



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

*La Universidad Católica de Loja*

**ÁREA SOCIO HUMANÍSTICA**

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

**Análisis del factor liderazgo de las autoridades de una Unidad Educativa de la ciudad de Cuenca, provincia del Azuay durante el año lectivo 2016-2017 y su impacto en las dimensiones del desempeño profesional educativo**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

**AUTOR: Pineda Segovia, Gustavo Ernesto**

**DIRECTORA: Herrera Solórzano, Mónica Cleotilde, Mgs.**

**CENTRO UNIVERSITARIO CUENCA**

**2018**



*Esta versión digital, ha sido acreditada bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NC-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>*

Marzo del 2018

## **APROBACIÓN DE LA DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

Magister.

Mónica Cleotilde Herrera Solórzano.

### **DOCENTE DE LA TITULACIÓN**

De mi consideración:

El presente trabajo de titulación, denominado: Análisis del factor liderazgo de las autoridades de una Unidad Educativa de la ciudad de Cuenca, provincia del Azuay durante el año lectivo 2016-2017 y su impacto en las dimensiones del desempeño profesional realizado por Pineda Segovia Gustavo Ernesto, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, marzo de 2018

f).....

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“ Yo Gustavo Ernesto Pineda Segovia declaro ser autor del presente trabajo de titulación: Análisis del factor liderazgo de las autoridades de una Unidad Educativa de la ciudad de Cuenca, provincia del Azuay durante el año lectivo 2016-2017 y su impacto en las dimensiones del desempeño profesional, de la Titulación Maestría en Gerencia y Liderazgo Educativo, siendo Magister Mónica Cleotilde Herrera Solórzano directora del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, concepto, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

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

f .....

Autor: Gustavo Ernesto Pineda Segovia

Cédula: 0302099379

## DEDICATORIA

A Dios por las bendiciones que me concede.

A mí amada familia, en especial por el incondicional apoyo de mi esposa Ange.

A mis padres, Luis y Zoila, por su apoyo, cariño y por ser el ejemplo de sabiduría, justicia y humildad.

A los estudiantes y docentes, quienes diariamente transitamos por esta noble labor, la educación.

Gustavo

## **AGRADECIMIENTO**

A la prestigiosa Universidad Técnica Particular de Loja por permitirme avanzar con mi desarrollo profesional, de manera especial a todo el personal del programa de Maestría en Gerencia y Liderazgo Educativo.

Muy agradecido a la Magister Mónica Herrera quien dirigió este trabajo.

A la Unidad Educativa Miguel Merchán Ochoa, representada por el Magister Juventino Delgado, por su valioso aporte, a los docentes, autoridades y estudiantes.

A mis amigos y amigas, profesores y profesoras, quienes formaron parte de este proyecto.

Gustavo

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARATULA.....	i
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	vi
RESUMEN.....	1
ABSTRACT .....	2
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPÍTULO I	
MARCO TEORICO	
1. Factores que inciden en la educación .....	6
1.1. La Educación en el Ecuador. ....	6
1.2. Principales debilidades y amenazas de centros educativos del Ecuador.....	7
1.3. Consideraciones sobre calidad educativa. ....	9
2. Gestión del directivo educativo.....	13
2.1. Importancia de la administración en centros educativos.....	13
2.2. Planificación estratégica.....	14
2.3. Gestión pedagógica. ....	16
2.4. Gestión del talento humano y recursos. ....	18
2.5. Clima organizacional y convivencia escolar. ....	20
2.6. Perfil del directivo institucional. ....	23
3. Liderazgo educativo .....	26
3.1. Concepto.....	26
3.2. Tipos de liderazgo en instituciones educativas.....	26
3.3. Habilidades del liderazgo educativo. ....	29
3.4. La influencia del liderazgo en el aprendizaje. ....	32
3.5. El liderazgo educativo y su contexto. ....	33
3.6. Liderazgo y su papel en la gestión educativa. ....	35
CAPÍTULO II	
METODOLOGÍA	
1. Objetivos .....	40
1.1. General .....	40
1.2. Específicos.....	40

1.3. Preguntas de investigación. ....	40
2. Diseño metodológico. ....	41
2.1. Contexto.....	41
2.2. Población. ....	42
2.3. Métodos, técnicas e instrumentos .....	47
2.3.1. Métodos.....	47
2.3.2 Técnicas.....	48
2.3.3 Instrumentos.....	49
2.4. Procedimiento. ....	50
2.5. Recursos.....	51
<b>CAPÍTULO III</b>	
<b>RESULTADOS, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN</b>	
3.1 Resultados de la investigación .....	54
3.2 Resultados de la revisión documental y estado situacional .....	54
3.3 Resultados de encuestas a estudiantes .....	66
3.4 Encuesta a Docentes. ....	72
3.5 Resultados de entrevistas a autoridades.....	84
CONCLUSIONES .....	94
RECOMENDACIONES.....	96
BIBLIOGRAFÍA.....	98
ANEXOS.....	101
Encuesta dirigida a los estudiantes.....	102
Encuesta dirigida a docentes .....	104
Guía de entrevista a autoridades .....	107
Resumen de entrevistas a autoridades.....	112

## ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS

Figura 1. Calidad total en educación	11
Figura 2: Liderazgo transformacional en los centros educativos	28
Figura 3: Componentes fundamentales de un modelo de gestión educativa competitiva	35
Figura 4: Requerimientos en el ejercicio profesional en el campo de la Administración de la Educación	36
Figura 5: Docentes de la Unidad Educativa por sexo	43
Figura 6: Edad de los docentes de la Unidad Educativa	44
Figura 7: Estudiantes de la muestra por sexo	46
Figura 8: Estudiantes de la muestra por edad	47
Figura 9. Cumplimiento de los estándares de calidad educativa en cuanto al desempeño profesional directivo	63
Figura 10. Resultados de encuestas a estudiantes, pregunta 1 a 5	67
Figura 11. Resultados de encuestas a estudiantes, pregunta 6 a 10	70
Figura 12. Resultados de encuestas a docentes, preguntas 1 a 4	72
Figura 13. Resultados de encuestas a docentes, preguntas 5 a 9	75
Figura 14. Resultados de encuestas a docentes, preguntas 10 a 14	78
Figura 15. Resultados de encuestas a docentes, preguntas 15 a 18	81
Tabla 1. Necesidades profesionales de capacitación y formación de los administradores de la educación para responder a los desafíos del siglo XXI	25

