requiere un acercamiento profundo, holístico y un análisis desde perspectivas múltiples (Yin, 1994).

La investigación es de tipo:

**No experimental:** aquella investigación que se realiza sin la manipulación deliberada de variables, en donde solo se observan los fenómenos tal como se presentan en su ambiente natural para posteriormente analizarlos; en el caso de nuestro estudio se realizó en su propio contexto del aula, donde se produjo el fenómeno, lo que permitió un análisis con detenimiento.

**Transversal:** permitió recolectar información en un momento específico, tanto por parte de los estudiantes de tercero de bachillerato y profesores de la Asignatura de Emprendimiento y Gestión de la Unidad Educativa del Milenio “Bernardo Valdivieso” a través de cuestionarios sobre liderazgo.

La investigación es de carácter:

**Exploratorio:** permite conocer o aproximarse al fenómeno del liderazgo transformacional a través de la indagación de los actores involucrados en este caso docentes y estudiantes Unidad Educativa del Milenio “Bernardo Valdivieso”

**Descriptivo:** permite realizar estudios puramente descriptivos, en donde se puede indagar la incidencia de las modalidades o nivel de una o más variables en una población determinada; en este caso, se pudo describir, caracterizar la relación entre liderazgo transformacional y práctica docente.

## **2.2. Métodos.**

Para la realización del presente estudio se consideró los siguientes métodos:

**Analítico-sintético,** facilitó la descomposición de las diferentes categorías en variables e indicadores como proceso para la recopilación de la información y la explicación de las relaciones entre los elementos particulares y el todo. Así como también la reconstrucción de las partes para lograr un nivel mental de las partes del objeto que ayudaron a la comprensión del objetivo propuesto; se utilizó en la construcción de las categorías del marco teórico.

**Inductivo-deductivo,** permitió configurar el conocimiento y generalizar de forma lógica los datos empíricos que se obtuvieron durante el proceso de investigación; también se lo utilizó en el análisis de los resultados desde los hechos particulares para llegar a las respectivas generalizaciones.

**Estadístico,** facilitó los elementos para la organización de la información, e interpretación de los datos producto de la aplicación de los instrumentos, dando validez y confiabilidad a las referencias obtenidas durante el proceso.

**Hermenéutico,** fue aplicado durante el desarrollo del marco teórico, donde se abordó teorías y conceptos, referentes al liderazgo y práctica docente, también esta información fue el insumo para la comparación de la información empírica en el apartado de análisis e interpretación de la información.

## **2.3. Técnicas de investigación.**

### **De campo.**

**Cuestionario,** técnica destinada a obtener datos de varias personas cuya opinión impersonal interesa al investigador; para ello se elaboró un cuestionario (anexo 1) con preguntas, cerradas, abiertas y mixtas. Su finalidad fue caracterizar, el liderazgo transformacional que ejercen los profesores, a través de su práctica docente en el proceso enseñanza-aprendizaje.

## **Bibliográficas.**

**Lectura** fue la principal herramienta para conocer, analizar y seleccionar aportes teóricos, conceptuales y metodológicos sobre liderazgo y practica pedagógica.

**Mapas conceptuales y organizadores gráficos**, fueron los medios que facilitaron la comprensión de los aspectos teóricos-conceptuales.

**Resumen o paráfrasis** se constituyeron en los medios que permitieron representar un texto de forma abreviada, lo que favoreció la comprensión del tema y por ende el contenido científico de estudio.

### **2.4. Población.**

Para llevar a efecto la presente investigación, la población objeto de estudio fueron los docentes de la Asignatura de Emprendimiento y Gestión en un número de ocho que representan el número total de la población; se consideró también a los estudiantes del tercer año de bachillerato sección matutina; para el escogimiento de la muestra, por predisposición de Autoridades de la Unidad Educativa se encuestó a la mayoría de estudiantes, dando un total de 196 lo que constituye en un 60% aproximadamente.

#### ➤ **Características de profesores.**

**Tabla 1. Sexo.**

<b>CATEGORÍAS</b>	<b>“f ”</b>	<b>%</b>
<b>FEMENINO</b>	6	75
<b>MASCULINO</b>	2	25
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

**Fuente:** encuesta aplicada a docentes de la UEMBV

**Elaborado por:** Cuenca, E. (2018)



**Tabla 2. Formación académica.**

<b>CATEGORÍAS</b>	<b>“f ”</b>	<b>%</b>
<b>LICENCIADO</b>	4	50
<b>INGENIERO</b>	3	37
<b>MAESTRIA</b>	1	13
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

**Fuente:** encuesta aplicada a docentes de la UEMBV

**Elaborado por:** Cuenca, E. (2018).

En cuanto a los docentes objeto de estudio de la presente investigación, el 75% son de sexo femenino, el 25% son de sexo masculino, se observa que existe un mayor porcentaje de docentes de género femenino en esta área; en lo referente a su formación académica el 50 % posee un título de tercer nivel (licenciatura), como también un 37% con título de tercer nivel (ingeniería), y el 13% con título de cuarto nivel (maestría). Se puede inferir que los docentes cumplen con los requisitos básicos para ejercer su práctica educativa, factor que resulta beneficioso puesto que aquello conlleva a que los procesos educativos se caractericen por ser llevaderos y permitan alcanzar mayores logros de aprendizaje.

➤ **Características de estudiantes.**

**Tabla 3. Sexo**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>“f ”</b>	<b>%</b>
<b>FEMENINO</b>	102	52
<b>MASCULINO</b>	94	48
<b>TOTAL</b>	<b>196</b>	<b>100</b>

**Fuente:** encuesta aplicada a docentes de la UEMBV

**Elaborado por:** Cuenca, E. (2018)

**Tabla 4. Edades**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>“f”</b>	<b>%</b>
<b>16 AÑOS</b>	31	16
<b>17 AÑOS</b>	123	63
<b>18 AÑOS</b>	31	16
<b>19 AÑOS</b>	11	5
<b>TOTAL</b>	<b>196</b>	<b>100</b>

**Fuente:** encuesta aplicada a docentes de la UEMBV

**Elaborado por:** Cuenca, E. (2018)

En referencia a los estudiantes objeto de estudio, el 52 % son de género femenino, el 48 % son de género masculino, por lo tanto se puede evidenciar que existe cierta relación en los porcentajes tanto femenino como masculino, factor que permite inferir que existe equidad de género en la formación de los las estudiantes. En cuanto a las edades de los estudiantes, el 63% oscilan en la edad de 17 años, el 16% 17 años, con el mismo porcentaje oscilan en la edad de 18 años, y el 5% oscilan en la edad de 19 años. Los resultados permiten inferir que en un mayor porcentaje los estudiantes cumplen con la edad de escolaridad establecida en el marco legal, factor que resulta positivo puesto que su edad, es idónea para la adquisición de los aprendizajes.

## **2.5. Recursos.**

Para llevar a efecto el presente trabajo de investigación fue necesario la utilización de una serie de recursos como humanos, institucionales, materiales y económicos mismos que posibilitaron su ejecución.

### **2.5.1. Talento Humano.**

Para el estudio en mención se contó con la participación, autoridades (Rector Vicerrectores), quienes facilitaron la autorización para proceder a realizar la investigación, ocho docentes de la Asignatura de Emprendimiento y Gestión, 196 estudiantes de tercero bachillerato sección matutina, de la Unidad Educativa del Milenio “Bernardo Valdivieso”, mi persona como investigadora.

### **2.5.2. Materiales.**

Se utilizó un computador para el registro y redacción del informe de la tesis, la impresora para la reproducción de copias, anexos, cámara fotográfica para obtener las evidencias del trabajo en el caso del momento en que se procede a encuestar tanto a docentes como estudiantes.

### **2.5.3. Técnicos.**

Fue necesario la utilización de medios tecnológicos como internet, correo electrónico, ingreso a sitios Web, utilización de correo electrónico entre otros, equipos audiovisuales.

### **2.5.4. Institucionales.**

El presente trabajo de investigación será elaborado bajo los lineamientos y apoyo permanente del equipo de Investigación de la Universidad Técnica Particular de Loja y la colaboración directa de autoridades, docentes, estudiantes Unidad Educativa del Milenio “Bernardo Valdivieso”.

### **2.5.5. Económicos.**

Para llevar a efecto el desarrollo del presente trabajo de investigación, los rubros económicos serán cubiertos en su totalidad por la investigadora, material de escritorio, copias, anillados ascendiendo a un costo de \$500 aproximados.

## **2.6. Procedimiento.**

Para el desarrollo de la presente investigación en primer lugar fue necesario realizar la búsqueda bibliográfica tanto en fuentes primarias como secundarias, para lo cual se recurrió a las técnicas bibliográficas como la lectura, que se constituyó en la herramienta principal para conocer, analizar y seleccionar los aportes teóricos, conceptuales y metodológicos sobre liderazgo y practica pedagógica relacionados con el tema de investigación. El análisis y selección permitió recoger la información de los diferentes aportes teóricos para la elaboración y estructuración del marco teórico.

En este proceso fue necesario plantearse objetivos que direccionen nuestro trabajo para lo cual, se partió del general: Establecer el impacto del liderazgo transformacional que ejercen los profesores de bachillerato de la Unidad Educativa del Milenio “Bernardo Valdivieso” a través de su práctica docente en el aprendizaje de los estudiantes. A partir de este objetivo se determinaron los específicos:

- Fundamentar teóricamente, los aspectos que determinan el liderazgo como base para mejorar la práctica docente de los profesores.
- Caracterizar, el liderazgo transformacional que ejercen los profesores, a través de su práctica docente en el proceso enseñanza-aprendizaje.
- Elaborar, una propuesta, que integren aspectos teóricos y metodológicos, tendientes a mejorar el liderazgo docente que incidirá en la formación integral de los estudiantes.

Para la concreción de los objetivos se recurrió a las técnicas de investigación de campo como el cuestionario, la misma permitió obtener datos de los involucrados en este proceso, tanto docentes como estudiantes cuya opinión impersonal fue de mucho interés. Se elaboró un cuestionario dirigido a los docentes (Ver anexo 1) con preguntas, cerradas, abiertas y mixtas, de igual forma para los estudiantes (Ver anexo 2); para su aplicación se utilizó herramientas informáticas lo cual permitió caracterizar, el liderazgo transformacional que ejercen los profesores, a través de su práctica docente en el proceso enseñanza-aprendizaje. Es importante mencionar que antes de la aplicación del cuestionario se procedió a una validación de pares académicos con la finalidad de detectar posibles errores o aspectos susceptibles a confusión (ver anexo 1.2.).

La población objeto de estudio fueron los docentes de la asignatura de Emprendimiento y Gestión en un número de ocho que representan el número total de la población; se consideró también a los estudiantes del tercer año de bachillerato sección matutina; para el escogimiento de la muestra, por predisposición de Autoridades de la Unidad Educativa se encuestó a la mayoría de estudiantes, dando un total de 196 lo que constituye en un 60% aproximadamente.

Finalmente se recogieron los datos, y se procesaron a través de gráficos y tablas, donde se representó la información de manera consensuada para seguidamente realizar el análisis e interpretación de la información, lo que nos permitió arribar a las conclusiones. La investigación fue factible gracias a la colaboración de autoridades, profesores, estudiantes quienes brindaron las facilidades necesarias para la aplicación de los diferentes instrumentos; cabe señalar que en el desarrollo de la presente investigación no se presentaron inconvenientes ni limitaciones de ninguna índole.

### **CAPITULO III DISCUSIÓN DE RESULTADOS Y ANÁLISIS.**

Los resultados que se enfocan en el presente apartado se los obtuvo mediante la aplicación del cuestionario a una población objeto de estudio que fueron los docentes de la asignatura de Emprendimiento y Gestión de la Unidad Educativa del Milenio “Bernardo Valdivieso” en un número de ocho que representan el total de la población; así como también a 196 estudiantes de tercero de bachillerato; su aplicación permitió caracterizar el liderazgo transformacional que ejercen los profesores, a través de su práctica docente en el aprendizaje. Bajo estas consideraciones se detalla los correspondientes resultados del cuestionario aplicado a los docentes.

### 3.1. La motivación en el logro de aprendizajes.

**Tabla 5.** Importancia de la motivación para el logro de aprendizaje.

CATEGORÍAS	“f ”	%
SI	8	100
NO	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

**Fuente:** encuesta aplicada a docentes de la UEMBV

**Elaborado por:** Cuenca, E. (2018)

Al preguntarles a los docentes, acerca de la importancia de la motivación para el logro de aprendizajes de los estudiantes, el 100% responden que sí es importante; los resultados permiten inferir que los docentes conocen de las bondades de la motivación. En este contexto, es oportuno señalar a Bolívar (2010), quien sostiene que los líderes escolares con éxito para mejorar la enseñanza y el aprendizaje, de manera indirecta en los alumnos, es principalmente a través de su influencia en la motivación del personal, el compromiso, las prácticas de enseñanza y desarrollando las capacidades del profesorado.

Por otra parte, Guerrero (2011, p.15), considera que los “docentes deben mejorar su liderazgo motivacional, que implica la capacidad de despertar el interés por aprender en grupos de personas heterogéneas en edad, expectativas y características, así como la confianza en sus posibilidades de lograr todas las capacidades que necesitan adquirir, por encima de cualquier factor adverso y en cualquier ambiente socioeconómico y cultural”

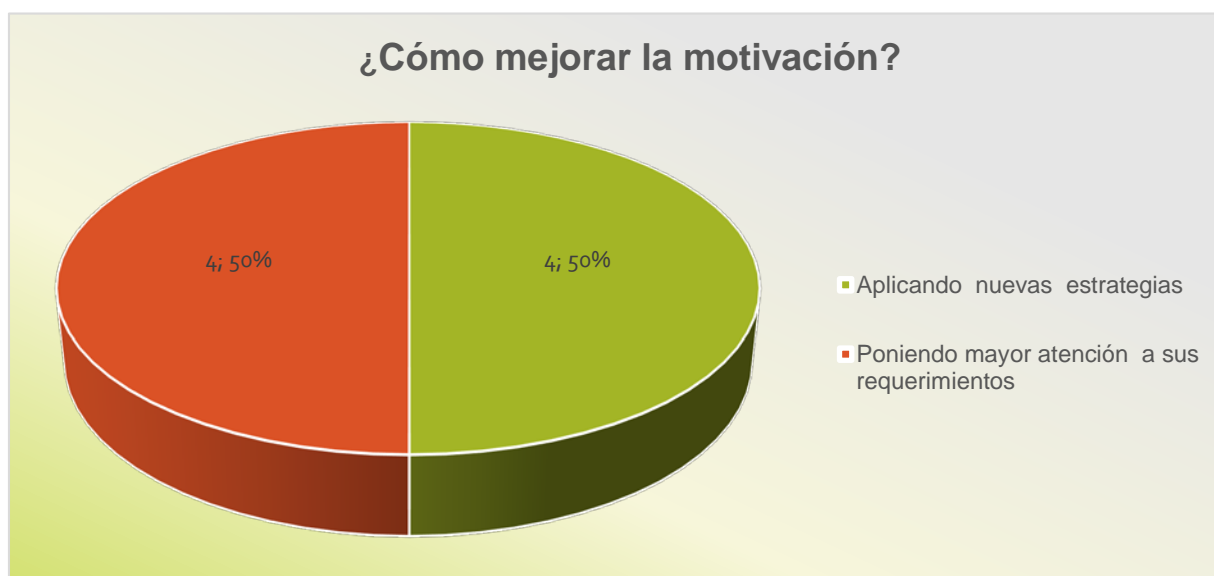
Desde los enfoques señalados por los autores, se puede deducir que los docentes que han desarrollado las suficientes habilidades y capacidades de líder, podrán desarrollar con éxito su práctica docente.