Tabla 2. Requerimientos del liderazgo educativo	37
Tabla 3. Población de docentes de la Unidad Educativa	43
Tabla 4. Autoridades de la Unidad Educativa	45
Tabla 5. Población de estudiantes de la Unidad Educativa	45
Tabla 6. Muestra de estudiantes de la Unidad Educativa para investigación	46
Tabla 7. Recursos económicos para la investigación	52
Tabla 8. Ficha de observación de revisión documental y estado situacional de la Unidad Educativa	56
Tabla 9. Resumen de datos del análisis de Estándares de Calidad Educativa	62
Tabla 10. Resultado de encuestas a estudiantes, preguntas 1 a 5	66
Tabla 11. Resultados de encuestas a estudiantes, pregunta 6 a 10	69
Tabla 12. Resultados de encuestas a docentes, preguntas 1 a 4	72
Tabla 13. Resultados de encuestas a docentes, preguntas 5 a 9	74
Tabla 14. Resultados de encuestas a docentes, preguntas 10 a 14	77
Tabla 15. Resultados de encuestas a docentes, preguntas 15 a 18	80
Tabla 16. Resultados de entrevistas a autoridades, dimensión Planificación Estratégica	84
Tabla 17. Resultados de entrevistas a autoridades, dimensión Gestión Pedagógica	86
Tabla 18. Resultados de entrevistas a autoridades, dimensión Gestión del Talento Humano y recursos	88

Tabla 19. Resultados de entrevistas a autoridades, dimensión Clima Organizacional y Convivencia Escolar 90

Tabla 20. Resultados de entrevistas a autoridades, influencia de la dimensiones en el proceso de enseñanza aprendizaje 92

## RESUMEN

El tema de investigación es el estudio del factor liderazgo de directivos institucionales, el objetivo general es analizar el factor de liderazgo de las autoridades de la Unidad Educativa Miguel Merchán Ochoa a partir de datos de estudiantes y docentes, sección matutina, nivel bachillerato, año lectivo 2016-2017 mediante un estudio de perfil y habilidades en las distintas dimensiones de su desempeño profesional educativo.

Se consideró una muestra de 33 docentes, 142 estudiantes y 9 autoridades institucionales, aplicando los métodos descriptivo, analítico-sintético, hermenéutico y estadístico. A través de las técnicas de investigación: observación directa, encuesta, entrevista, lectura y elaboración de organizadores gráficos; mediante la aplicación de los instrumentos: cuestionarios para docentes y estudiantes, guía de entrevista a autoridades institucionales y ficha de observación.

Se concluye que la institución cuenta con liderazgo pedagógico adecuado al contexto actual, aunque se han encontrado falencias, las fortalezas presentadas constituyen sólidas bases que permiten labores orientadas a cumplir con el servicio educativo. En la revisión documental se aprecia que el liderazgo de las autoridades ha permitido que existan mecanismos para un manejo sustentable y eficiente.

Palabras claves:

Liderazgo, estándares desempeño profesional directivo, calidad educativa, gestión.

## **ABSTRACT**

The research topic is the study of the leadership factor of institutional managers, the general objective is to analyze the leadership factor of the authorities of the Miguel Merchán Ochoa Educational Unit from data of students and teachers, morning section, high school level, school year 2016-2017 through a profile study and skills in the different dimensions of their educational professional performance.

A sample of 33 teachers, 142 students and 9 institutional authorities was considered, applying the descriptive, analytical-synthetic, hermeneutical and statistical methods. Through research techniques: direct observation, survey, interview, reading and elaboration of graphic organizers; through the application of the instruments: questionnaires for teachers and students, interview guide to institutional authorities and observation sheet.

It is concluded that the institution has pedagogical leadership appropriate to the current context, although weaknesses have been found, the strengths presented constitute solid bases that allow work aimed at fulfilling the educational service. In the document review it is appreciated that the leadership of the authorities has allowed mechanisms for sustainable and efficient management to exist.

Keywords:

Leadership, professional management standards, educational quality, management.

## INTRODUCCIÓN

La educación del Ecuador en la actualidad demanda esfuerzos de múltiples actores que directa o indirectamente influyen en alcanzar un servicio de calidad, de manera especial por parte de las autoridades institucionales, que con un adecuado perfil de liderazgo en sus funciones, gestionan las actividades cotidianas de un centro educativo. Dichas actividades están vinculadas principalmente con los procesos derivados de la planificación, gestión pedagógica, del talento humano, recursos y la convivencia escolar. Por esta razón, para garantizar el nivel adecuado de calidad se requiere de procesos de evaluación del liderazgo de los directivos.

La presente investigación de carácter descriptivo con un enfoque al análisis de datos tanto cuantitativo como cualitativo, estudiará aspectos vinculados con el liderazgo educativo de las autoridades del nivel de bachillerato, jornada matutina de la Unidad Educativa Miguel Merchán Ochoa.

La relación entre calidad y liderazgo educativo ha sido abordada por varias investigaciones, Leithwood, Harris, y Hopkins, (2008), citados por Horn y Marfan (2010) analizan que el liderazgo es una variable con capacidad de movilizar los resultados, además su incidencia está presente manera directa en la motivación, habilidades y condiciones de trabajo y por lo tanto esta configuración de procesos influye en la calidad del aprendizaje de los estudiantes. El Ministerio de Educación encargado de orientar la gestión educativa en nuestro país ha implementado los estándares de calidad educativa que son parámetros de logros esperados, y tienen como objetivo, orientar, apoyar y monitorear la acción de los grupos de actores que conforman el Sistema Nacional de Educación para su mejora continua.

El presente trabajo de investigación está dividido en tres grandes apartados: Capítulo 1: Marco teórico, en el que se analiza los factores que inciden en la educación describiendo las principales debilidades y amenazas de centros educativos del Ecuador razón por la de comprender las múltiples perspectivas sociales, culturales, tecnológicas, políticas que intervienen el proceso educativo, también se hará una aproximación a los conceptos sobre calidad educativa, que orienta a establecer la educación como la actividad que permita a las personas alcanzar el desarrollo integral. La administración en centros educativos en síntesis trata de optimizar y usar eficientemente los recursos a la consecución de un servicio educativo de calidad, para ello se analizarán las dimensiones de desempeño profesional directivo: Planificación estratégica, Gestión pedagógica, Gestión del talento humano y recursos, y Clima organizacional y convivencia escolar, además se revisará algunas definiciones de lo que

constituye el perfil del directivo institucional. En la sección de liderazgo educativo se describen las denominaciones más comunes, para posteriormente revisar cuales son las habilidades que se debe desarrollar en base a este factor de la dirección, su influencia en el aprendizaje, en el contexto y gestión educativa.

Capítulo 2: Metodología, que hace referencia al proceso de análisis de la información a partir de aportes de criterios de estudiantes, docentes, autoridades y la ejecución de una revisión documental sobre planificación de la institución en base a los estándares de desempeño profesional directivo.

Finalmente el Capítulo 3: Resultados, análisis y discusión, en él se determinaron los principales hallazgos de la investigación, además de establecer recomendaciones en la implementación y ejecución de políticas y actividades por parte de las autoridades de aquellos aspectos que deben ser atendidos en la institución educativa. Se concluye que la institución cuenta con un liderazgo pedagógico adecuado a su realidad, además se han detectado falencias en cuanto al incumplimiento de estándares de calidad educativa sin embargo hay fortalezas que permiten las actividades cotidianas y el manejo de la institución de manera eficiente y sostenible en el tiempo.

La investigación constituye una referencia de análisis para el sector educativo; para la Universidad Técnica Particular de Loja en medida de identificar las competencias relacionadas y fortalecer sus procesos de capacitación a profesionales del área todo esto en beneficio de toda la sociedad ecuatoriana; también en cuanto a la comunidad educativa directamente relacionada, la investigación forma parte de punto de partida para atender nudos críticos de la institución, que con una adecuada gestión directiva se solucionarán en un corto o mediano plazo; es necesario en el contexto actual, realizar actividades de seguimiento, en este caso del desempeño directivo puesto que es una premisa cotidiana el evaluar y ser evaluado.

Se contó con el apoyo de todos los participantes de la investigación, por lo cual no se presentaron limitaciones, inclusive se tuvo la facilidad de contar con los espacios y tiempo para el desarrollo de actividades como encuestas, entrevistas, revisión documental.

Finalmente, cabe mencionar que los resultados obtenidos así como las conclusiones y recomendaciones de este análisis servirán para brindar políticas estratégicas en beneficio de la comunidad educativa, encaminando al cumplimiento de un adecuado nivel de calidad e innovación mediante el ejercicio docente de formar a las personas para la vida.

**CAPÍTULO I**  
**MARCO TEÓRICO**

## **1. Factores que inciden en la educación**

### **1.1. La Educación en el Ecuador.**

Describir el sistema educativo del Ecuador resulta un análisis del Marco Legal desde lo expresado en la Constitución, las políticas del Plan Decenal, además de las apreciaciones de autores tomados en base a datos estadísticos, que desarrollan y analizan sobre las políticas públicas aplicadas en los últimos años, también se trata de un juicio de valor por parte de los miembros involucrados, todo ello con la finalidad de establecer el papel que desempeña el liderazgo educativo en el sistema, primordialmente en lo que sucede en las instituciones que resultan ser un conjunto de recursos destinados a cumplir con el servicio para cual fueron consolidadas.

En cuanto a la normativa legal, se menciona desde la Constitución Ecuatoriana (2008), a la educación como un derecho y las responsabilidades del estado:

Título II, capítulo 2, derechos del Buen Vivir, lo referente a educación, que se garantiza el derecho de las personas a ser educadas, en el artículo 28, menciona la responsabilidad de responder al interés público, acceso universal, permanencia, movilidad y egreso sin discriminación alguna y la obligatoriedad del nivel inicial, básico y bachillerato. Se enfatiza en la gratuidad. (p. 16)

Además de lo expresado en la Constitución Ecuatoriana, en materia de este servicio público, el Estado acordó la formulación de las políticas en lo referente al tema educativo, el Consejo Nacional de Educación (2006) presentó el Plan Decenal 2006-2015, que en síntesis se esquematiza en 8 políticas, las cuales tenían como prioridad de convertirse en ejes fundamentales en la gestión de los gobiernos de turno y son:

1. Universalización de la Educación Inicial de 0 a 5 años.
2. Universalización de la Educación General Básica de primero a décimo.
3. Incremento de la población estudiantil del Bachillerato hasta alcanzar al menos el 75% de los jóvenes en la edad correspondiente.
4. Erradicación del analfabetismo y fortalecimiento de la educación de adultos.
5. Mejoramiento de la infraestructura y el equipamiento de las Instituciones Educativas.
6. Mejoramiento de la calidad y equidad de la educación e implementación de un sistema nacional de evaluación y rendición social de cuentas del sistema educativo.
7. Revalorización de la profesión docente y mejoramiento de la formación inicial, capacitación permanente, condiciones de trabajo y calidad de vida.

8. Aumento del 0,5% anual en la participación del sector educativo en el PIB hasta el año 2012, o hasta alcanzar al menos el 6% del PIB. (p. 4)

Conforme se ha avanzado en la gestión de materia educativa por parte del gobierno central, en el año 2011 se realiza el Censo Nacional para determinar entre otros datos de relevancia los datos estadísticos relacionados, Andrade (2016) en la Guía Didáctica de Educación y Sociedad manifiesta que:

En base a los resultados analizados del Censo Nacional del 2011 publicado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, INEC, se ha reducido la tasa de analfabetismo, existe un alto índice de rezago escolar, un 66,1% de la población estudiantil se encuentra en educación básica, 16,4% estudia bachillerato y lo más extremo es que el 6,3% de la población tiene título de educación superior. (p. 101)

Con los datos mostrados, se hace evidente la presencia de un liderazgo educativo en las instituciones a fin de establecer estrategias para poner en marcha las políticas del sistema educativo, que garantice una educación de calidad y promueva una cultura de evaluar y ser evaluado, práctica que se ha instaurado mediante los procesos de autoevaluación y evaluación.

Con esta descripción del escenario educativo ecuatoriano, se evidencia una significativa inversión en infraestructura y el trabajo en base a políticas que ha dado como resultado una gestión de recursos por parte del Ministerio de Educación, en la actualidad se requiere ejecutar programas específicos para garantizar que los recursos sean destinados a la potenciación del talento humano educativo, de docentes, autoridades, personal administrativo con la finalidad de alcanzar un adecuado nivel de calidad, en los diferentes niveles, tanto a nivel nacional, zonal, distrital y circuito, por lo que se requiere de un equipo directivo a nivel institucional con un liderazgo pertinente en el ámbito pedagógico para estructurar estrategias que atienda diferentes necesidades como el acceso a la educación superior ya que su cumplimiento supone un avance en el desarrollo tanto económico y social del núcleo familiar y por lo tanto de la sociedad en general, aparte de ello el uso de tecnologías digitales y la capacitación permanente de los docentes.