**Tabla 6.** ¿Cómo se puede mejorar la motivación en los/as estudiantes?

CATEGORÍAS	“f ”	%
APLICANDO NUEVAS ESTRATEGIAS	4	50
MEJORANDO EL DIÁLOGO Y LA COMUNICACIÓN	-	-
SIENDO MÁS AFECTIVOS	-	-
PONIENDO MAYOR ATENCIÓN A SUS REQUERIMIENTOS	4	50
OTRO/A ESPECIFIQUE	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

**Fuente:** encuesta aplicada a docentes de la UEMBV

**Elaborado por:** Cuenca, E. (2018)



**Figura 2.** ¿Cómo mejorar la motivación?

**Fuente:** encuesta aplicada a docentes de la UEMBV

**Elaborado por:** Cuenca, E. (2018)

En lo que respecta a la pregunta: ¿cómo se puede desarrollar de mejor manera en los /as estudiantes la motivación?; el 50% de los docentes consideran aplicando nuevas estrategias, y el otro 50% poniendo mayor atención a sus requerimientos. Si bien, los docentes señalan que una forma de mejorar la motivación aplicando nuevas estrategias y una mayor atención a sus requerimientos; sin embargo no se considera el dialogo, la comunicación la afectividad aspectos que son básicos en el proceso enseñanza aprendizaje.

Es preciso considerar que en la actualidad se producen una serie de cambios sociales y culturales que han desembocado muchas de las veces en situaciones conflictivas en las organizaciones y en las relaciones sociales; de igual forma sucede en el campo educativo donde los modelos relacionales profe-sor/alumno/ generan situaciones conflictivas que producen actitudes y comportamiento disruptivos por parte del alumno, a los que el profesor/a debe hacer frente, para volver a la normalidad y que el proceso formativo y educativo pueda continuar el ritmo establecido (Gómez, Sanz y Puyal 2007).

Desde la perspectiva anterior, y en función a los resultados, los docentes denotan una marcada falta de liderazgo ya que no han logrado desarrollar las suficientes capacidades, y habilidades que les permita incidir positivamente en aquellos ambientes adversos y conflictivos; por otra parte deben considerar que el proceso de enseñanza y aprendizaje es un proceso netamente comunicativo, y que por lo tanto, la comunicación en el aula, es imprescindible, entonces es importante que el profesorado fomente de forma urgente el dialogo la comunicación la afectividad como formas para mejorar la motivación.

### 3.2. Participación e interacción en clases.

*Tabla 7. Promueve la acción participativa de los estudiantes.*

CATEGORÍAS	“f ”	%
SIEMPRE	7	88
A VECES	1	12
NUNCA	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

**Fuente:** encuesta aplicada a docentes de la UEMBV

**Elaborado por:** Cuenca, E. (2018)

Al preguntarles a los docentes con qué frecuencia promueven la acción participativa de los estudiantes, el 88%, responden que lo hacen siempre, y uno que representa el 12% responden que a veces. En el marco de los resultados, resulta oportuno citar a Flores (2005), quien destaca que el educando desde su propia actividad consiente construye sus propias herramientas conceptuales y morales y contribuye activamente a la construcción de sus esquemas de coordinación y reelaboración interior. La experiencia de su propia actividad sobre las cosas o sobre el lenguaje enriquece su pensamiento.



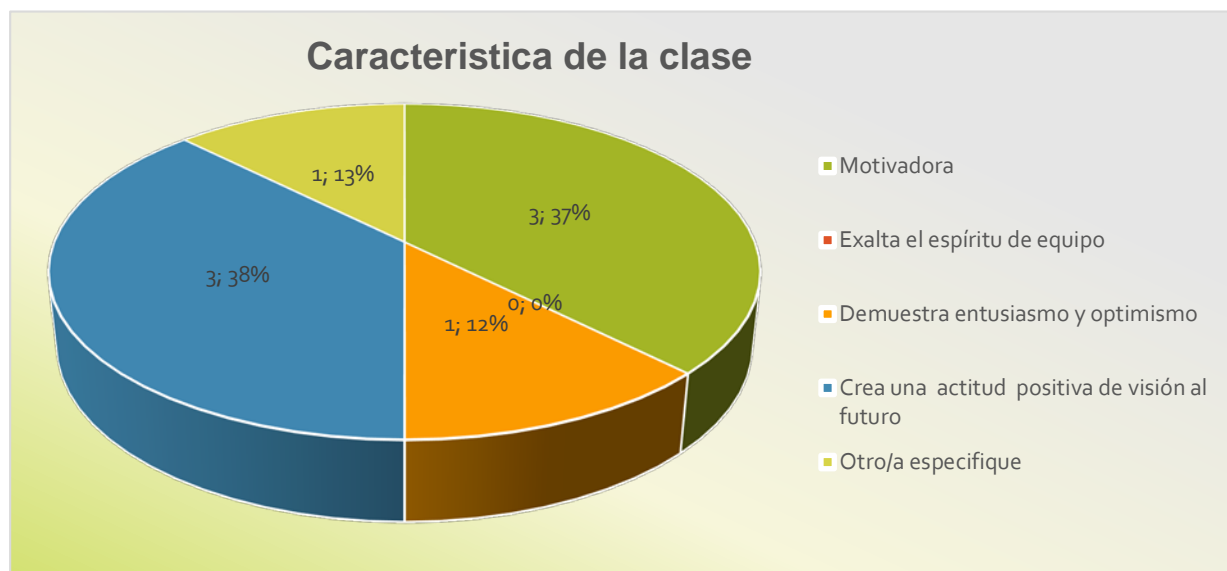
De acuerdo a los resultados, se evidencia que los docentes en su mayoría promueven siempre la acción participativa de los estudiantes, factor que resulta positivo puesto que a mayor participación el estudiante tiene mayores posibilidades de enriquecer su propio aprendizaje.

**Tabla 8.** Característica de la clase que imparte el docente.

ALTERNATIVA	“f ”	%
MOTIVADORA	3	37
EXALTA EL ESPÍRITU DE EQUIPO	-	-
DEMUESTRA ENTUSIASMO Y OPTIMISMO	1	12
CREA UNA ACTITUD POSITIVA DE VISIÓN AL FUTURO	3	38
OTRO/A ESPECIFIQUE: ➤ Asumir retos y compromisos.	1	13
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

**Fuente:** encuesta aplicada a docentes de la UEMBV

**Elaborado por:** Cuenca, E. (2018)



**Figura 3.** Características de la clase.

**Fuente:** encuesta aplicada a docentes de la UEMBV

**Elaborado por:** Cuenca, E. (2018).

Al preguntarles a los docentes acerca de la caracterización de la clase que imparte a los estudiantes; el 38 % manifiesta que crea una actitud positiva de visión al futuro, el 37% consideran que es motivadora, el 13% asumir retos y compromisos y el 12 % que demuestra

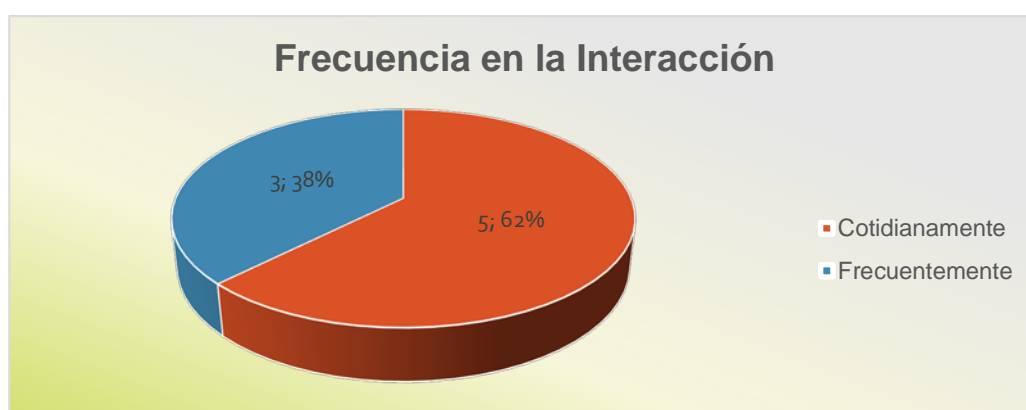
entusiasmo y optimismo. Si bien es cierto la clase que imparten los docentes, a decir de ellos, tienen ciertas características que favorecen los aprendizajes de los estudiantes, sin embargo se deja a un lado la exaltación del espíritu de equipo, situación que se constituye en una limitante, puesto que esta característica crea una situación de emulación de apoyo y crítica mutua que estimula y enriquece el desarrollo intelectual y moral en la medida que la interacción, la comunicación y el dialogo entre puntos de vista diferentes propician el avance hacia fases superiores de desarrollo (Flores, 2006).

Por otra parte, Leithwood, et al. (2006), señala que entre algunas prácticas del liderazgo que tienen un impacto en el aprendizaje de los alumnos, es el establecimiento de condiciones de trabajo que posibiliten un desarrollo de sus motivaciones y capacidades, con prácticas que construyen una cultura colaborativa, que faciliten el trabajo en equipo. Por lo tanto es importante que los docentes integren en su práctica educativa el trabajo equipo, dado su impacto en el aprendizaje de los alumnos.

**Tabla 9.** Interacción en clases con los estudiantes.

CATEGORÍAS	“f ”	%
COTIDIANAMENTE	5	62
FRECUEENTEMENTE	3	38
TOTAL	8	100

Fuente: encuesta aplicada a docentes de la UEMBV  
Elaborado por: Cuenca, E. (2018)



**Figura 4.** Interacción

Fuente: encuesta aplicada a docentes de la UEMBV  
Elaborado por: Cuenca, E. (2018)

El 62% de los docentes encuestados, responden que cotidianamente interactúan en clases con los estudiantes, mientras que el 38% responden que frecuentemente lo hacen. Los

resultados permiten evidenciar que los docentes en su mayoría interactúan con los estudiantes cotidianamente, aquello resulta negativo considerando la importancia de este aspecto en el aprendizaje. Respecto al tema de interacción, Rojas y Gaspar (2006), sustentan que los aprendizajes ocurren o no en la interacción de cada alumno/a con el/la docente y con los demás alumnos. Es evidente entonces que la interacción es un factor determinante para que el aprendizaje sea fecundo; por lo tanto existe la necesidad que se generen los espacios no solamente para la resolución de inquietudes sobre contenidos, sino un espacio de encuentro de comunicación dialogo en donde el estudiante se sienta motivado, protagonista de su propio aprendizaje.

### 3.3. Características y capacidades de los docentes.

**Tabla 10.** Características del docente.

CATEGORÍAS	“f ”	%
INTELLECTUALMENTE ESTIMULANTE	2	25
INSPIRADOR A TRAVÉS DE DESAFÍOS	-	-
CAPAZ DE ENTUSIASMAR E INSPIRAR CONFIANZA	2	25
UN APOYO INTELLECTUAL Y EMOCIONAL	1	12
COMPETENTE EN PROPORCIONAR A LOS ESTUDIANTES MOTIVOS PARA CAMBIAR LA MANERA DE PENSAR SOBRE LOS PROBLEMAS, VALORES Y ACTITUDES	2	25
TODAS LAS ANTERIORES.	1	13
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

**Fuente:** encuesta aplicada a docentes de la UEMBV

**Elaborado por:** Cuenca, E. (2018)

Al preguntarle a los docente acerca de sus características. El 25 % de los docentes responden que se consideran intelectualmente estimulantes, capaces de entusiasmar e inspirar confianza, y competentes para proporcionar a los estudiantes motivos para cambiar su manera de pensar sobre los problemas, valores y actitudes; el 13 % consideran que tienen todas las capacidades anteriores. Consecuentemente el 100 % de los docentes tienen las capacidades antes mencionadas.

Villa y Auzmendi (1993), Bass y Avolio (1994), citado por Torrecilla y Javier (2006, p.7), dan a conocer algunos elementos que revisten de gran relevancia al liderazgo transformacional como:

- Carisma, que consiste en el poder referencial y de influencia. Un líder carismático es capaz de entusiasmar e inspirar confianza e identificación con la organización.
- Estimulación intelectual, que consiste en la capacidad de proporcionar a los miembros de la organización motivos para cambiar la manera de pensar sobre los problemas técnicos, las relaciones, los valores y las actitudes.
- Capacidad para motivar, potenciar las necesidades y proporcionar un apoyo intelectual y emocional.

De acuerdo a los resultados, y en función al enfoque teórico, los docentes asumen que las tienen las capacidades de un liderazgo transformacional; consecuentemente podemos darnos cuenta que los profesores ejercen un buen liderazgo en el desarrollo de su práctica pedagógica.

**Tabla 11.** Capacidad para cambiar estados de ánimo adversos con la motivación.

ALTERNATIVAS	“f ”	%
SI	8	100
NO	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

**Fuente:** encuesta aplicada a docentes de la UEMBV

**Elaborado por:** Cuenca, E. (2018)

Así mismo, al preguntarles a los docentes acerca de su capacidad para lograr cambiar las emociones y estados de ánimo adversos presentados por los estudiantes con situaciones de alta motivación; el 100 % responden que sí tiene dicha capacidad. Los estados de ánimo son emociones que están marcadas por sentimientos, actitudes corporales como por ejemplo postura del cuerpo, respiración, voz, risas, llanto, sentimientos tales como aficiones y afecciones que pueden incidir en el comportamiento de un ser humano (Silva, 2013).

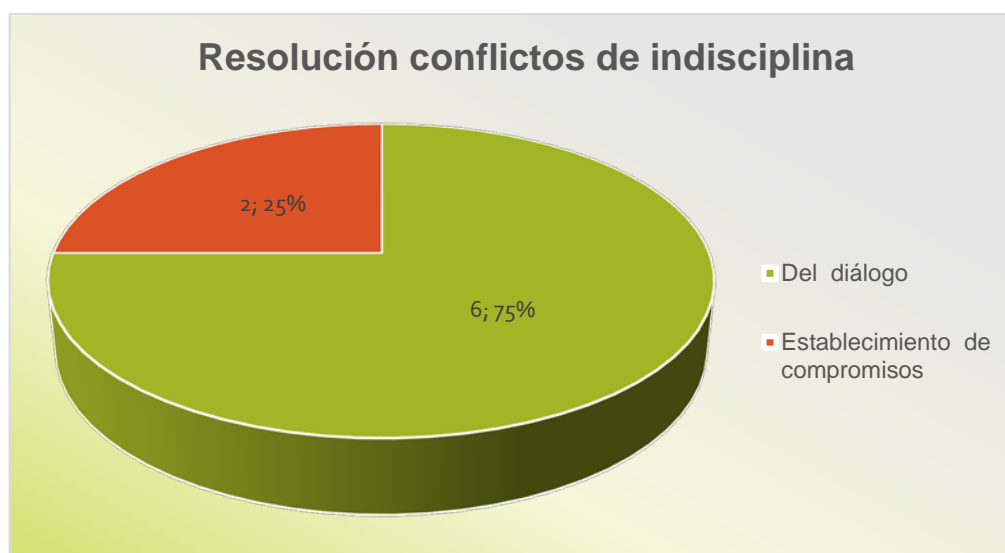
Los buenos maestros saben que los motivos no solo originan la actividad de la que brota el aprendizaje sino que también son importantes para la continuidad y orientación de esa actividad. Los estudiantes con motivaciones para aprender determinada actividad posiblemente no solo aprenderán, sino que se vincularan a ella (Equipo Cultural, 2008). Por

ende un líder, en este caso el docente debe estar atento en todos los aspectos emocionales o estados de ánimo de sus estudiantes, considerando que implican posibilidades o limitaciones que pueden ser transmitidas.