## **1.2. Principales debilidades y amenazas de centros educativos del Ecuador.**

Mediante el análisis en lo referente a la problemática educativa, se analiza lo que refieren los autores como Torres et al, Rojas, y Segovia, en cuanto a que las debilidades radican en la administración pública, al contexto social y a problemas internos de las familias, estos

conceptos deben ser analizados por parte del equipo directivo para en base de un liderazgo educativo efectivo se de una debida atención que haga frente a estas debilidades generales que afectan el proceso de enseñanza.

En el artículo, La educación en el Ecuador, elementos para un diagnóstico de la Educación en el Ecuador, Torres et al (2002), mencionan que entre algunos nudos críticos del sector educativo a:

La falta de un proyecto educativo nacional.

Fuertes debilidades de información, conocimiento e investigación vinculadas al campo educativo.

Débil desarrollo de una cultura de la lectura y la escritura en el país.

Deterioro creciente de la condición y las expectativas docentes.

Débil formación profesional de los diversos actores vinculados al campo educativo; y

Continuado énfasis sobre la cantidad sin la debida atención a la calidad. (La educación en el Ecuador, 2002)

Las anteriores consideraciones deben ser analizadas y abordadas por parte de las autoridades institucionales a fin de establecer mecanismos que mitiguen sus efectos mediante un adecuado liderazgo educativo.

Otra temática importante es lo referido a los factores y particularidades que afectan el aprendizaje de los alumnos, para lo cual y con el objetivo de obtener una visión concreta se indica a la investigación de Rojas (2006), quien manifiesta:

Algunas particularidades afectan a los alumnos de modo inmediato, se detallan los factores individuales (nutrición, estado de salud, hábitos de estudio, apoyo familiar, entre otros), contextos cercanos familia y comunidad (contexto sociodemográfico, desplazamientos por conflictos, escolaridad de los padres, entre otros), contexto nacional (conflictos internos o externos, crecimiento económico, integración social, tasa de crecimiento de la población), políticas educativas y la capacidad para enseñar de los docentes. (p. 46)

Analizando este particular se enfatiza en que las debilidades o nudos críticos son situaciones que afectan en el aprendizaje de los estudiantes. Que los factores son diversos y pueden ir desde el propio individuo, pasando por su ambiente familiar, la capacidad docente y las políticas educativas del país.

Contar con un centro educativo que haga frente a todas estas debilidades parece ser una tarea complicada, no obstante los docentes con sus labores y formación académica, sumado a esto de establecer un cuerpo directivo que delimite rutas a seguir en la consecución de un horizonte óptimo y de esta manera asegurar un adecuado nivel de calidad.

En la gestión y liderazgo directivo se debe atender a circunstancias que afectan el proceso, reconocidas puesto que generan malestar, indisciplina, retraso de tiempos y en general un bajo rendimiento y demás problemas sociales resultantes de los mismos. Algunas opiniones sobre las debilidades del sistema educativo lo manifiesta Segovia (2015) indicando que:

Es necesario una política pública para canalizar la energía y rebeldía juveniles, con la intervención de los propios estudiantes, proyectos preventivos de convivencia y negociación de conflictos. El avance del micro tráfico en ciertos planteles del país es motivo de preocupación no solo de las autoridades, sino de la comunidad educativa nacional. También es urgente la reactivación del programa de atención a las madres adolescentes, cuyas estadísticas ubican al Ecuador en primeros lugares, y que el Ecuador no cuente con un Plan Nacional de Lectura es inadmisibile. (Ecuador: Lo bueno, lo malo y lo feo en educación, 2015)

El trabajo del directivo está basado en ejercer su liderazgo en la institución al gestionar las particularidades presentadas de diversa situaciones; principalmente una de sus funciones para hacer frente a estas debilidades es asegurar un adecuado clima pedagógico, el uso eficiente de los recursos e infraestructura y gestionar el talento humano a fin de potenciarlo para brindar un óptimo aprendizaje a los estudiantes. Entre las debilidades generales que afectan al sistema educativo abarcan áreas en cuanto a los procesos administrativos, las condiciones personales, los efectos de fenómenos y problemas sociales que afectan a los estudiantes.

### **1.3. Consideraciones sobre calidad educativa.**

El factor liderazgo está vinculado con el concepto de calidad, puesto que aporta las bases para estructurar una organización adecuada y la gestión de los recursos orientados a que los estudiantes alcancen un aprendizaje efectivo y su consecuente desarrollo integral.

El modelo educativo de calidad busca el desarrollo integral del individuo, estudiante o persona mediante su formación académica. La gestión en cuanto a la calidad de un centro educativo está directamente relacionado con los aportes de las personas en sus labores, como es el caso concreto de las autoridades institucionales, al ejercer correctamente un

adecuado liderazgo educativo. Entre las cualidades que deben reunir el elemento humano es contar con una disposición al cambio, motivación por el trabajo, cultura organizacional y el manejo adecuado de un conjunto de valores orientados al perfeccionamiento de la persona como fin y objetivo de la educación.

Este proceso de orientar la educación hacia la calidad requiere una mentalidad corporativa, el cambio es imprescindible debido al desarrollo social, tecnológico, científico que hacen de la educación una de las tareas más complejas en la actualidad. Para alcanzar este propósito se debe desarrollar valores corporativos como la innovación y creatividad, por ello el centro educativo, mediante un adecuado liderazgo de sus autoridades, debe contar con una adecuada estructura organizativa evidenciada en sus labores cotidianas, por mencionar algunas la comunicación interna y externa, los procedimientos administrativos, el uso de ciertos elementos tangibles como uniforme, símbolos, señales; los mismos abordados por todos los miembros de la comunidad educativa en base a sólidos valores corporativos como la responsabilidad, honestidad, respeto mutuo, entre otros.