**Tabla 12.** Forma de solucionar un conflicto de indisciplina en el aula.

ALTERNATIVA	“f ”	%
DEL DIÁLOGO	6	75
IMPOSICIÓN DE CASTIGOS	-	-
MOTIVACIONES	-	-
ESTABLECIMIENTO DE COMPROMISOS	2	25
OTRO/A ESPECIFIQUE	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

**Fuente:** encuesta aplicada a docentes de la UEMBV  
**Elaborado por:** Cuenca, E. (2018).



**Figura 5.** Resolución de conflictos de indisciplina.

**Fuente:** encuesta aplicada a docentes de la UEMBV  
**Elaborado por:** Cuenca, E. (2018).

En lo relacionado a la forma de solucionar un conflicto de indisciplina cuando se presenta en el aula; el 75% de los docentes manifiestan que lo resuelven a través del diálogo, el 25% con el establecimiento de compromisos. En cuanto a la forma como solucionar los

conflictos previamente es importante revisar análisis de Gvirtz (2006), sostiene que las sanciones y los castigos son mecanismos que se ejercen sobre los sujetos que cometen alguna infracción a las normas, leyes costumbres o disposiciones vigentes en una institución. También expresa que el castigo y las sanciones son formas de provocar cierta cantidad de dolor físico o psíquico a las personas que ha cometido una falta para que en una situación futura tienda a no repetirla y evite el consiguiente dolor.

Resulta positivo la actitud de los docentes frente a solución de los conflictos de indisciplina por parte de los estudiantes, el dialogo y el establecimiento de compromisos son una de la mejores formas para concienciar al individuo acerca de sus actos y a la vez sienta un mayor compromiso para evitarlos.

**Tabla 13.** Existe acuerdo en las actividades para ser recompensados o evitar un castigo.

CATEGORÍAS	“f ”	%
SIEMPRE	7	88
A VECES	1	12
NUNCA	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

Fuente: encuesta aplicada a docentes de la UEMBV  
Elaborado por: Cuenca, E. (2018)



**Figura 6.** Acuerdos para ser recompensados o evitar un castigo.

Fuente: encuesta aplicada a docentes de la UEMBV  
Elaborado por: Cuenca, E. (2018)

En lo referente a la existencia de acuerdos con los estudiantes, en las actividades que se requiere para ser recompensados o evitar un castigo; el 88% de docentes responden que

siempre existen acuerdos, mientras que el 12 % manifiestan que a veces. En la actualidad la imposición es cambiada por la razón, y la otrora llamada disciplina impuesta es remplazada por una disciplina inteligente o la denominada consciente o de la razón; entendida como la oportunidad que tiene el capital humano de realizar sus actividades laborales con empoderamiento, compromiso y entrega en los ámbitos personal y profesional, en un ambiente agradable, libre de ataduras entendidas como trabas y seguro de tener una convivencia adecuada bajo parámetros lógicos de respeto y alta responsabilidad (Quiñones, 2016).

Desde esta perspectiva, resulta positivo que entre docentes y estudiantes existan acuerdos, puesto que aquello permite un mayor compromiso tanto en su comportamiento como en el desarrollo de las actividades educativas; sin embargo se debe considerar que aun existe un porcentaje que reconoce que no siempre llegan a consensos en este aspecto objeto de análisis, situación que deja entrever que en ellos aun persiste aquella forma tradicional basada en imposiciones o castigos; por lo que es necesario que recapaciten ante este tipo de actitud que en el mayor de los casos genera aversión en los estudiantes.

**Tabla 14.** *Habilidad, para potenciar las capacidades y alcanzar mejores niveles de aprendizaje.*

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>“f”</b>	<b>%</b>
<b>SI</b>	7	88
<b>NO</b>	1	12
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

**Fuente:** encuesta aplicada a docentes de la UEMBV

**Elaborado por:** Cuenca, E. (2018)

Al preguntarles a los docentes si han desarrollado la suficiente habilidad, para potenciar las capacidades de los estudiantes y contribuir a alcanzar mejores niveles de aprendizaje; el 88% responden afirmativamente, y el 12% responden de forma negativa, el impacto o magnitud de la influencia entre el liderazgo y el logro de aprendizajes. De acuerdo a los resultados obtenidos resulta favorable que los docentes desarrollen habilidades profesionales que son propias de líderes educativos, aspecto que le permite potenciar las capacidades de los estudiantes y contribuir a alcanzar mejores niveles de aprendizaje.

Una habilidad clave para la gestión eficaz de las instituciones educativas y de las necesidades de sus integrantes es el liderazgo educativo, el mismo supone un desarrollo de competencias tanto a nivel personal como interpersonal de manera continua López (2010); mientras tanto Bayón (2006) sostiene que aprovechar las capacidades y habilidades del talento humano es una estrategia interna que toda organización debe tomar en cuenta si quiere enfrentar los embates del entorno; lo que se requiere es tener: coordinación, orientación y apoyo por parte de un ente que sea el conductor del desempeño adecuado.

### 3.4. El impacto positivo del liderazgo.

**Tabla 15.** El impacto positivo del liderazgo y su relación con el desempeño de los estudiantes.

CATEGORÍAS	“f ”	%
LA MOTIVACIÓN Y EL COMPROMISO	2	25
CAPACIDAD O COMPETENCIA	-	-
CONDICIONES DE TRABAJO	-	-
FORMACIÓN CONTINÚA	-	-
TODAS LAS ANTERIORES	6	75
OTRO/A ESPECIFIQUE	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

**Fuente:** encuesta aplicada a docentes de la UEMBV  
**Elaborado por:** Cuenca, E. (2018)

El 75% de los docentes encuestados, considera que el impacto positivo del liderazgo docente en el desempeño de los de los alumnos, se relaciona directamente con: la motivación y el compromiso, capacidad o competencia, condiciones de trabajo, formación continua; mientras que el 25% considera la motivación y el compromiso. Si bien es cierto, el impacto positivo del liderazgo obedece a ciertas competencias y capacidades personales y profesionales del profesorado; sin embargo es importante hacer énfasis en el análisis desde el aporte de Leithwood et al. (2006 ), quien sostiene que los efectos exitosos del liderazgo transformacional en el aprendizaje de los alumnos dependerán mucho de las prácticas desarrolladas y como esté distribuido o compartido, así también de las decisiones, y sobre qué dimensiones la escuela dedique tiempo y atención.



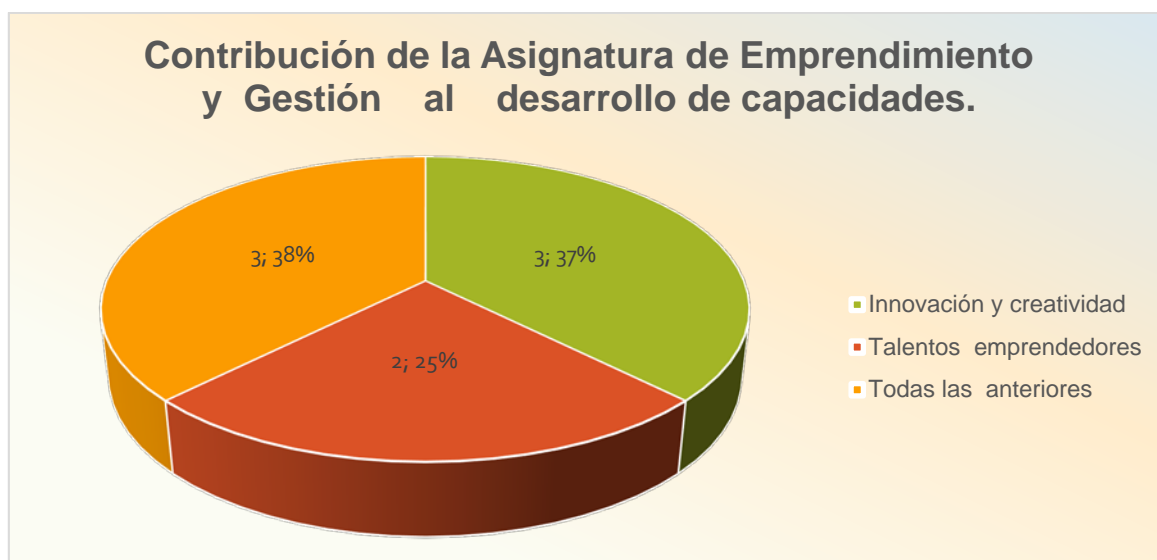
También destaca la gestión de los programas de enseñanza y aprendizaje, que corresponde al conjunto de tareas destinadas a supervisar y evaluar la enseñanza, coordinar el currículum, proveer los recursos necesarios y seguir el progreso de los alumnos, supervisar la sala de aula, motivar emocionalmente al profesorado, con actitud de confianza hacia ellos y sus capacidades, promoviendo su iniciativa y apertura a nuevas ideas y prácticas.

### 3.5. Contribución de la Asignatura de Emprendimiento.

**Tabla 16.** Contribución de la Asignatura de Emprendimiento y Gestión contribuye a desarrollar capacidades en los estudiantes:

ALTERNATIVA	“f ”	%
TALENTOS EMPRENDEDORES	2	25
DESARROLLO DE LIDERAZGO	-	-
INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD	3	37
TOLERANCIA AL RIESGO	-	-
CAPACIDADES GERENCIALES	-	-
TODAS LAS ANTERIORES	3	38
OTRO/A ESPECIFIQUE	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100 %</b>

**Fuente:** encuesta aplicada a docentes de la UEMBV  
**Elaborado por:** Cuenca, E. (2018).



**Figura 7.** Contribución de la asignatura de emprendimiento y gestión al desarrollo de capacidades.  
**Fuente:** encuesta aplicada a docentes de la UEMBV  
**Elaborado por:** Cuenca, E. (2018).

El 38% de los docentes encuestados manifiestan que la Asignatura de Emprendimiento y Gestión contribuye a desarrollar en los estudiantes capacidades como: Talentos emprendedores, Desarrollo de liderazgo, Innovación y creatividad Tolerancia al riesgo, Capacidades gerenciales el 37 % Innovación y creatividad el 25 % Talentos emprendedores. Arias (2008), resalta la competencia en los saberes específicos de un campo de acción, en tanto que representa un factor básico de la persona cifrado en la capacidad de desarrollar elementos imprescindibles, propios del conocimiento como: la interpretación de la realidad educativa, la modificación de todo aquello que tiene que ver con sus aprendizajes, La toma de decisiones frente a los desafíos que le presente el contexto en el que se halle ubicado.

El concepto de competencia emprendedora envuelve una capacidad comprobada de iniciativa y creatividad; implica no solo disponer de los conocimientos y habilidades, hasta ahora concebidos como suficientes en los procesos de aprendizaje para la profesionalización, sino que define la importancia de la independencia y el capital creativo de la persona. Consecuentemente formar para la competencia del emprendimiento implica “ir más allá”, sobrepasar la mera definición de desempeño. Es facilitar que el individuo genere otros proyectos, nuevas esperanzas por él mismo, otra competencia (Ahumada, 2013).

Desde el abordaje de los referentes teóricos y en función a los resultados la asignatura objeto de análisis, reviste de gran trascendencia puesto que permite desarrollo de talentos de la persona emprendedora, de liderazgo, innovación y creatividad, tolerancia al riesgo, capacidades gerenciales; por ello es necesario que la labor de aprendizaje, se focalice

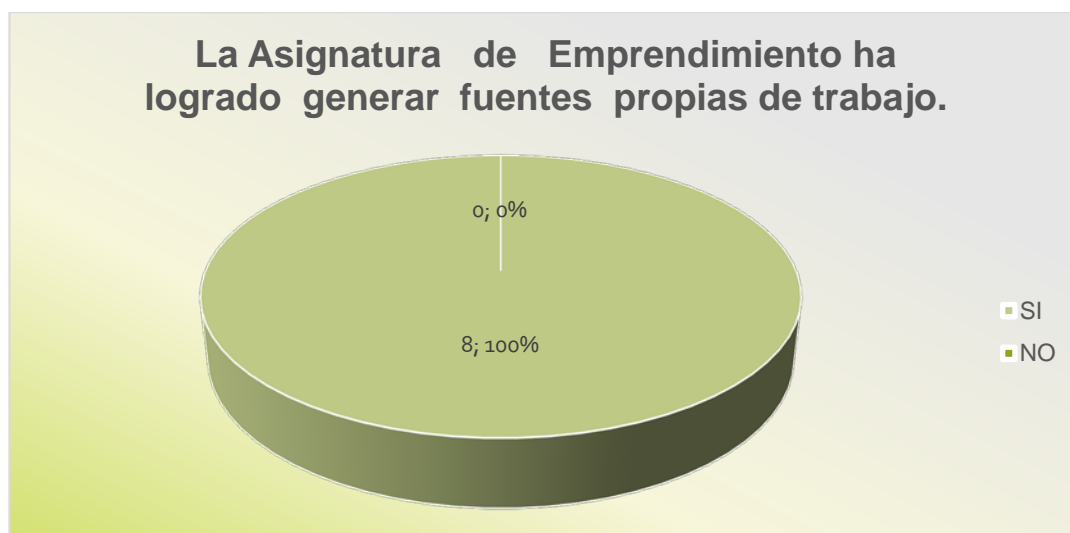
en la ejecución de acciones prácticas metodológicas que permitan al estudiante la aplicabilidad desde sus propias experiencias y realidades, poniendo de manifiesto su imaginación y creatividad.

**Tabla 17.** El currículo de la Asignatura de Emprendimiento y Gestión ha desarrollado capacidades emprendedoras.

ALTERNATIVAS	“f ”	%
SI	8	100
NO	-	-
PORQUE		
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

Fuente: encuesta aplicada a docentes de la UEMBV

Elaborado por: Cuenca, E. (2018).



**Figura 8.** La Asignatura de Emprendimiento ha logrado generar fuentes propias de trabajo.

Fuente: encuesta aplicada a docentes de la UEMBV

Elaborado por: Cuenca, E. (2018).

Al preguntarles a los docentes si el currículo de la Asignatura de Emprendimiento y Gestión ha permitido cumplir con uno de los grandes objetivos: que al finalizar el BGU, el estudiante haya desarrollado sus capacidades emprendedoras y, por lo tanto, pueda generar sus propias fuentes de trabajo; el 100% responde afirmativamente. Según Cornejo y Redondo (2001), si una persona considera que lo que está aprendiendo es útil o cercano a sus experiencias cotidianas, se producirá una mayor satisfacción con el aprendizaje y éste será más

significativo. Y por otra parte el Ministerio de Educación del Ecuador (2011): define el currículo como un sistema que expresa la intencionalidad de la educación, organiza y orienta la práctica educativa tomando en cuenta las características necesidades e intereses de los individuos y la demanda social.

A partir de los resultados, y en contraste con los enfoques teóricos antes mencionados se deje entrever que el currículo de la materia objeto de análisis les es útil en la vida cotidiana de los estudiantes, a diferencia de lo que sucede con la mayoría de las asignaturas que el currículo es uno de los factores que obstaculizan la adquisición del aprendizaje, debido a la crisis de relevancia en sus currículos.

**Tabla 18.** Los conocimientos teóricos metodológicos de la asignatura de Emprendimiento y Gestión han contribuido a mejorar las condiciones de vida.

ALTERNATIVAS	“f ”	%
SI	8	100
NO	0	0
PORQUE	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

**Fuente:** encuesta aplicada a docentes de la UEMBV  
**Elaborado por:** Cuenca, E. (2018).

Al preguntarles a los docentes acerca de los conocimientos teóricos metodológicos adquiridos en la asignatura de Emprendimiento y Gestión por parte del estudiante, y su contribución a generar acciones y actividades de emprendimiento, aprovechando los recursos del medio para transformar y mejorar sus condiciones de vida; el 100 % manifiestan sí. Los resultados permiten inferir que los conocimientos teóricos metodológicos que se imparten en esta asignatura son adecuados y por tanto contribuyen a generar de emprendimiento aprovechando su propio medio, además se considera que los resultados obedecen también a que su metodología se basa en el principio de aprender haciendo, donde la labor aprendizaje se focaliza en la ejecución de acciones prácticas metodológicas que permitan su aplicabilidad (Ministerio de Educación Ecuador 2016).