Sobre este particular, en el artículo Calidad total en la educación, Yarce (1997) señala que:

En educación se busca prestar un servicio lo más perfecto posible y entregar un producto con características de excelencia, para alcanzar la calidad mediante la implementación de una mentalidad orientado a una cultura corporativa, pensando en términos de comunidad educativa, conformado por todos sus miembros, estudiantes, docentes, autoridades, padres de familia. (p. 30)

Otro aspecto interesante a resaltar es que la educación y la calidad deben reunir ciertas características, que a nivel institucional las autoridades en su gestión deben tomar en cuenta. Chavarría (2004) analiza que un modelo educativo de calidad refleja un conjunto de valores, por ello habrá de caracterizarse entre otras cosas por:

- a) Ser sólido en valores
- b) Propiciar el desarrollo integral
- c) Formar la conciencia moral
- d) Educar en y para la libertad
- e) Ser democrático
- f) Ofrecer una escolaridad de vanguardia
- g) Formar forjadores del futuro; y refiere que este modelo haga de cada sujeto un actor de su propio proceso de perfeccionamiento, constructor de su propio futuro. (p. 24)

Consideraciones y elementos importantes en cuanto a este tema es lo relacionado con la percepción de los logros alcanzados, la calidad educativa puede ser evaluada por el análisis de la satisfacción de las personas involucradas con este servicio. Los estudiantes que sientan sus expectativas realizadas así como el agrado del trabajo desarrollado por el personal es síntoma que los niveles de calidad son altos; además es de vital importancia el uso correcto de los recursos que se cuenta la institución así como el perfil de liderazgo de los docentes y autoridades que mediante sus actividades propuestas desde sus distintas funciones ponen esfuerzos en el proceso de enseñanza aprendizaje. Los valores deben ser reflejados en la institución con el objetivo de forjar sujetos íntegros, encaminando a que los estudiantes se preparen o busquen estrategias para los retos que la sociedad actual plantea.

Acercas de la satisfacción, expectativas realizadas y el uso correcto de recursos destinados para un centro educativo, Vivas (2000) en su artículo, El modelo de la Calidad Total para las instituciones educativas, manifiesta que:

Este particular puede ser analizado por el manejo de identificadores y predictores. Se considera identificadores de la calidad el producto educativo, la satisfacción de los estudiantes y del personal además del efecto de impacto de la educación. Entre los predictores se destaca la disponibilidad de medios materiales y personales, la estrategia, la metodología y liderazgo educativo. (p. 67)

En el siguiente grafico se plantea desde las investigaciones de Fernández & Rosales (2014) acerca de los múltiples factores que contribuyen a la calidad educativa.



Figura 1. Calidad total en educación

Fuente: Fernández & Rosales (2014). Administración educativa: la planificación estratégica y las prácticas gerenciales integrando la tecnología, su impacto en la educación.

Elaborado por: Fernández & Rosales (2014).

Se resalta como se puede apreciar el factor liderazgo por parte de los miembros como docentes y equipo de autoridades para conseguir una verdadera calidad educativa.

El aporte que realicen los miembros de una comunidad educativa en cada una de sus funciones repercutirá en alcanzar el verdadero modelo educativo de calidad, razón por la cual al ser este servicio un conjunto de sistemas y procedimientos complejos hace que todos los esfuerzos emprendidos por parte del elemento humano apoyen al logro y alcance de adecuados niveles de calidad, ante lo cual la percepción de la satisfacción de las necesidades por parte de los grupos involucrados es un indicador de calidad.

De la misma manera la evidencia de que en una institución prevalezca una cultura organizativa cuyos pilares estén presentes un conjunto de valores como el respeto, honestidad, libertad, responsabilidad, en los distintos procesos, resulta también un indicador y el objetivo del modelo de calidad educativa en que ese centro se encuentre fundamentado y encaminado hacia una formación integral de las personas, en base a un liderazgo de sus autoridades que atiendan las diferentes dimensiones que componen los procesos de enseñanza-aprendizaje.

## **2. Gestión del directivo educativo**

### **2.1. Importancia de la administración en centros educativos.**

La administración aplicada en el contexto educativo permite un mayor rendimiento de los recursos, brindando las adecuadas condiciones en el desarrollo de las actividades y definiendo funciones de los miembros de la organización, ya que mediante una adecuada planificación se establecen planes, actividades, responsabilidades, plazos para la ejecución, entre otras tareas administrativas.

Estas condiciones se dan cuando existe en la administración un liderazgo educativo por parte de las autoridades que cuente con habilidades que fortalezca, enriquezca y apoye el trabajo de los docentes, con esto se aporta al aprendizaje significativo de los estudiantes y alcanzar una educación de calidad y consolidando un proceso continuo orientado a establecer mecanismos para mitigar las debilidades anteriormente descritas.

Son diversas las orientaciones y objetivos de la importancia de la administración educativa, una actividad que en la actualidad resulta necesaria para el uso eficiente de los recursos destinados al proceso de aprendizaje. Botero (2007) indica que: “la gestión educativa se concibe como el conjunto de procesos, de toma de decisiones y realización de acciones que permiten llevar a cabo las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación”. (p. 22)

El mismo autor menciona que: “la educación está relacionada con el encargo social en donde uno de los fines de la gestión educativa deberá encaminarse a transformar a los individuos y la sociedad”. (p. 23)

Para entender la misión de la administración de los centros educativos, por otra parte, en investigaciones realizadas por Münch et al., (2010), citados por Costa (2017) se indica que, este concepto es de vital importancia ya que:

Facilita el trabajo cuando se establecen principios, métodos y procedimientos, para alcanzar mayor apresuramiento y efectividad.

El rendimiento y eficacia de cualquier centro escolar tiene relación directa con la aplicación de una administración apropiada.

Por medio de sus principios la administración contribuye para que entre los integrantes de la comunidad educativa exista bienestar, mejora la utilización de los recursos y procura que las relaciones humanas sean satisfactorias, esto incide en el mejoramiento de la calidad académica y la preparación de los educandos. (p. 39)

En esta investigación se enfatiza en la relación de aprendizaje de calidad y la gestión educativa adecuada, dicha relación sirve como un indicador en que el liderazgo influye en el proceso de enseñanza aprendizaje.

Específicamente lo que realizan los directivos institucionales se analiza mediante una relación entre unas buenas condiciones para el aprendizaje y la administración directiva, conocido como el efecto director. Bolívar (2010), manifiesta que:

Es un efecto indirecto puesto que no es la persona que trabaja en las aulas, pero puede contribuir a construir las condiciones para que se trabaje bien en ellas. Sin duda la efectividad de un profesor en la clase está en función de sus capacidades, de las motivaciones y compromiso y de las características del contexto en que trabaja y del entorno externo (social y político). Pero la creación de un ambiente y de unas condiciones de trabajo que favorezcan a su vez un buen trabajo en las aulas es algo que depende de los equipos directivos. (p. 17)

Como puntos a considerar se enfatiza que un buen líder educativo en el contexto actual, es un buen administrador y que la importancia de la administración de centros educativos radica en que permite una adecuada gestión de los recursos en términos de establecer características de rendimiento, eficacia, eficiencia, orden; y este proceso favorece el aprendizaje de los estudiantes puesto que crea buenas condiciones del ambiente y trabajo en las aulas de los docentes. Estas condiciones se pueden sintetizar en las dimensiones del trabajo directivo: Planificación estratégica, Gestión Pedagógica, del Talento Humano y recursos; y el Clima escolar.

## **2.2. Planificación estratégica.**

Entre las dimensiones a ser analizadas es la referente a la planificación estratégica como parte de las habilidades de un liderazgo educativo. Existen relaciones que esta dimensión incide en una enseñanza efectiva, que entre algunos de sus metas es preparar a los estudiantes para los retos del mundo presente y futuro.

La planificación estratégica en el área educativa es una temática de análisis para determinar el accionar de las autoridades institucionales, departamentales, también de los docentes que integran las áreas y comisiones puesto que en los planes se establecen los mecanismos y actividades para alcanzar unos objetivos propuestos. La importancia de esta actividad es manifestada por Argüin citado por Aranda (2011) quien define a la planificación estratégica como:

Un proceso de gestión que permite visualizar, de manera integrada el futuro de la institución, que se deriva de su filosofía, de su misión, de sus orientaciones, de sus objetivos, de sus metas, de sus programas así como de sus estrategias a utilizar para asegurar su logro. El propósito es el de concebir a la institución, no como un ente cerrado, aislado sino como un sistema abierto y dinámico, sensible a las influencias externas y lista para responder a las exigencias del medio. (p. 51)

El personal vinculado a la gerencia y liderazgo educativo en la actualidad se ha de complementar con el desarrollo de ciertas habilidades propias del trabajo directivo, entre estas se menciona a la planificación estratégica, implementada a través del Proyecto Educativo Institucional, PEI. Mintzberg y Brian, citados por Fuster (2008), aportan la siguiente idea sobre la planificación estratégica: “establece la orientación general de una organización y su viabilidad máxima a la luz, tanto de los cambios predecibles como los impredecibles que, en su momento, puedan ocurrir en los ámbitos que son de su interés o competencia”. (p. 2) Los mencionados autores, indican que entre las finalidades de la planificación estratégica, se mencionan:

- Contrastar un conjunto de informaciones sobre los procesos relevantes en la organización (respecto a los clientes, proveedores, el personal, otros competidores, indicadores de gestión, demográficos, etc.) para la definición del futuro deseado de la organización.
- Definir el escenario futuro de la institución a medio y largo plazo, mediante la demarcación de la misión, visión, valores comunes y principios estratégicos, con particular énfasis en los rasgos diferenciales que pretende desarrollar respecto de instituciones similares.
- Efectuar un análisis de la información para detectar fortalezas y debilidades (análisis interno) y amenazas y oportunidades (análisis del entorno) y poder determinar la fijación de los objetivos estratégicos.
- Crear un plan de comunicación interno y externo, tanto del proceso de planificación como de los resultados, que permita aumentar la participación y adhesión de todos los estamentos organizativos.
- Diseñar un sistema de control y seguimiento para medir la cobertura del logro de las estrategias y objetivos previstos y proporcionar retroalimentación al sistema. (p. 4)

Como síntesis, la planificación estratégica se ha de convertir en un pilar fundamental para las autoridades designadas y forma parte de un liderazgo educativo eficiente, esta habilidad gerencial se evidencia mediante la manera de anticiparse a los cambios que se pueda producir

sobre la marcha. Además, debe de contener las acciones necesarias para alcanzar los objetivos en un corto, mediano y largo plazo, esto resulta de un proceso de priorizar necesidades para alcanzar las metas propuestas.

Lo que consolida un efectivo liderazgo educativo en la actualidad son diversos factores que correctamente gestionados beneficiarán a todos los integrantes de la comunidad educativa, entre los cuales se mencionan: la motivación en el trabajo, gestión docente, satisfacción del cliente, capacitación permanente, reestructuración institucional y de procesos, entre otros y aquellos que el Ministerio de Educación toma como base para los procesos de auditoría en la dimensión Planificación Estratégica.

### **2.3. Gestión pedagógica.**

La dimensión de gestión pedagógica entre algunos de sus objetivos está orientada a enriquecer y brindar seguimiento a la labor docente, atender y solucionar problemas de aprendizaje, apoyar en la implementación de novedosas técnicas y estrategias educativas.

Estas acciones son la base para establecer aprendizajes significativos y alcanzar una adecuada calidad de este servicio. Las autoridades educativas, deben poseer un amplio conocimiento de la dimensión pedagógica, para afrontar los retos y megatendencias actuales.

Acerca de esta dimensión y su relación con el liderazgo por parte de las autoridades, en las investigaciones de autores como Bossert et al (1982) citados por Freire & Miranda (2014) expresan que:

De manera indirecta, el liderazgo del director incide en el rendimiento de los estudiantes en tanto contribuya a desarrollar entornos de aprendizaje para los profesores, estimule una comunicación fluida con ellos, los supervise constantemente, comparta con ellos la toma de decisiones, los motive y aliente sus capacidades; de esta manera mejoraría el desempeño de los profesores en el aula, lo cual implicaría mejoras en el rendimiento de los estudiantes. (p. 15)

Otra relación muy interesante, entre el liderazgo educativo, referente a la gestión pedagógica, es la creación de un adecuado ambiente escolar, Ruiz Callejas (1998), citado por Hernández (2008) pone de manifiesto que:

El profesor a través del liderazgo eficiente alcanza a crear una situación positiva y un ambiente favorable donde es más fácil que él y sus estudiantes logren lo siguiente:  
Comprender la misión y las funciones del proceso educativo.

Unidad de acción orientada a los propósitos u objetivos comunes del proceso educativo.

Defender la identidad cultural, el sentido de pertenencia y la cohesión social de la escuela.

Promover la participación, la comunicación y la cooperación entre los estudiantes del grupo para superar los conflictos internos.

Preservar la integridad del grupo y de la escuela mediante el desarrollo de valores, el cumplimiento de las normas y el mejoramiento de las relaciones interpersonales, públicas y sociales.

Generar cambios de mentalidad y de actitud en los estudiantes, en función del desarrollo de la escuela y de su personalidad, tanto desde el punto de vista de su instrucción como de su educación.