Los resultados que se enfocan a continuación, se obtuvo mediante la aplicación del cuestionario a los estudiantes de tercero de bachillerato de la Unidad Educativa del Milenio

“Bernardo Valdivieso”, en un número de 196 que representan aproximadamente el 60% de la población total; su aplicación permitió contrastar con la información de los docentes, para caracterizar el liderazgo transformacional que ejercen los profesores, a través de su práctica docente en el aprendizaje.

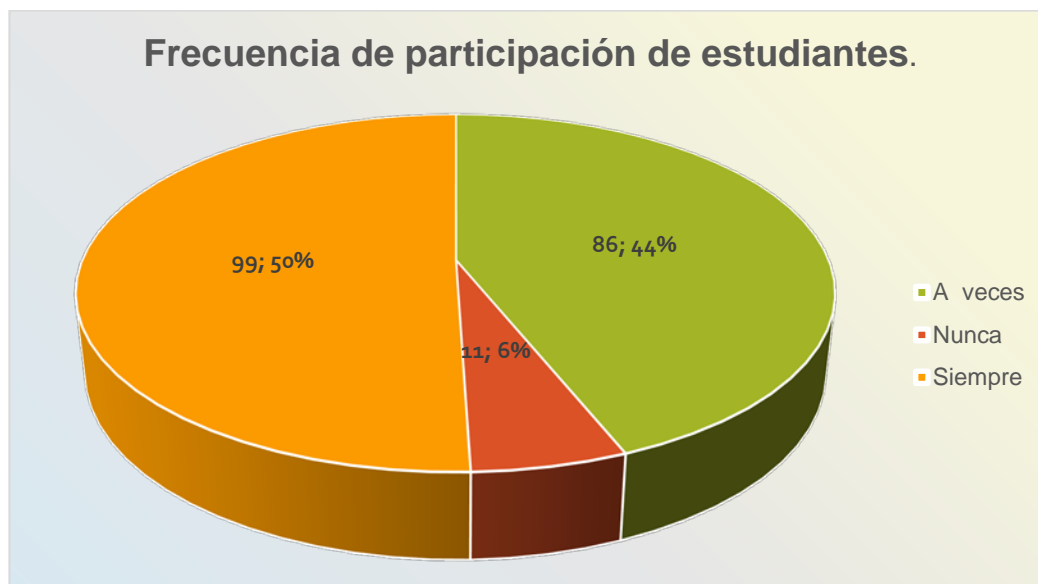
### 3.6. Participación e interactividad en el aula.

**Tabla 19.** Participación de los estudiantes en clase.

CATEGORÍAS	“f”	%
SIEMPRE	99	50
A VECES	86	44
NUNCA	11	6
<b>TOTAL</b>	<b>196</b>	<b>100</b>

**Fuente:** encuesta aplicada a estudiantes de la UEMBV

**Elaborado por:** Cuenca, E. (2018).



**Figura 9.** Frecuencia de participación de estudiantes.

**Fuente:** encuesta aplicada a estudiantes de la UEMBV

**Elaborado por:** Cuenca, E. (2018).

El 50 % de los estudiantes manifiestan, que el docente en su clase promueve siempre la acción participativa, el 44 % a veces, y el 6 % nunca; cabe señalar que en este aspecto

los porcentajes tienen cierta similitud con la expresión de los docentes. Los resultados evidencian que existe un gran porcentaje de estudiantes que expresan que su acción participativa no es frecuente, lo que denota debilidad por parte de los docentes; cuando no existe participación por parte de los estudiantes en la práctica educativa, significa entonces que los estudiantes se vuelven receptivos.

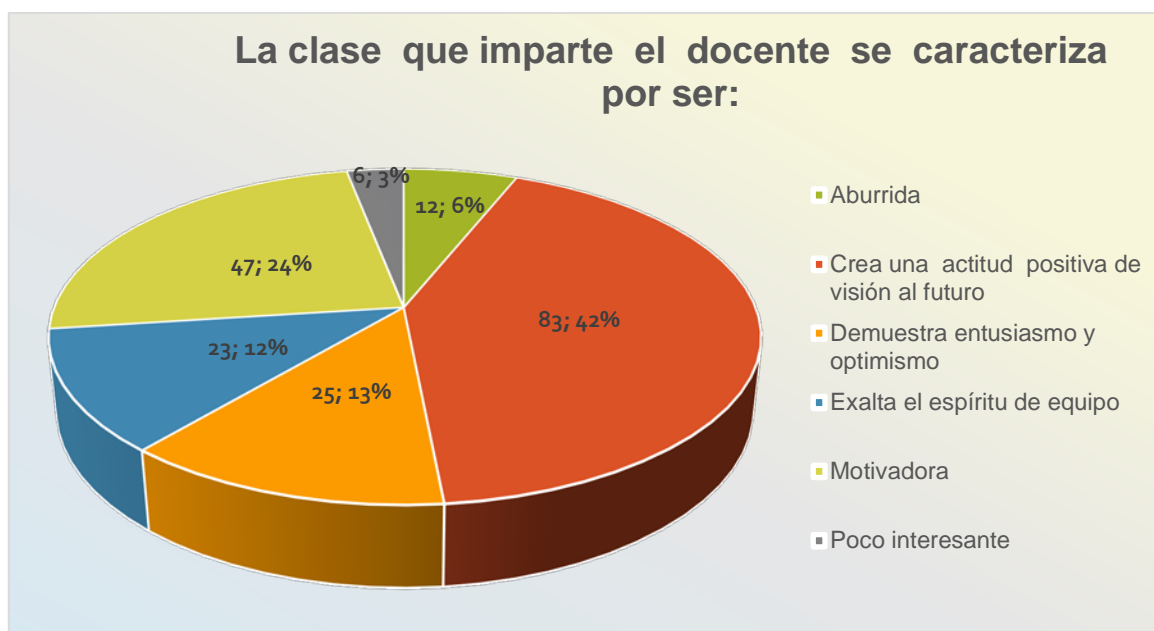
Cuando el aprendizaje se basa en la actividad del estudiante, se fundamenta en los principios del aprendizaje constructivista y experiencial; concordando con Flores (2006, p.342) “el alumno aprende y se forma construyendo sus aprendizajes desde su propia actividad”. Desde esta perspectiva el estudiante ocupa el lugar central; es a través de su participación activa y significativa que construyen nuevos y relevantes conocimientos que influyen en su formación y derivan en la responsabilidad y el compromiso por su propio aprendizaje.

**Tabla 20.** La clase que imparte el docente se caracteriza por ser:

ALTERNATIVAS		“f ”	%
MOTIVADORA		47	24
EXALTA EL ESPÍRITU DE EQUIPO		23	12
DEMUESTRA ENTUSIASMO Y OPTIMISMO		25	13
CREA UNA ACTITUD POSITIVA DE VISIÓN AL FUTURO		83	42
OTRA, ESPECIFIQUE:	➤ ABURRIDAS	12	6
	➤ POCO INTERESANTES	6	3
TOTAL		196	100

Fuente: encuesta aplicada a estudiantes de la UEMBV

Elaborado por: Cuenca, E. (2018).



**Figura 10.** Características de la clase que imparte el docente.

**Fuente:** encuesta aplicada a estudiantes de la UEMBV

**Elaborado por:** Cuenca, E. (2018).

Al preguntarles a los estudiantes acerca de las características de la clase que imparte el docente, el 45 % manifiestan que se caracteriza por crear una actitud positiva de visión al futuro, el 24 % motivadora, el 13 % demuestra entusiasmo y optimismo, 12 % exalta el espíritu de equipo, mientras que en la opción otras especifique, el 6 % que la clase se torna aburrida y el 3 % poco interesantes. En este aspecto también se observa que los porcentajes tienen similitudes con el criterio de los docentes.

Los resultados permiten inferir, que los docentes presentan ciertas debilidades en la clase que imparten, descuidan aspectos elementales para desarrollar su práctica educativa, entre uno de ellos la motivación, al respecto, Rojas y Gaspar (2006), manifiestan que los alumnos motivados tienen una actitud altamente favorable al aprendizaje, se trata de una disposición, un modo de ser que deriva de la curiosidad emoción, esta puede cultivarse o alimentarse pero también puede destruirse. Los buenos maestros y maestras cultivan la motivación entre sus alumnas y alumnos.

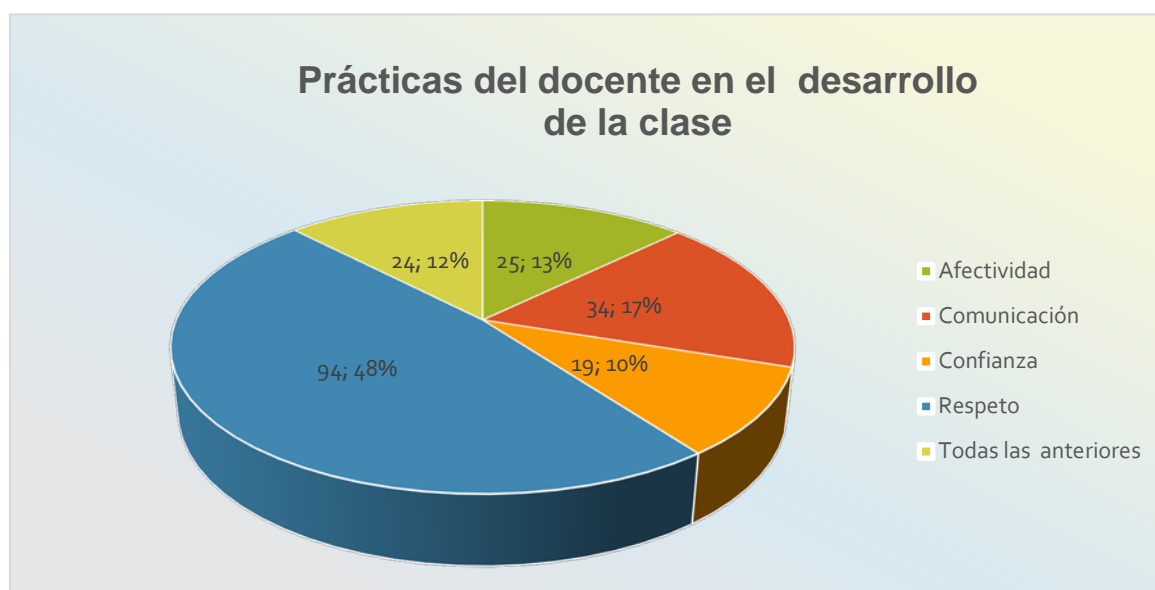
Los docentes tienen la responsabilidad de estar preparados, por un lado, para reconocer el mundo y el entorno en el que transcurre la vida de sus alumnos, sus preocupaciones, intereses y necesidades, y por otro, poseer los conocimientos, recursos pedagógicos, destrezas y habilidades sociales para establecer una relación con ellos que favorezca el proceso de enseñanza-aprendizaje.

**Tabla 21.** Criterio del estudiante frente a las prácticas por parte del docente en la clase.

ALTERNATIVAS	“f ”	%
COMUNICACIÓN	34	17 %
RESPECTO	94	48 %
AFECTIVIDAD	25	13 %
CONFIANZA	19	10 %
TODAS LAS ANTERIORES	24	12 %
<b>TOTAL</b>	<b>196</b>	<b>100 %</b>

Fuente: encuesta aplicada a estudiantes de la UEMBV

Elaborado por: Cuenca, E. (2018).



**Figura 11.** Prácticas del docente en el desarrollo de la clase.

Fuente: encuesta aplicada a estudiantes de la UEMBV.

Elaborado por: Cuenca, E. (2018).

Al preguntarles a los estudiantes acerca de las prácticas desarrolladas en la clase por parte del docente; el 48 % manifiestan que el docente practica el respeto, 17% comunicación, 13 % afectividad, 10 % confianza, mientras que el 12 % todas las anteriores.

En función a los resultados, se determina que los docentes en sus clases reflejan debilidades de comunicación, afectividad, confianza, aquello precisa de un análisis y concienciación que



el proceso de enseñanza y aprendizaje es un proceso comunicativo y que por lo tanto, la comunicación en el aula, es imprescindible para intercambiar significados y experiencias asociadas a nuestras acciones cotidianas. (Santisteban y Pagés 2011).

Por otra parte, es importante reflexionar acerca del aporte Flores (2005, p.165), quien sostiene que: “La primera matriz de formación humana es el afecto materno, cuyo suplemento y relevo posterior en la sociedad moderna es la comprensión afectuosa del maestro. La afectividad consiente, la motivación, el interés, la buena disposición, los estímulos positivos, la empatía son variaciones pedagógicas del principio que articula la cabeza con el corazón, la razón, lo cognitivo con lo afectivo”. La competencia comunicativa en una sociedad interconectada globalizada y en permanente cambio social es una de las competencias más determinantes para aprender a convivir, a comprender la sociedad en la que vivimos y participar e intervenir.

### 3.7. Características y capacidades de docentes, desde el enfoque de los estudiantes.

**Tabla 22.** Características de los docentes.

ALTERNATIVAS		“f ”	%
INTELECTUALMENTE ESTIMULANTE		35	18
INSPIRADOR A TRAVÉS DE DESAFÍOS		33	17
CAPAZ DE ENTUSIASMAR E INSPIRAR CONFIANZA		30	15
UN APOYO INTELECTUAL Y EMOCIONAL		31	16
COMPETENTE EN PROPORCIONAR A LOS ESTUDIANTES MOTIVOS PARA CAMBIAR LA MANERA DE PENSAR SOBRE LOS PROBLEMAS, VALORES Y ACTITUDES.		54	27
OTRO/A ESPECIFIQUE:	➤ MUY EXIGENTES	9	5
	➤ PERFECCIONISTAS	4	2
<b>TOTAL</b>		<b>196</b>	<b>100</b>

Fuente: encuesta aplicada a estudiantes de la UEMBV

Elaborado por: Cuenca, E. (2018).

Al preguntarles a los estudiantes acerca de las características de los docentes, el 29 % responden que son competentes para proporcionar a los estudiantes motivos para cambiar su manera de pensar sobre los problemas, valores y actitudes, el 18 % intelectualmente estimulantes, el 17 % inspirador a través de desafíos, 16 % un apoyo intelectual y emocional, el 15 % capaz de entusiasmar e inspirar confianza, en la opción otros manifiestan el 5 % muy exigentes, el 2 % perfeccionistas. Los porcentajes expresados por los docentes difieren con lo expresado por los estudiantes.

Retomando el aporte de Villa y Auzmendi (1993); Bass y Avolio (1994), citado por Torrecilla, y Javier (2006, p. 7), quienes caracterizan algunos elementos que revisten de gran relevancia al liderazgo transformacional como:

- Carisma, que consiste en el poder referencial y de influencia. Un líder carismático es capaz de entusiasmar e inspirar confianza e identificación con la organización.
- Estimulación intelectual, que consiste en la capacidad de proporcionar a los miembros de la organización motivos para cambiar la manera de pensar sobre los problemas técnicos, las relaciones, los valores y las actitudes.
- Capacidad para motivar, potenciar las necesidades y proporcionar un apoyo intelectual y emocional.