Consolidar los cambios logrados en los estudiantes mediante la creación de escenarios de interacción creativa, formativa y productiva, en las dimensiones curricular y extracurricular con un sentido extensionista, para su mejoramiento continuo y sostenido. (Hernández, 2008)

Las varias actividades ejercidas por los directivos y definidas como liderazgo educativo ponen de manifiesto la importancia de la dimensión de la gestión del aprendizaje. Entre las investigaciones se detalla a Bolívar (2010), citado por Freire & Miranda (2014), propone que “el liderazgo pedagógico está centrado en la organización de buenas prácticas pedagógicas y en la contribución al incremento de los resultados del aprendizaje”. (p. 13)

Inclusive Murillo (2008) citado por Freire & Miranda (2014), establece que:

Los directivos que adoptan este estilo se involucran más en el desarrollo del currículo en la escuela; muestran una mayor capacidad para alinear la instrucción en las aulas con los objetivos educativos planteados; se preocupan más por el desarrollo profesional de los docentes y supervisan constantemente su práctica pedagógica; y evalúan los aprendizajes de los estudiantes tomando en cuenta los resultados logrados en la formulación de las metas educativas de la institución. (p. 13)

Una adecuada dirección en el ámbito pedagógico, ofrece las ventajas institucionales de tener un proceso educativo efectivo, los resultados se evidencian con estudiantes preparados para la vida, con sólidos conocimientos para continuar su aprendizaje o contribuir a la sociedad.

El apoyo de los directivos, en esta dimensión se centra en ofrecer apoyo en sus iniciativas tanto de docentes como de los estudiantes, seguimiento a su labor, mediación en los

problemas de aprendizaje y brindar las facilidades necesarias para que las aulas, los recursos, los espacios estén dispuestos para una eficiente labor didáctica.

#### **2.4. Gestión del talento humano y recursos.**

La dimensión de Gestión del Talento humano y recursos es otro pilar en que se fundamenta las funciones del liderazgo educativo efectivo. El equipo de personas que constituye una organización educativa constituye un factor determinante para la ejecución de su misión, por ello interviene la aplicación de estrategias de ciencias como la administración en concreto con el proceso administrativo, la psicología para entender la motivación en el trabajo, entre otras para entender su compleja estructura, su dinámica y sus aportes a la institución.

Las investigaciones en el ámbito, explican a detalle los efectos de un adecuado liderazgo educativo aplicado en esta dimensión. Acerca de las tendencias y proyección, Chiavenato (2008) citado por Cevallos (2017); analiza a la gestión del talento humano y destaca algunos aspectos que se pueden vincular con lo desarrollado en las instituciones educativas:

- Una filosofía de valoración a la personas.

- Flexibilidad y funcionalidad del área de Recursos Humanos.

- Un nuevo rol del área de Recursos Humanos.

- La administración de recursos humanos hacia las gerencias de línea.

- Vinculación con la planificación estratégica.

- Énfasis en la cultura participativa, democrática y el trabajo en equipo.

- Utilización de mecanismos de motivación y realización personal.

- Preocupación por la creación de valor en la organización y la utilización del benchmarking, como estrategia del mejoramiento continuo de los procesos y servicios.

- Preparación de la organización y las personas para el futuro. (p. 23)

En cuanto a las acciones que el líder educativo puede contribuir a la adecuada gestión del talento humano y el uso eficiente de recursos, en las investigaciones de Fernández & Rosales (2014), destacan que:

- El cambio en la conducta del personal docente es positivo si se establece mecanismos y líneas de acción para:

  - Ayudar a descubrir nuevos problemas

  - Ayudar a seleccionar nuevos objetivos educativos

  - Coopera en diversos programas de investigación o estudios

  - Estimula una mayor creatividad y originalidad

  - Apoya y estimula especialmente a los que se inician en la docencia

Proporciona materiales a los maestros y al personal de apoyo  
Ayuda a preparar y utilizar criterios de evaluación  
Escucha con simpatía y comprensión los problemas del personal  
Establece buenas relaciones con los maestros  
Sugiere posibles métodos de mejoramiento y de formación profesional proporcionada por instituciones  
Estimula y apoya actividades profesionales  
Coordina investigaciones que tengan impacto en la educación. (p. 8)

La labor directiva es amplia y aborda diferentes ámbitos, dos consideraciones importantes son lo referente a la gestión de personas y el liderazgo compartido. Gonzáles (2008) manifiesta:

Como puntos importantes del papel del director: facilitar aquellas condiciones que hagan posible que la visión del centro y la educación que se pretende construir sean debatidas por el conjunto de los integrantes, con sus distintas voces, interpretaciones e intereses, en procesos de deliberación y negociación, además, es preciso mantener ligadas a las personas, estructuras y recursos entorno a valores y principios básicos. Estas actividades implican que se debe potenciar el liderazgo de otros miembros de la organización tomando parte activa en las consecuentes decisiones y actuaciones sobre cuestiones organizativas, educativas, curriculares y de enseñanza. Esta última consideración puede ser tomada como el concepto analizado de liderazgo distribuido, lo que busca una mejor organización del centro educativo promoviendo en que las múltiples perspectivas apoyaran a tomar mejores decisiones. (p. 15)

Por lo vinculado a esta dimensión se detalla que cada institución educativa requiere de un análisis y estrategia distinta para la gestión de su talento humano, puesto que debe adecuarse al contexto en que se desenvuelve. Se debe dar importancia a las principales debilidades en cuanto al manejo de este ítem para planificar y llevar a acción las estrategias y políticas institucionales a fin de superar dichos nudos críticos y contribuir a una mejora del proceso educativo.

El manejo de los recursos humanos siempre ha sido considerado como un proceso complejo dada las circunstancias de la interrelación con las personas, en este caso con docentes, administradores, personal de apoyo quienes responden a necesidades y motivaciones individuales. Es preciso que el líder educativo posea las habilidades específicas en esta dimensión como una comunicación efectiva, flexibilidad en ciertos requerimientos, motivación

constante al personal, comprensión del desarrollo profesional, administrar eficientemente los recursos que cuenta, entre otros.

## **2.5. Clima organizacional y convivencia escolar.**

En lo referente a esta dimensión, el Ministerio de Educación de Chile, tomado como referencia al contexto Latinoamericano, que ha demostrado avances en el sistema educativo, hace una aclaración sobre algunas de sus características y las relaciones con un adecuado liderazgo educativo, en general se enfatiza que como organización debe estar centrada su accionar en valores, en construir entre sus integrantes una visión corporativa, una adecuada convivencia en los espacios y todas sus acciones reguladas por la normativa legal y compromisos.

El rol del director de un centro educativo, tiene gran relevancia en la generación de climas organizacionales adecuados, el portal web del Ministerio de Educación de Chile (2017) indica que este además constituye un pilar para “potenciar el proyecto educativo y los logros de aprendizaje de los estudiantes”. Además, desde el mismo portal web, establece que:

Los criterios considerados en este ámbito de acción directiva, promueven la colaboración al interior del establecimiento y la conformación de redes de apoyo al mismo en su entorno.