Según los resultados, se puede inferir que el criterio que tienen los estudiantes no es el mismo que asumen los docentes; más bien denota debilidad, considerando que un porcentaje representativo manifiestan que los docentes son muy exigentes, y perfeccionistas. Consecuentemente los docentes deben mejorar su liderazgo que ejercen, considerando el papel fundamental que juega, en el desarrollo de su práctica pedagógica.

**Tabla 23.** Los docentes valoran sus ideas, sin juzgar sus aportes.

<b>CATEGORÍAS</b>	<b>“f ”</b>	<b>%</b>
<b>SI</b>	53	27
<b>NO</b>	143	73
<b>TOTAL</b>	<b>196</b>	<b>100</b>

**Fuente:** encuesta aplicada a estudiantes de la UEMBV  
**Elaborado por:** Cuenca, E. (2018).

Al preguntarles a los estudiantes si los docentes les solicitan nuevas ideas y soluciones, sin enjuiciar sus aportes por ser distintos a los suyos, 143 que representan el 73 % responden

negativamente y 53 que representa el 27 % responden afirmativamente. Como podemos observar, los resultados evidencian que los docentes, no brindan los espacios para que los estudiantes expresen sus opiniones; por lo tanto existe la necesidad que la labor docente debe abocar a una coordinación de acciones impecables y la creación de climas de confianza motivación. Aquello se alcanzara a partir de una correcta comunicación para la acción basada en conversaciones idóneas y efectivas. (Rojas y Gaspar 2006).

**Tabla 24.** El estado de ánimo que demuestra el docente en el desarrollo de la clase.

ALTERNATIVAS	“f ”	%
ALEGRE	159	81
TRISTE	2	1
DERROTADO	3	2
ENFADADO	32	16
VERGÜENZA	-	-
TOTAL	196	100

Fuente: encuesta aplicada a estudiantes de la UEMBV

Elaborado por: Cuenca, E. (2018).

En lo referente al estado de ánimo que demuestra el docente en el desarrollo de la clase el 81 % de los estudiantes manifiestan que son alegres, el 16 % enfadado, el 2 % derrotado, 1 % triste. Todos/as experimentamos, a veces emociones fuertes de ira, miedo, alegría, en ocasiones nos levantamos de un cierto humor, que puede ir cambiando a lo largo del día, o que puede permanecer y acompañarnos a lo largo de un periodo de la vida, los estados de ánimo son parte de las emociones forman parte de nuestra corporeidad que un momento determinado lo hemos experimentado (Rojas y Gaspar, 2006). Al mismo tiempo señala que el estado emocional en el que se encuentra una persona o colectivo abre o cierra posibilidades de acción; desde esta perspectiva es importante controlar caso contrario pueden emerger en incomprendiones.

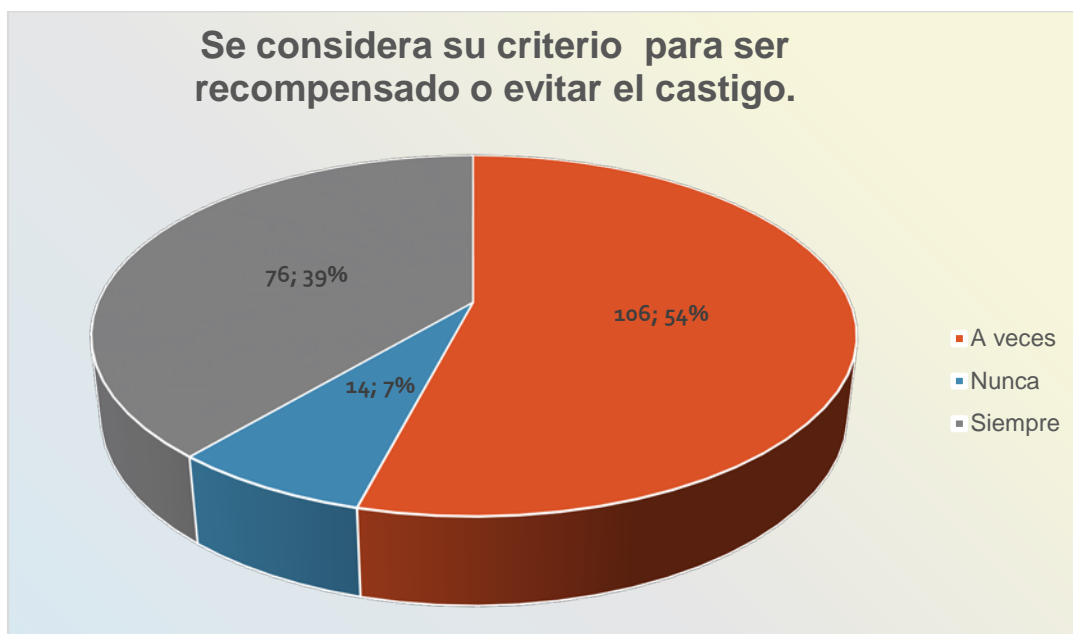
En el caso de los docentes objeto del presente estudio, en su mayoría demuestran un estado emocional de alegría, lo que permite una buena predisposición para el aprendizaje, se debe reflexionar acerca de un porcentaje representativo que demuestra un estado de enojo y derrota.

**Tabla 25.** Se considera su criterio en las actividades para ser recompensado o evitar el castigo.

ALTERNATIVAS	“f ”	%
SIEMPRE	76	39
A VECES	106	54
NUNCA	14	7
<b>TOTAL</b>	<b>196</b>	<b>100</b>

Fuente: encuesta aplicada a estudiantes de la UEMBV

Elaborado por: Cuenca, E. (2018).



**Figura 12.** Criterio para ser recompensado o evitar el castigo.

Fuente: encuesta aplicada a estudiantes de la UEMBV

Elaborado por: Cuenca, E. (2018).

Al preguntarles a los estudiantes, si los docentes consideran su criterio en las actividades para ser recompensado o evitar el castigo, el 54 % responden a veces, el 39 % siempre y el 7 % nunca. Cabe señalar que en esta aspecto existe contradicción con los docentes puesto que un el 88% manifiestan que siempre existen acuerdos, mientras que el 12 % manifiestan que a veces. En el contexto *de los resultados se debe* considerar que en la actualidad la imposición es cambiada por la razón, entendida como la oportunidad que tiene el capital humano de realizar sus actividades laborales con empoderamiento, compromiso y entrega en los ámbitos personal y profesional, en un ambiente agradable libre de ataduras entendidas

como trabas, y seguro de tener una convivencia adecuada bajo parámetros lógicos de respeto y alta responsabilidad (Quiñones, 2016).

Los resultados permiten inferir que los docentes tienen limitaciones para establecer acuerdos con los estudiantes, consecuentemente existe la necesidad de crear espacios donde prime la vía de la negociación y el consenso, en un marco de dialogo, comunicación, confianza, para generar ambientes positivos y un mayor empoderamiento y compromiso tanto en su comportamiento como en el desarrollo de las actividades educativas.

**Tabla 26.** Solución de conflictos de indisciplina en el aula, por parte del docente.

CATEGORÍAS	“f ”	%
DIÁLOGO	114	58
IMPOSICIÓN DE CASTIGOS	29	15
MOTIVACIONES	16	8
ESTABLECIMIENTO DE COMPROMISOS	37	19
<b>TOTAL</b>	<b>196</b>	<b>100</b>

Fuente: encuesta aplicada a estudiantes de la UEMBV

Elaborado por: Cuenca, E. (2018).



**Figura 13.** Conflictos de indisciplina en el aula.

Fuente: encuesta aplicada a estudiantes de la UEMBV

Elaborado por: Cuenca, E. (2018).

En lo referente a la forma de solucionar un conflicto de indisciplina en el aula por parte de los estudiantes; el 58 % manifiestan que los docentes lo resuelven a través del diálogo, el 19% con el establecimiento de compromisos, el 15 % manifiestan con imposición de castigos. En este aspecto existe disparidad de criterios con los docentes, puesto que ellos asumen que resuelven los conflictos solamente con el dialogo y establecimiento de compromisos. En concordancia a los resultados es importante considerar el aporte de Gvirtz (2006, p.228), quien expresa que: “el castigo y las sanciones son formas de provocar cierta cantidad de dolor físico o psíquico a las personas que ha cometido una falta para que en una situación futura tienda a no repetirla y evite el consiguiente dolor”; esta forma obedece al sistema tradicional, que se caracteriza por la imposición y la obediencia donde el estudiante, debe obedecer sin cuestionar ni preguntar , como tampoco el derecho a la defensa.

Desde esta perspectiva, resulta negativo que aun persista en los docentes formas tradicionales que lejos de solucionar mas bien generan conductas adversas. Es necesario un cambio de actitud de una disciplina impuesta, al establecimiento de acuerdos libres de ataduras, puesto que aquello permite un mayor compromiso tanto en su comportamiento como en el desarrollo de las actividades educativas.

**Tabla 27.** Valores que fomenta y practica el docente.

<b>CATEGORÍAS</b>	<b>“f ”</b>	<b>%</b>
<b>ESFUERZO</b>	75	38
<b>HONESTIDAD</b>	39	20
<b>ORDEN</b>	61	31
<b>SOLIDARIDAD</b>	11	6
<b>ALEGRÍA</b>	7	4
<b>RESPECTO A LA NATURALEZA Y MEDIO AMBIENTE</b>	3	1
<b>TOTAL</b>	<b>196</b>	<b>100</b>

**Fuente:** encuesta aplicada a estudiantes de la UEMBV

**Elaborado por:** Cuenca, E. (2018)

Al preguntarles a los estudiantes acerca del fomento y práctica de valores por parte del docente responden de la siguiente manera: 75 estudiantes que representan el 38 % señalan el esfuerzo, 61 estudiantes que representan el 31 % orden, 39 que representan el 20 %, 11 que representan 6 % solidaridad . “Los valores son la expresión de la armonía social. Los valores no se enseñan ni se aprenden, se viven o se niegan, se realizan, descubren e incorporan por el ser humano, pero necesitan ser clarificados, ya que una vez interiorizados se convierten en guías y pautas de conducta en cuya ausencia la persona queda a merced de criterios ajenos” (Ocampo 2013, p.217).

Los resultados evidencian que los docentes presentan ciertas debilidades en la práctica y fomento de valores, por lo tanto los valores debe ser un tema prioritario que debe generarse en todas las actividades y en especial las que se generan dentro del aula, además no se trata de presentar al estudiante un conjunto de teorías o normativas, sino más bien dotar los instrumentos de discusión y reflexión, en donde el profesor debe ser el modelo de coherencia, imparcialidad, con mentalidad abierta al cambio.

**Tabla 28.** *Habilidad, para potenciar las capacidades y mejorar niveles de aprendizaje.*

<b>CATEGORÍAS</b>	<b>“f ”</b>	<b>%</b>
<b>SI</b>	178	91
<b>NO</b>	18	9
<b>TOTAL</b>	<b>196</b>	<b>100</b>

**Fuente:** encuesta aplicada a estudiantes de la UEMBV

**Elaborado por:** Cuenca, E. (2018)

El 91 % de los estudiantes consideran que los docentes han desarrollado la suficiente habilidad, para potenciar sus capacidades y contribuir a alcanzar mejores niveles de aprendizaje, mientras que el 9 % responden negativamente. En este aspecto es importante considerar los aporte de Bayón (2006), quien sostiene que aprovechar las capacidades y habilidades del talento humano es una estrategia interna que toda organización debe tomar en cuenta si quiere enfrentar los embates del entorno; lo que se requiere es tener: coordinación, orientación y apoyo por parte de un ente que sea el conductor del desempeño adecuado. Por lo tanto resulta favorable que los docentes posean capacidades y habilidades lo que permitirá obtener mejores niveles de aprendizaje en los estudiantes.

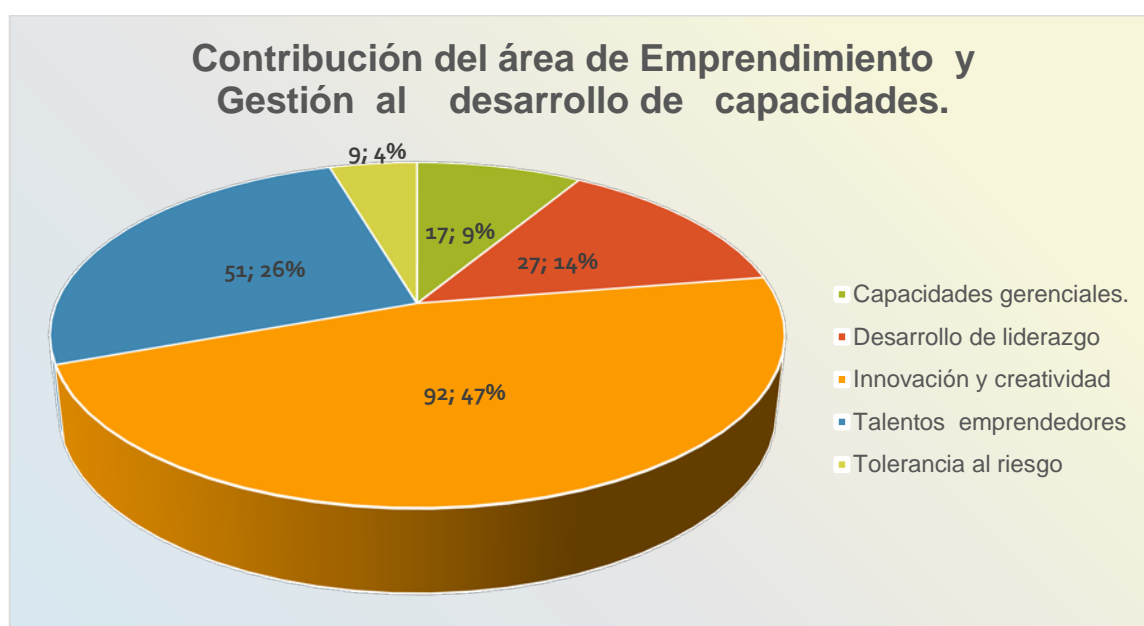
### 3.8. Contribución asignatura de Emprendimiento y gestión.

**Tabla 29.** La asignatura de Emprendimiento y gestión contribuye a desarrollar capacidades.

ALTERNATIVAS	“f ”	%
TALENTOS EMPRENDEDORES	51	26
DESARROLLO DE LIDERAZGO	27	14
INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD	92	47
TOLERANCIA AL RIESGO	9	4
CAPACIDADES GERENCIALES	17	9
<b>TOTAL</b>	<b>196</b>	<b>100</b>

Fuente: encuesta aplicada a estudiantes de la UEMBV

Elaborado por: Cuenca, E. (2018).



**Figura 14.** Contribución del área de Emprendimiento y gestión al desarrollo de capacidades.

Fuente: encuesta aplicada a estudiantes de la UEMBV

Elaborado por: Cuenca, E. (2018).

El 47% de los estudiantes consideran que la materia de emprendimiento y gestión contribuye a desarrollar capacidades de innovación y creatividad, el 26 % talentos emprendedores, el 14 % desarrollo de liderazgo, el 9 % capacidades gerenciales. De acuerdo a los resultados es importante destacar que los estudiantes conocen de las capacidades que desarrollan esta



asignatura y sobre todo en cuanto a talentos emprendedores. Por otra parte Quiñones (2016), señala cuando una persona planifica una actividad, un trabajo, un proceso o una empresa; organiza los recursos y medios, actúa de manera directa o delega, y luego revisa y controla los resultados se puede decir que es un auténtico gerente. Desde este enfoque es importante que los estudiantes logren desarrollar las capacidades gerenciales, como también las de liderazgo, para que más tarde puedan ser aprovechadas en la creación de su propia empresa.

**Tabla 30.** Contribuyen de la asignatura a mejorar sus condiciones de vida.

ALTERNATIVAS	“f ”	%
SI	177	90
NO	19	10
<b>TOTAL</b>	<b>196</b>	<b>100</b>

**Fuente:** encuesta aplicada a estudiantes de la UEMBV

**Elaborado por:** Cuenca, E. (2018).

El 90 % de los estudiantes manifiestan que los conocimientos teóricos metodológicos adquiridos en la asignatura de Emprendimiento y Gestión han contribuido en la generación de acciones y actividades de emprendimiento, aprovechando los recursos del medio para transformar y mejorar sus condiciones de vida, el 10 % manifiestan que no. Según, el Ministerio de Educación del Ecuador (2016), la asignatura de Emprendimiento y Gestión se basa en la metodología de aprender haciendo, por ello es necesario que la labor de aprendizaje, se focalice en la ejecución de acciones prácticas metodológicas que permitan al estudiante la aplicabilidad de los principios de emprendimiento y gestión desde sus propias experiencias y realidades, poniendo de manifiesto su imaginación y creatividad.

Desde ésta perspectiva, se puede explicar que los estudiantes adquieren conocimientos de mejor manera desde la práctica y consideran a la asignatura útil en su vida cotidiana, sin embargo habrá que considerar también el criterio que expresan los estudiantes aunque sea en minoría.

## **CAPITULO IV PROPUESTA**

#### **4. Título: Curso de capacitación.**

Estrategias metodológicas para potenciar las capacidades de liderazgo transformacional dirigido a docentes de la Asignatura de Emprendimiento y Gestión de la Unidad Educativa del Milenio “Bernardo Valdivieso”.

##### **4.1. Descripción del problema:**

En la investigación realizada, acerca del liderazgo transformacional que ejercen los docentes de la Asignatura de Emprendimiento y Gestión de la Unidad Educativa del Milenio “Bernardo Valdivieso”; una vez realizada la aplicación de encuestas tanto a docentes y estudiantes, y luego de haber procesado la información se obtuvo los siguientes resultados:

Los docentes presentan debilidades en el establecimiento de acuerdos y compromisos para ser recompensados o evitar el castigo, tanto en los casos de indisciplina presentados en el aula, como en ejecución de las actividades educativas, debilidades que se refleja en las contradicciones presentadas entre las partes, los maestros asumen resolver los conflictos solamente con el dialogo y establecimiento de compromisos, mientras que los estudiantes manifiestan que también los solucionan con imposición de castigos. Así mismo, un porcentaje mayoritario de estudiantes exteriorizan, que al impartir las clases por parte de los docentes demuestran debilidades en la interacción, comunicación, afectividad, confianza, por lo tanto los docentes restan importancia a estos aspectos que son básicos en el proceso enseñanza aprendizaje.

A manera de resumen, se observa que los docentes no han logrado desarrollar suficientes competencias de liderazgo transformacional, lo que se traduce en falta de empoderamiento compromiso en el desarrollo de su práctica docente, descuidan aspectos fundamentales y relevantes como es la motivación, comunicación, afectividad, lo que incide en el proceso de aprendizaje. Por lo tanto es necesario un cambio de actitud, nuevas formas de pensar actuar, en, donde prevalezca el diálogo, la comunicación, se fortalezcan las relaciones de participación colaboración, como formas de generar espacios de convivencia en un marco de armonía, así mismo trabajar en actividades de motivación para lograr un mayor nivel de interés en las actividades planificadas y por ende alcanzar mejores niveles de aprendizaje.

## **4.2. Antecedentes sobre el problema:**

Hoy en día la tónica conflictiva de los centros educativos en su mayoría es similar; ahora bien, como consecuencia del contexto adverso en que se desarrolla la convivencia de la mayoría de los actores del sistema educativo como: autoridades, docentes estudiantes, padres de familia, ha incidido en una marcada falta de liderazgo desde sus partes; se observa, el deterioro de empoderamiento, interés, compromiso de trabajo conjunto, para conducir procesos de cambio que coadyuven a solucionar las problemáticas presentadas a nivel de organización,

Diferentes investigaciones realizadas ponen de manifiesto los efectos que determinados modos de ejercicio del liderazgo son aún mayores en escuelas situadas en contextos vulnerables y de pobreza, donde un buen liderazgo educativo puede contribuir decididamente a incrementar sus índices de mejora (Robinson, et al. 2009).

Por lo tanto el liderazgo que ejercen los profesores bachillerato asignatura de Emprendimiento y Gestión de la Unidad Educativa del Milenio “Bernardo Valdivieso”, sección matutina juega un papel fundamental en el desarrollo de su práctica pedagógica; sin embargo aún no se han consolidado las suficientes competencias y habilidades en este aspecto; si bien es cierto se han realizado investigaciones en materia de liderazgo, pero aún no se concretan acciones tendientes a efectivizar las propuestas de solución.

## **4.3. Fundamentación teórica:**

El abordaje de los referentes teóricos se fundamenta en la corriente social cognitiva que basa los éxitos de la enseñanza en la interacción y comunicación de los estudiantes en la interacción, en el debate y la crítica argumentativa del grupo para lograr resultados cognitivos y éticos colectivos (Flores, 2005).

### ***4.3.1. El liderazgo transformacional ante el cambio educativo.***

Desde la perspectiva, de Bass y Avolio (1990), Tucker y Russell (2004), el líder transformacional es un promotor que ejerce una gran influencia en la transformación de la mentalidad de las personas o en una determinada organización; por otra parte Burns (2003), sostiene que, estos líderes transformacionales son aquellos que tiene la capacidad de producir una verdadera metamorfosis en un ámbito de acción porque está determinado en su esencia.

Así mismo, Leithwood (1996), hace referencia a otras características que posee un líder como: carisma, motivación inspiracional, consideración individual, al mismo tiempo hace referencia a ocho dimensiones que definen las conductas del líder transformacional que se mencionan a continuación:

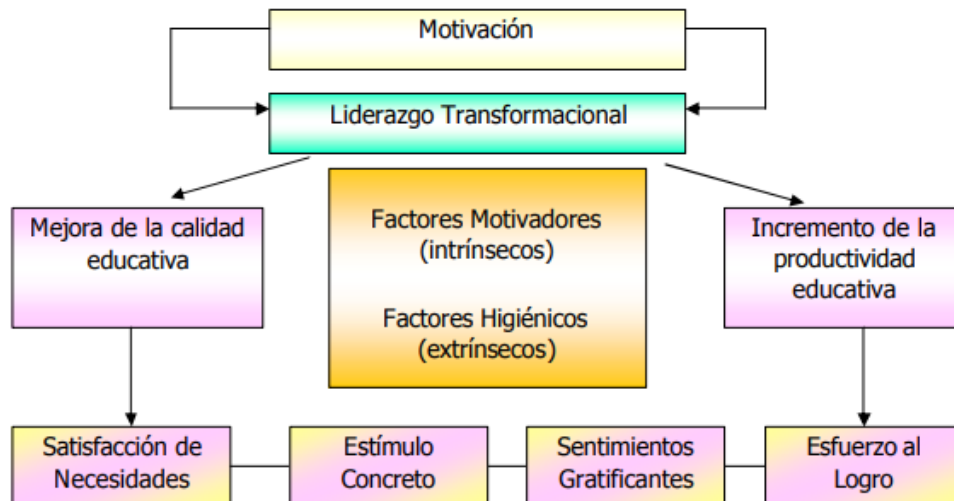
1. Identifica y articula una visión.
2. Promueve la aceptación de las metas del grupo.
3. Genera altas expectativas de desempeño.
4. Provee de modelos apropiados.
5. Provee de estimulación intelectual.
6. Otorga apoyo individual.
7. Provee de recompensa contingencial.
8. Practica la administración por excepción

A partir de lo expuesto anteriormente, se puede entender que las relaciones potenciales y prácticas del liderazgo transformacional, inciden en la significativamente en la generación del cambio educativo.

#### ***4.3.2. La motivación y el liderazgo transformacional.***

Martins (2009), considera que la motivación cumple un rol muy importante dentro de una organización educativa, de la manera como se desarrolle dependerá el éxito o fracaso de una determinada actividad, la conceptúa como un proceso dinámico en el cual el individuo orienta sus acciones hacia la satisfacción de las necesidades generadas por un estímulo concreto y al conseguirlo experimenta una serie de sentimientos gratificantes. Por lo tanto la motivación es una habilidad que debe desarrollar un líder transformacional considerando el rol que juega dentro de un conglomerado humano, y por lo tanto en la mejora de la calidad educativa.

En el siguiente organizador gráfico Martins (2009), destaca la motivación como vía para potenciar el liderazgo.



**Figura 15.** Representación gráfica de la motivación

**Fuente:** La motivación como una vía para potenciar el liderazgo transformacional. Martins, F. (2009).

#### **4.3.3. La toma de decisiones, como factor para fortalecer el liderazgo transformacional.**

Melinkoff (2001), citado por Martins (2009), define el proceso de toma de decisiones, como la facultad de **escoger** la mejor y más conveniente alternativa de un conjunto posible de ellas. Para tomar estas decisiones, no es un asunto al azar, sino más bien responde a la aplicación de técnicas, entre las cuales considera como las más asertivas, las decisiones en consenso, lluvia de ideas, puesto que permiten la expresión de ideas, sugerencias y opiniones.

Cabe destacar que, en el proceso de toma de decisiones, el consenso, reviste de gran importancia puesto que las decisiones surgen del grupo, aquello representa un mayor compromiso; sin embargo, no significa que todos estén de acuerdo, sino que existe un criterio general unificado, Para llegar a un consenso, el autor antes mencionado recomienda:

- a) Considerar todos los aspectos de la situación.
- b) Analizar las objeciones a las diversas alternativas de solución.
- c) Aprovechar las diferencias de opinión bien intencionadas para obtener información adicional.
- d) Aclarar dudas.
- e) Obligar al grupo a buscar mejores soluciones.

De acuerdo con los razonamientos que se han venido realizando, resulta oportuno destacar la importancia de la toma de decisiones como estrategia para desarrollar las capacidades y habilidades para fortalecer el liderazgo transformacional, de tal manera es necesario que de los

docentes la apliquen como técnica en su práctica diaria, para generar mayores niveles de compromiso en los estudiantes.

#### **4.3.4. Manejo de conflictos.**

Como es de conocimiento, en la actualidad y de manera específica en las instituciones educativas los modelos relacionales profesor/alumno, generan situaciones conflictivas que producen actitudes y comportamiento disruptivos por parte del alumno, a los que el profesor/a debe hacer frente, para volver a la normalidad y que el proceso formativo y educativo pueda continuar el ritmo establecido (Gómez, Sanz y Puyal 2007).

Con referencia a lo anterior mencionado, el conflicto es un fenómeno propio de los individuos, por lo tanto se presenta en la cotidianidad del conglomerado humano en todas sus formas, y que afecta si no es tratado adecuadamente produciendo consecuencias irreversibles. En relación a las consecuencias del conflicto, resulta oportuno mencionar a Martins et al. (2009), quienes destacan dos clases: funcionales y disfuncionales; la primera perfecciona la calidad de las decisiones, estimula la creatividad y la innovación, fomenta el interés de los miembros del grupo y, es un medio para ventilar problemas y liberar tensiones y la segunda entorpecen el rendimiento del grupo.

En este mismo contexto, señalan la necesidad de un manejo adecuado de los conflictos a través de las siguientes prácticas:

- a) Capacidad para escuchar activamente.
- b) Capacidad de considerar problemas, identificar y separar los temas involucrados, y tomar una decisión o llegar a una resolución con respecto a los mismos.
- c) Capacidad de usar un lenguaje neutral claro, y, si se requieren opiniones escritas, hacerlo; y finalmente.
- d) La comprensión a los valores que las partes sienten profundamente, precisan considerar aspectos relacionados con el grupo étnico, género, y diferencias culturales.

Por lo tanto, existe la necesidad que los docentes desarrollen habilidades para manejar asertivamente los conflictos y convertirlos en oportunidades, considerando que la práctica docente se desarrolla en la mayoría de los casos en un contexto adverso.

#### **4.3.5. Comunicación y liderazgo en la práctica educativa.**

Pasquali (2003, p. 51), define la comunicación como: “la relación comunitaria humana, consistente en la emisión-recepción de mensajes entre interlocutores en estado de total reciprocidad, siendo por ello un factor esencial de convivencia y un elemento determinante de las formas que asume la sociabilidad del hombre”. Desde este enfoque se entiende que la comunicación es la esencia de la convivencia entre los seres humanos.

Por otra parte, Ortiz y González (2012), enfocan la importancia de la comunicación educativa como proceso de intercambio de información, de carácter democrático y participativo, enfatiza la importancia de la participación y el diálogo como elementos esenciales en el proceso educativo. Mientras tanto, Martins et al. (2009), mencionan que entre las funciones que cumple la comunicación, es la participación entendida como la mejor forma para la toma de decisiones. Por lo tanto considera que la comunicación es la herramienta básica para garantizar un liderazgo transformacional.

Desde estos planteamientos, se puede inferir que la comunicación y el liderazgo, son dos variables con una relación intrínseca que inciden en el ámbito educativo, por lo tanto en una institución educativa y de manera específica el docente cumple con un papel decisivo en el proceso comunicativo que deben promover espacios que posibiliten la participación mediante la comunicación asertiva y expresión de opiniones, para consolidar las bases para el desarrollo de un liderazgo transformacional, como estrategia para mejorar su práctica docente.

#### **4.3.6. La Afectividad como alternativa para mejorar el liderazgo.**

Para entender la importancia de la afectividad y su impacto en la convivencia de los seres humanos es preciso citar a Flores (2005), quien sostiene: “que la primera matriz de formación humana es el afecto materno, cuyo suplemento y relevo posterior en la sociedad moderna es la comprensión afectuosa del maestro. La afectividad consiente, la motivación, el interés, la buena disposición, los estímulos positivos, la empatía son variaciones pedagógicas del principio que articula la cabeza con el corazón, la razón, lo cognitivo con lo afectivo” (p.165). En este mismo orden de ideas, Castellanos (2007), destaca como característica determinante en el proceso enseñanza-aprendizaje los aspectos cognitivos y afectivos.

Siendo la afectividad una condición elemental para la convivencia y el aprendizaje; sin embargo estudios realizados determinan que este aspecto es el peor, desde la percepción de



los jóvenes, que las relaciones que establecen con sus profesores es la falta de afectividad, que las relaciones están marcadas por la distancia, la frialdad y el contacto desde el rol. Cornejo y Redondo (2007), en este mismo análisis es preciso mencionar que los profesores en su práctica docente también reflejan debilidades de comunicación, afectividad, confianza; en esta misma perspectiva y concordando con Santisteban y Pagés (2011), la comunicación en el aula es imprescindible por lo tanto debe haber un análisis y concienciación para generar cambios de actitudes en el desarrollo de la práctica docente.

En el contexto del análisis anterior, existe la necesidad que los docentes desarrollen competencias y habilidades que potencien la afectividad y por ende puedan ejercer prácticas de un liderazgo transformacional como estrategia para alcanzar mayores niveles de motivación en los estudiantes y por ende alcanzar altos niveles de empoderamiento, interés compromiso, en el aprendizaje.

### 4.3.7. Matriz para la intervención.

Tabla 31. Matriz.

Problema priorizado	Metas	Acciones y recursos para cada meta	Responsables para cada acción	Fecha de Inicio y fin de la acción	Actividades de seguimiento Permanente y evidencias	Indicadores de Resultados	
Limitaciones en el liderazgo transformacional que ejercen los profesores, y que se reflejan en la falta de comunicación, motivación, afectividad, lo que incide en su práctica docente.	El 100% de asistencia. Por los profesores la asignatura de Emprendimiento Gestión.	* Presentación * Objetivo del curso * Metodología	* Autoridades * Maestrante	* Abril 2018	* Registro de asistencia. * Expectativas respecto al Curso. * Fotografías.	*Número de participantes. *Registro de expectativas.	
		* Socialización de los resultados obtenidos en la investigación. * Presentación de diapositivas.	* Maestrante	* Abril 2018	* Registro de análisis inquietudes. * Fotografías.	* Grado de confiabilidad frente a resultados.	
	El 100% de interacción y participación por parte de los profesores en el desarrollo del curso de capacitación.	<b>Desarrollo del curso</b> <b>Contenido:</b> * El liderazgo transformacional ante el cambio educativo. <b>Estrategia:</b> Lluvia de ideas y análisis <b>Tiempo:</b> 45 minutos. <b>Contenidos:</b> * La motivación como agente Transformacional. <b>Estrategia:</b> Juego de liderazgo <b>Tiempo:</b> 60 minutos * La toma de decisiones y su influencia para fortalecer liderazgo transformacional		* Maestrante	* Abril 2018	* Registro de asistencia.  * Registro de entrega planificación del curso y contenidos temáticos	* Interese y expectativas de los participantes.
		<b>Estrategia:</b> Juego de roles <b>Tiempo:</b> 60 minutos <b>Cierre:</b> * Retroalimentación * Acuerdos y compromisos.		* Maestrante	* Marzo 2018	* Registro de acuerdos y compromisos. * Fotografías.	* Nivel acuerdos y compromisos.

## CONCLUSIONES

A partir de la investigación realizada, de carácter exploratorio, descriptivo, regido por las preguntas y objetivos planteados, permitió explicar y caracterizar la realidad del liderazgo transformacional que ejercen los docentes de la Unidad Educativa del Milenio “Bernardo Valdivieso” y su relación con práctica docente. Una vez realizado el procesamiento y análisis de la información de los instrumentos aplicados se arribó a las siguientes conclusiones:

- EL liderazgo transformacional se constituye en un conjunto de características personales, que se traducen en habilidades y capacidades que producen cambios significativos orientados hacia el crecimiento y desarrollo de un conglomerado humano. Por lo tanto para ejercer un liderazgo transformacional exitoso en el aprendizaje de los alumnos, dependerán mucho de las prácticas desarrolladas por parte del docente, de sus capacidades tanto en lo personal como profesional, de la motivación, comunicación, carisma, compromiso de trabajo conjunto, y condiciones de trabajo.
- Los docentes presentan debilidades en el establecimiento de acuerdos para ser recompensados o evitar el castigo tanto de indisciplina en el aula, como en ejecución de las actividades educativas, se refleja en la contradicción; los maestros asumen resolver los conflictos con el dialogo y establecimiento de compromisos, mientras que los estudiantes, aunque en un porcentaje minoritario manifiestan que también los solucionan con imposición de castigos. Consecuentemente los docentes no han logrado consolidar las suficientes competencias y habilidades en la negociación y el consenso que son características esenciales de un liderazgo transformacional.
- A decir de los estudiantes, los docentes al impartir sus clases reflejan debilidades en la interacción, comunicación, afectividad, confianza, afirmación que se corrobora, donde los docentes restan importancia a estos aspectos, como forma para mejorar la motivación, aspectos que son básicos y fundamentales en el proceso enseñanza-aprendizaje. Por lo tanto se evidencia una marcada falta de liderazgo instruccional puesto que descuidan competencias básicas para el desarrollo de su práctica docente.
- Tanto docentes y estudiantes asumen que la Asignatura de Emprendimiento y Gestión contribuye a desarrollar sus capacidades emprendedoras e innovadoras y, por lo tanto, ha permitido generar sus propias fuentes de trabajo; por tal motivo consideran que les es útil en la vida cotidiana.

- Los resultados de la caracterización permitieron diseñar y formular una propuesta que integra aspectos teóricos, metodológicos, tendientes a mejorar competencias personales caracterizadas como débiles y potencializar las competencias que evidencian mayor fortaleza; para que los docentes desarrollen mejores niveles en el ejercicio del liderazgo.

## RECOMENDACIONES

- Que los docentes de la Unidad Educativa Bernardo Valdivieso, revisen los enfoques teóricos metodológicos para la adquisición de los conocimientos, recursos pedagógicos, destrezas y habilidades que le permitan dar aplicabilidad a su práctica docente y por lo tanto mejorar su nivel de liderazgo transformacional.
- Los docentes, deben desarrollar capacidades y habilidades de liderazgo transformacional consecuentemente les permita establecer acuerdos donde prime la vía de la negociación y el consenso, en un marco de dialogo, comunicación asertiva, confianza, para generar ambientes positivos; deben reflexionar que los castigos y las sanciones son formas tradicionales que generan conductas adversas entre los involucrados.
- Los docentes deben fortalecer el enfoque teórico metodológico de la Asignatura de Emprendimiento y Gestión con la ejecución de acciones prácticas, para que se aproveche de mejor manera los recursos del medio y los estudiantes puedan generar sus propias fuentes de trabajo elevando el nivel económico propio, de sus familias y por ende de la sociedad en general.
- Que las autoridades de la Unidad Educativa del Milenio Bernardo Valdivieso faciliten las condiciones para la asistencia al curso de capacitación a los docentes de la Asignatura de Emprendimiento y Gestión, como estrategia para mejorar los niveles de su práctica docente en el ejercicio del liderazgo transformacional.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar, A. (1997). *Líderes para el siglo XXI*. México. UNAM.
- Arias, A., Cabanach, R., Lozano, A., y Pérez, J. (1996). *Dimensiones cognitivo-motivacionales y aprendizaje autorregulado*. *Revista de Psicología*, 14(1), 3-34.
- Báez, E. (2015). *Implementación de una estrategia de coaching educativo para el mejoramiento de competencias de liderazgo en docentes y directivos del colegio La Paz CED*. Universidad de La Sabana.
- Bayón, F. (2005). *Coaching realmente*. Madrid: Prentice Hall.
- Bracho, O. García, J. (2013). *Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional*. *Telos*, (15), (2), 15, núm. 2, 165-177. Venezuela.
- Biggs, J. (1989). *Approaches to the enhancement of tertiary teaching*. *Higher education research and development*, 8(1), 7-25.
- Betancourth, C. (2013). *La práctica docente y la realidad en el aula*. *Revista Criterios*, 20 (1), pp. 101- 118.
- Bolívar, A. (2010). *El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones*. *Psicoperspectivas*, 9(2), 9-33.
- Bolívar, A (2010). *¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos? Revisión de la investigación y propuesta Magis*. *Revista Internacional de Investigación en Educación*, 3(5), 79-106. Colombia
- Bravo, D., Falck, D., González, R., Manzi, J., y Peirano, C. (2008). *La relación entre la evaluación docente y el rendimiento de los alumnos: Evidencia para el caso de Chile*. Centro de Microdatos, Departamento de Economía, Universidad de Chile.
- Carrasco, J (2011). *Enseñar hoy. Didáctica básica para profesores*. Editorial Síntesis, S.A, España.
- Castellanos, Doris, et al (2007): *Aprender y enseñar en la escuela*. Segunda reimpresión, Editorial Pueblo y Educación, La Habana.
- Conley, D. y Goldman, P. (1994). *Facilitative Leadership: How Principals Lead without Dominating*. *OSSC Bulletin*, 37(9), n9.
- Cornejo, R., y Redondo, J. (2001). *El clima escolar percibido por los alumnos de enseñanza media: Última década*, 9(15), 11-52.
- Day, C., Hopkins, D., Harris, A., y Ahtaridou, E. (2009). *The impact of school leadership on pupil outcomes*. Final report.
- Díaz, F., y Hernández, G. (2002). *Estrategias docentes para un aprendizaje significativo. Una interpretación constructivista*, 2.
- Dunlap, D. y Goldman, P. (1991). *Rethinking power in schools*. *Educational Administration Quarterly*, 27(1), 5-29.

- Equipo Cultural, (2008). Guía de Acción Docente, Cultural S.A, Madrid. España*
- Esquivias, M. (2009). Enseñanza creativa y transdisciplinar para una nueva universidad. Encuentros Multidisciplinares, (31), 43-52.*
- García, B., Loredó, J., Luna, E. y Rueda, M. (2008). Modelo de la evaluación de competencias docentes para la educación media y superior. RIEE. Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa.*
- Gvirtz, (2006). La tarea docente: El ABC de la tarea docente, Curriculum y Enseñanza. Larousse. México.*
- Gómez, C., Sanz, A., Puyal, E., Luna, M., Sanagustín, M. y Elboj, C. (2007). Convivencia en los centros educativos. Ed. GO RFISA. Zaragoza.*
- Guerrero, L (2011). "Marco de Buen Desempeño Docente. Documento para la discusión". 2. ° Congreso Pedagógico Nacional. Perú.*
- Guazmayán, R. y Ramírez, R. (2000). Elementos Conceptuales para la Formación de Docentes: Centro de Investigaciones para el Desarrollo de la Educación y la Pedagogía (GIDEP). San Juan de Pasto, Colombia: Editorial Universidad de Nariño.*
- Harft R, Azzerboni D. (2014) Construcción de liderazgos en las construcción educativa; un dialogo entre supervisores y directivos. Argentina. Centro de publicaciones educativas y material didáctico.*
- Hargreaves, A. y Fink, D. (2006). Estrategias de cambio y mejora en educación caracterizadas por su relevancia, difusión y continuidad en el tiempo. Revista de educación, 339(84), 43-58.*
- Harris, A. y Chapman, C. (2002). Leadership in schools facing challenging circumstances. Management in Education, 16(1), 10-13.*
- Henderson, N. y Milstein, M. (2003). Resiliency in schools: Making it happen for students and educators. Corwin Press.*
- Hernández, Hernández, P. y Hernández, P. (1991). Psicología de la educación: corrientes actuales y teorías aplicadas.*
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). Metodología de la investigación . México, DF: México: McGraw Hill.*
- Hoyos, S. Hoyos, P. y Cabas, H, (2011) Currículo y planeación educativa Fundamentos, modelos, diseño y administración del currículo. Bogotá: Cooperativa Editorial.*
- International Commission on Education for the Twenty-first Century and Delors, J. (1996). La Educación encierra un Tesoro: Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la Educación para el Siglo XXI. Compendio. Santillana.*
- Lashway, L. (1995). Can Instructional Leaders Be Facilitative Leaders? ERIC Digest, Number 98.*
- López, P. (2010). El componente liderazgo en la validación de un modelo de gestión escolar hacia la calidad. Educación y Pesquisa, 36(3), 779-794.*

Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A., y Hopkins, D. (2006). *Successful school leadership: What it is and how it influences pupil learning*: National College for School Leadership, Nottingham.

Martins F. (2009), *Liderazgo transformacional y gestión educativa en contextos descentralizados* revista electrónica *actualidades investigativas en educación*. Costa Rica. 9(2), 1-27. <http://revista.inie.ucr.ac.cr>.

Mercado, R. y Rockwell, E. (1988). *La práctica docente y la formación de maestros*. Revista *Investigación en la escuela*(4), 65-78.

Mendoza, F. (2016) *Guía didáctica: Modelos curriculares de la educación en Ecuador*. Loja, Ecuador: Ediloja.

Mendoza, F (2013) *El currículo una nueva forma de mirarlo*. New York: DreamsMagnet

Ministerio de Educación. (2016). *Currículo de Bachillerato de emprendimiento y gestión*. Quito - Ecuador. Ministerio de Educación Ecuador. (2011). *Estándares de Calidad Educativa*. Quito. Ecuador.

Ministerio de Educación Ecuador. (2011). *Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI)*. Quito: MEE

Ministerio de Educación (2016) *Instructivo para planificaciones curriculares para el Sistema Nacional de Educación*. Quito: MEE

Molero Alonso, F., Recio Saboya, P. y Cuadrado Guirado, I. (2010). *Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española*. *Psicothema*, 22(3).

Molpeceres, M., Lucas, A. y Pons, D. (2000). *Experiencia escolar y orientación hacia la autoridad institucional en la adolescencia*. *Revista de Psicología Social*, 15(2), 199-217.

Ocampo, R (2011). *Didáctica de las Ciencias Sociales*. Ediciones USTA. Colombia.

Ortiz, E., y González, V., (2012). *La comunicación educativa y los medios de enseñanza en la universalización*. Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí. Ecuador.

Pascuali, Antonio. (2003). *Comprender la Comunicación*. Caracas Venezuela: Monte Ávila Editores.

Pinto, A. (1996). *Chile, un caso de desarrollo frustrado*: Editorial Universidad de Santiago.

Quiñones, H. (2016) *Liderazgo Educativo. Guía Didáctica*. UTPL. Ediloja. Cía Ltda. Loja.

Rodríguez, Carlos. (1993). *El Nuevo Escenario. La Cultura de la Calidad y la Productividad en las Empresas*. México: Editorial Trillas. Robinson, L., Rudisill, M. y Goodway, J. (2009). *Instructional climates in preschool children who are at-risk. Part II: Perceived physical competence*. *Research quarterly for exercise and sport*, 80(3), 543-551.

Rojas, L. M., Constantino. (2006). *Geología estructural de la Faja Plegada y Corrida del sector chileno de Tierra del Fuego, Andes patagónicos australes*. *Congreso Geológico Chileno*, 325-328.

Rojas, A. Gaspar, F. (2006). *Bases de liderazgo en educación*. Unesco Santiago. Chile.

Salinas, J. (2005). *Nuevos escenarios de aprendizaje*. Paper presented at the Grupo CIFO: IV Congreso de Formación para el Trabajo.



- Senge, P. (2005). La quinta disciplina en la práctica: Ediciones Granica SA.*
- Shuell, T. (1986). Cognitive conceptions of learning. Review of educational research, 56(4), 411-436.*
- Stoll, L., y Fink, D. (1999). Para cambiar nuestras escuelas: Octaedro.*
- Torrecilla, M., y Javier, F. (2006). Una dirección escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 4(4e).*
- Uriarte, J. (2006). Construir la resiliencia en la escuela. Revista de psicodidáctica, 11(1).*
- Vásquez, A (2013) Interdependencia entre el liderazgo transformacional, cultura organizacional y cambio educativo: una reflexión. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación. 11 (1).*
- Viñales, A. (2006) Infancia y juventud en Paraguay: ¿ pobres y desiguales?*
- Villalon, X. (2014). Liderazgo transformacional como agente motivador en un establecimiento municipal, Santiago de Chile (tesis).*
- Waters, T., Marzano, R. J. y McNulty, B. (2003). Balanced Leadership: What 30 Years of Research Tells Us about the Effect of Leadership on Student Achievement. A Working Paper.*
- Yin, R. (1994). Case Study Research. Design and Methods. Recuperado el 01 de 22- 2018.*

## **ANEXOS**

**ANEXO: 1**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

*La Universidad Católica de Loja*  
ÁREA SOCIOHUMANÍSTICA

TITULACIÓN DE MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

**CUESTIONARIO DE LIDERAZGO DIRIGIDO A DOCENTES**

Estimado (a) docente, el presente instrumento de investigación busca información en torno al liderazgo educativo y la práctica pedagógica, por lo que le solicito muy comedidamente me brinde la información requerida.

**Instrucción:** Marque con una “x” la respuesta a las preguntas según sea su criterio.

**A. INFORMACIÓN GENERAL:**

**Asignatura:** .....

**Años de experiencia:**.....

**Formación académica:**

Lic. ( ) Ing. ( )

Arq. ( ) Econ. ( )

Maestría ( )

**Sexo:**

F (.....) M (.....)

**B. INFORMACIÓN ESPECÍFICA:**

**1. Según su criterio: ¿Considera importante la motivación e incentivo para la consecución de logros de aprendizaje en los estudiantes?**

Si (.....)

No (.....)

**2. En su práctica docente, promueve la acción participativa de los estudiantes**

Siempre (.....)

A veces (.....)

Nunca (.....)

**3. Se pone de acuerdo con los estudiantes, en las actividades que se requiere para ser recompensados o evitar un castigo.**

Siempre (.....)

A veces (.....)

Nunca (.....)

**4. Usted, interactúa en clases con los estudiantes.**

Cotidiana (.....)

Frecuentemente (.....)

**5. Desde su punto de vista, usted se caracteriza por ser:**

a. Intelectualmente estimulante (.....)

b. Inspirador a través de desafíos (.....)

c. Capaz de entusiasmar e inspirar confianza (.....)

d. Un apoyo intelectual y emocional (.....)

e. Competente en proporcionar a los estudiantes motivos para cambiar la manera de pensar sobre los problemas, valores y actitudes (.....)

f. Todas las anteriores (.....)

**6. Usted como docente, tiene la capacidad de cambiar las emociones y los estados de ánimo adversos presentados por los estudiantes con situaciones de alta motivación.**

Si (.....)

No (.....)

**7. La clase que usted imparte la considera:**

- a. Motivadora (.....)
- b. Exalta el espíritu de equipo (.....)
- c. Demuestra entusiasmo y optimismo (.....)
- d. Crea una actitud positiva de visión al futuro (.....)
- e. Otro/a especifique” (.....)

**8. Cuando se presenta un conflicto de indisciplina en el aula, usted lo resuelve a través:**

- a. Del diálogo (.....)
- b. Imposición de castigos (.....)
- c. Motivaciones (.....)
- d. Establecimiento de compromisos (.....)
- e. Otro/a especifique” (.....)

**9. Con respecto a la motivación en la práctica docente, ¿Cómo cree usted que se puede desarrollar de mejor manera en los /a estudiantes?**

- a. Aplicando nuevas estrategias (.....)
- b. Mejorando el diálogo y la comunicación (.....)
- c. Siendo más afectivos (.....)
- d. Poniendo mayor atención a sus requerimientos (.....)
- e. Otro/a especifique” (.....)

**10. El impacto positivo del liderazgo docente en el desempeño de los de los alumnos, se relaciona directamente con:**

- a. La motivación y el compromiso (.....)
- b. Capacidad o competencia (.....)
- c. Condiciones de trabajo (.....)
- d. Formación continua (.....)
- e. Todas las anteriores (.....)
- f. Otro/a especifique” (.....)

**11. De acuerdo a su criterio: usted como docente ha desarrollado la suficiente habilidad , para potenciar las capacidades de los estudiantes y contribuir a alcanzar mejores niveles de aprendizaje.**

Si (.....)

No (.....)

**12. De acuerdo a su criterio, la Asignatura de Emprendimiento y Gestión contribuye a desarrollar en los estudiantes capacidades como:**

a. Talentos emprendedores (.....)

b. Desarrollo de liderazgo (.....)

c. Innovación y creatividad (.....)

d. Tolerancia al riesgo (.....)

e. Capacidades gerenciales (.....)

f. Todas las anteriores (.....)

g. Otro/a especifique" (.....)

**13. El currículo de la Asignatura de Emprendimiento y Gestión ha permitido cumplir con uno de los grandes objetivos: que al finalizar el BGU, el estudiante haya desarrollado sus capacidades emprendedoras y, por lo tanto, pueda generar sus propias fuentes de trabajo.**

Si (.....)

No (.....)

Porque.....

**14. Los conocimientos teóricos metodológicos adquiridos en la asignatura de Emprendimiento y Gestión por parte del estudiante, han contribuido a generar acciones y actividades de emprendimiento, aprovechando los recursos del medio para transformar y mejorar sus condiciones de vida.**

Si (.....)

No (.....)

Porque.....

**Gracias por su colaboración.**

## ANEXO: 2



### UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

*La Universidad Católica de Loja*

ÁREA SOCIOHUMANÍSTICA

TITULACIÓN DE MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

#### CUESTIONARIO DE LIDERAZGO DIRIGIDO A ESTUDIANTES

Estimado (a) estudiante, el presente instrumento de investigación busca información en torno al liderazgo y la práctica docente, de los profesores del área de Emprendimiento y Gestión por lo que le solicito muy comedidamente me brinde la información requerida.

**Instrucción:** Marque con una "x" la respuesta a las preguntas según sea su criterio.

#### A. INFORMACIÓN GENERAL:

**Curso:** .....

**Edad:** .....

**Sexo:** F (.....) M (.....)

#### B. INFORMACIÓN ESPECÍFICA:

**1. De acuerdo a su criterio: el docente en el desarrollo de la clase demuestra:**

- a. Comunicación (.....)
- b. Respeto (.....)
- c. Afectividad (.....)
- d. Confianza (.....)
- e. Todas las anteriores (.....)

**2. El docente en su clase promueve la acción participativa de los estudiantes.**

Siempre (.....)

A veces (.....)

Nunca (.....)

**3. La clase que imparte el docente se caracteriza por ser:**

- a. Motivadora (.....)
- b. Exalta el espíritu de equipo (.....)
- c. Demuestra entusiasmo y optimismo (.....)
- d. Crea una actitud positiva de visión al futuro (.....)
- e. Otra,  
Especifique.....

**4. Cuando se presenta un conflicto de indisciplina en el aula, el docente lo resuelve a través del:**

- a. Diálogo (...)
- b. Imposición de castigos (.....)
- c. Motivaciones (...)
- d. Establecimiento de compromisos (.....)

**5. Desde su punto de vista, el docente se caracteriza por ser:**

- a. Intelectualmente estimulante (.....)
- b. Inspirador a través de desafíos (.....)
- c. Capaz de entusiasmar e inspirar confianza (.....)
- d. Un apoyo intelectual y emocional (.....)
- e. Competente en proporcionar a los estudiantes motivos para cambiar la manera de pensar sobre los problemas, valores y actitudes (.....)
- f. Otro/a especifique” (.....)

**6. Los docentes valoran sus ideas, sin juzgar sus aportes**

- Si (.....)
- No (.....)

**7. El estado de ánimo que demuestra el docente en el desarrollo de la clase es:**

- a. Alegre (.....)
- b. Triste (.....)
- c. Derrotado (.....)
- d. Enfadado (.....)
- e. Vergüenza (.....)



**8. Según sea su criterio: ¿El docente presta especial atención a cada una de sus necesidades de aprendizaje para su logro y desarrollo, haciéndole sentir valorado?**

Si (.....)

No (.....)

**9. El docente considera su criterio en las actividades que se requiere hacer, para ser recompensado o evitar el castigo.**

Siempre (.....)

A veces (.....)

Nunca (.....)

**10. Señale, qué valores fomenta y practica el docente.**

a. Esfuerzo (.....)

b. Honestidad (.....)

c. Orden (.....)

d. Solidaridad (.....)

e. Alegría (.....)

f. Respeto a la naturaleza y medio ambiente (.....)

**11. De acuerdo a su criterio: el docente ha desarrollado la suficiente habilidad , para potenciar las capacidades de los estudiantes y contribuir a alcanzar mejores niveles de aprendizaje.**

Si (.....)

No (.....)

**12. De acuerdo a su criterio la materia de Emprendimiento y gestión contribuye a desarrollar capacidades como:**

a. Talentos emprendedores (.....)

b. Desarrollo de liderazgo (.....)

c. Innovación y creatividad (.....)

d. Tolerancia al riesgo (.....)

e. Capacidades gerenciales (.....)

**13. Los conocimientos teóricos metodológicos adquiridos en la asignatura de Emprendimiento y Gestión han contribuido a generar acciones y actividades de emprendimiento, aprovechando los recursos del medio para transformar y mejorar sus condiciones de vida.**

Si (.....)

No (.....)

Porque.....

**Gracias por su colaboración**

### ANEXO: 3

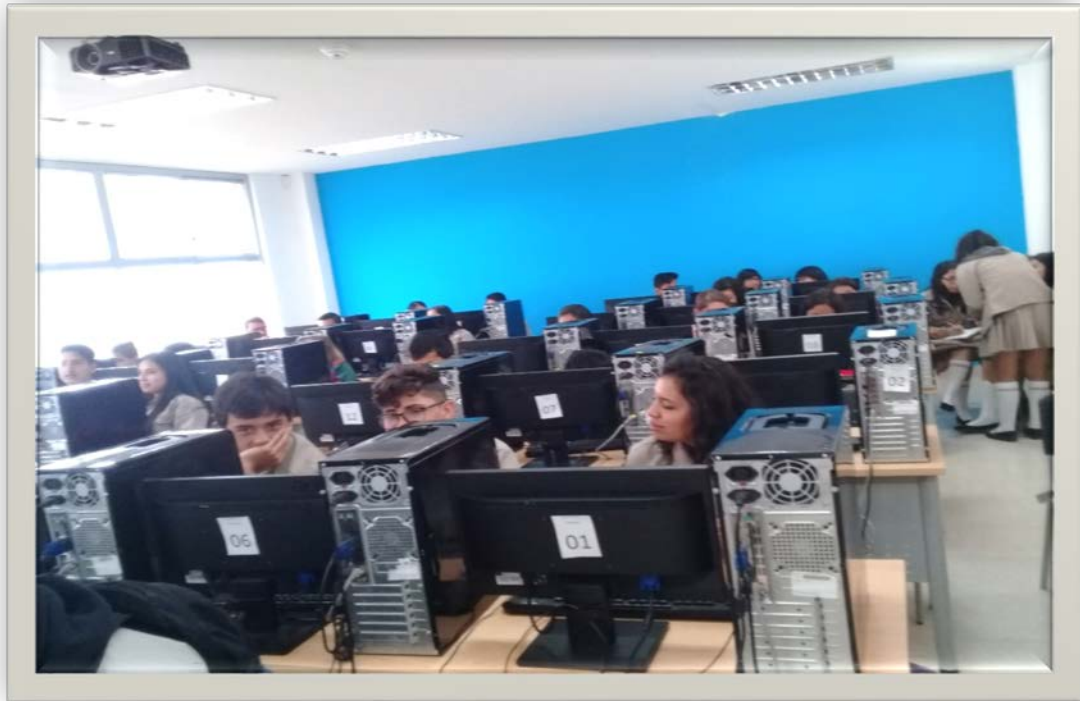
#### Medios de verificación



[Fotografía; Estela Cuenca.]. (Loja. 2018). Encuesta piloto Estudiantes BGU de la UMBV. Loja- Ecuador.



[Fotografía: Estela Cuenca.]. (Loja. 2018). Encuesta piloto estudiantes BGU de la UMBV. Loja-Ecuador



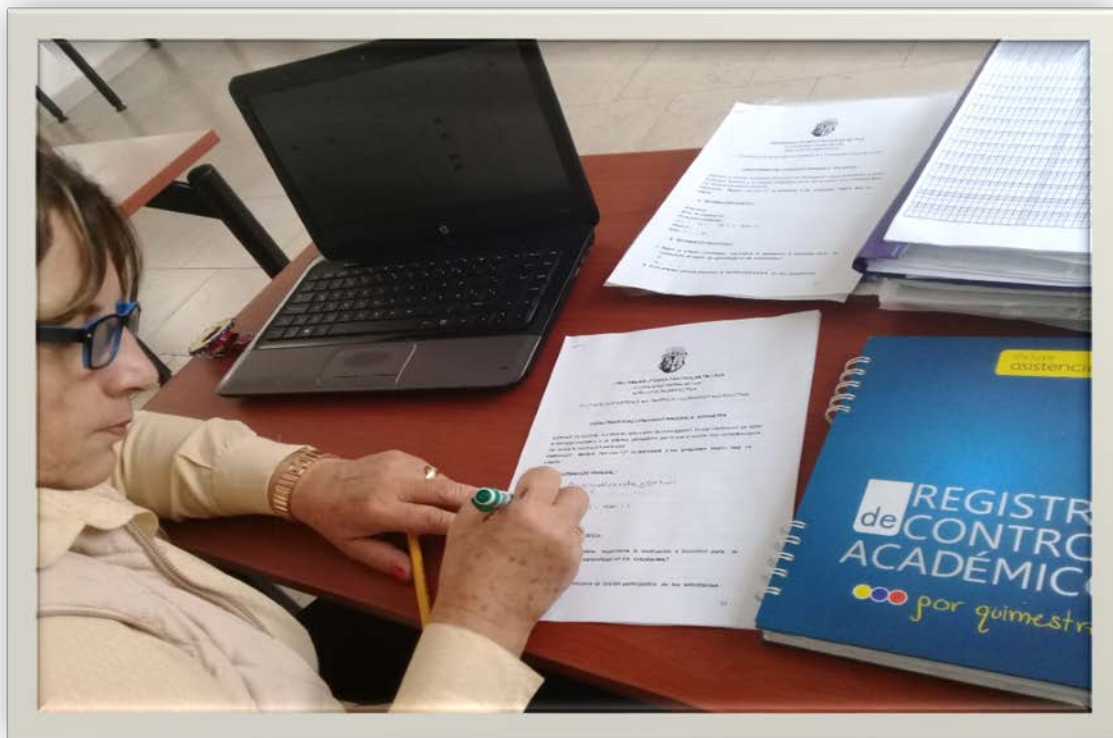
[Fotografía: Estela Cuenca.]. (Loja. 2018). Encuesta automatica estudiantes BGU de la UMBV.  
Loja-Ecuador



[Fotografía: Estela Cuenca.]. (Loja. 2018). Encuesta automatica estudiantes BGU de la UMBV.  
Loja-Ecuador.



[Fotografía: Estela Cuenca.]. (Loja. 2018). Encuesta automática estudiantes BGU de la UMBV. Loja-Ecuador



[Fotografía: Estela Cuenca.]. (Loja. 2018). Encuesta piloto para docentes BGU de la UMBV. Loja-Ecuador.



[Fotografía: Estela Cuenca.]. (Loja. 2018). Encuesta automática para docentes BGU de la UMBV. Loja-Ecuador



[Fotografía: Estela Cuenca.]. (Loja. 2018). Encuesta docentes BGU de la UMBV. Loja-Ecuador.

Loja, 01 de Enero del 2018

Mgtr.  
Marcia Criollo Vargas

RECTORA DE LA UNIDAD EDUCATIVA DEL MILENIO "BERNARDO VALDIVIESO"

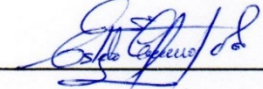
Presente.-

Yo, Estela de Jesús Cuenca Alvarado, con cedula de identidad 1102845821, tengo el grato honor de dirigirme a usted con el objetivo de solicitar su autorización para que en calidad de maestrante de la Universidad Técnica Particular de Loja, en la Maestría de "GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL", se me permita realizar mi trabajo de investigación, en la institución que usted muy acertadamente dirige.

La referida investigación tiene como propósito conocer: "El liderazgo transformacional, una alternativa para mejorar la práctica docente de los profesores de tercero de bachillerato de la asignatura de Emprendimiento y Gestión de la Unidad Educativa del Milenio "Bernardo Valdivieso", sección matutina, periodo 2017-2018. La investigación estará bajo la asesoría y supervisión del Mgtr. Fabián Jaramillo Serrano.

Consciente de su compromiso con la educación, espero contar con su autorización y apoyo, durante el proceso de la investigación.

Agradezco su apoyo y las orientaciones tenga a bien realizar, queda a sus órdenes.

  
Estela Cuenca Alvarado.  
Maestrante

UNIDAD EDUCATIVA DEL MILENIO  
BERNARDO VALDIVIESO  
AUTORIZADO-RECTORADO  
FECHA: 8-02-18 HORA: 10:40  
FIRMA: 