Los criterios contenidos en este ámbito corresponden al accionar del director y equipo directivo:

Promueven los valores institucionales y un clima de confianza y colaboración en el establecimiento para el logro de sus metas. Para propiciar un clima laboral favorable, el director y equipo directivo junto con exigir altos criterios de cumplimiento, deben reconocer logros y promover lazos de confianza y apoyo mutuo entre el personal del establecimiento.

Promueven un clima de colaboración entre el establecimiento educacional, los estudiantes y los padres y apoderados. La participación y colaboración de los padres y apoderados es un aspecto crucial para el logro de las metas de aprendizaje. Para esto es fundamental que junto con informar periódicamente sobre los avances de rendimiento individual y grupal de los estudiantes, se desarrollen estrategias de apoyo conjunto. En esta tarea, si se quiere que los padres y apoderados actúen en coherencia con los valores del establecimiento.

Garantizan la articulación de la definición del proyecto educativo institucional con las características del entorno. La educación y la sociedad están en continua interacción.

Por ello el director y equipo directivo, como conductores del proyecto educativo del establecimiento que presiden, deben asegurar que dicho proyecto guarde coherencia con el contexto socioeconómico y cultural de su comunidad educativa.

Relación con instituciones de su comunidad, para potenciar el proyecto educativo institucional y los resultados de aprendizaje de los estudiantes, generando redes de apoyo pertinentes. La escuela no es una organización aislada, dado que se ve afectada por el medio sociocultural en que se encuentra inserta. Por ello, es importante que el director y equipo directivo fortalezcan las relaciones con la comunidad y construyan relaciones de cooperación con instituciones tanto académicas y profesionales como gubernamentales y empresariales. (Ministerio de Educación de Chile, 2017)

También otras consideraciones a tener en cuenta en el ejercicio de un liderazgo efectivo se debe analizar lo expresado por Sandoval (2014) quien asevera:

El clima escolar no se asocia exclusivamente con la disciplina y la autoridad, sino más bien con la conformación de un ambiente propicio para enseñar y para aprender, en el que se pueden identificar distintos componentes:

La calidad de las relaciones e interacciones entre las personas (entre todos los miembros de la comunidad educativa).

La existencia de actividades planificadas en los diversos espacios formativos (aula, patios, bibliotecas).

Un entorno acogedor (limpio, ordenado, decorado).

La existencia de normas y reglas claras, con una disciplina consensuada y conocida por toda la comunidad educativa.

La existencia de espacios de participación.

Una escuela, colegio o liceo que tenga un clima de aula seguro, basado en la confianza recíproca entre profesores/as y estudiantes y un clima laboral tranquilo, relajado, democrático y participativo, transversalmente practicado y difundido por la totalidad de la comunidad educativa, contribuirá a desarrollar una convivencia escolar sana, armónica y pacífica, permitiendo que sus estudiantes gestionen su conocimiento de manera creativa, innovadora, eficaz y eficiente, de tal manera de sortear con éxito los desafíos que les impone la sociedad del conocimiento y de la información. (p. 175)

Un referente en cuanto a la gestión del clima escolar es lo relacionado con la resolución de conflictos y el desarrollo de habilidades para su correcto manejo, como lo propone Porret (2014), describe sobre este particular, la clasificación y la manera adecuada de solucionar estos tópicos al presentarse en un centro educativo u organización:

Los conflictos en las organizaciones se los puede dividir en los que se resuelven en el interior de la organización y los que se externalizan. Si el conflicto se mantiene al interior de la organización, se podrá utilizar en primer lugar la vía de la comunicación conversando y negociando con la o las partes. Posteriormente, si no se soluciona, por la complejidad se puede acudir a una persona o autoridad para que dirima, también se puede organizar una comisión para estos particulares o solicitar la asistencia de un experto en resolución de conflictos. En el caso de que se externalice, la organización se verá obligada a someterse a normas preestablecidas, y se pueden resolver mediante: jueces y tribunales; autoridad de organismos públicos o solicitar la intervención de un servicio interprofesional. (p. 500)

Se debe reconocer que el clima escolar no es una cuestión de disciplina, sino de establecer las condiciones pertinentes para que los integrantes de la comunidad educativa en conjunto, se puedan desarrollar plenamente, se enfatiza de esta dimensión y adecuando al contexto nacional, lo expresado en la normativa vigente que un centro educativo debe contar con un actualizado Código de Convivencia, en el que se reúnen los compromisos y normas de quienes integran la institución.

Otro aspecto a resaltar es que la función directiva ha de desarrollar competencias acerca del manejo de conflictos, observando que es necesario cultivar algunas actitudes y habilidades como el diálogo, la búsqueda oportuna de soluciones, la mediación, la empatía entre otras. Es importante dotar a la institución de una debida prevención, capacitando a los integrantes a resolver constructivamente los conflictos y en general generar espacios para una adecuada convivencia escolar y un clima organizacional que responda a los desafíos actuales en especial contribuya a aprendizajes significativos.

## **2.6. Perfil del directivo institucional.**

En la presente sección, se abordará desde diferentes investigaciones y lineamientos las distintas tareas y funciones que un directivo educativo realiza en su desempeño profesional, relacionadas principalmente con la gestión pedagógica para proveer a los estudiantes un aprendizaje de calidad y las demás dimensiones también importantes y orientadas a complementar el proceso educativo.

Se expondrá la información que maneja el Ministerio de Educación del Ecuador, referente al perfil del directivo educativo del país, como parte de las funciones encaminadas a una educación de calidad, además, los aportes de investigaciones acerca de este particular sobre los requerimientos que deben reunir los directivos.

Según el aporte a este tema de Gonzáles (2002), citada por Gonzales (2006) indica que:

Se requiere como director de un centro educativo un gerente y líder que sea capaz de manejar y enfrentar el cambio, de promover, planificar y ejecutar con talento, iniciativa y visión, las acciones de integración que comprometan a toda la comunidad educativa.  
p. (243)

La rectoría de la educación en el país es ejercida por el Ministerio de Educación, organismo que ejecuta, controla, planifica y realiza los distintos procesos a fin de garantizar las debidas políticas en la mencionada área social. Se detalla según el enfoque del Ministerio de Educación del Ecuador (2017), el perfil del directivo educativo, que radica en cumplir en la institución educativa los procesos y actividades de:

Liderar la institución educativa

Crear y ejecutar del Proyecto Educativo Institucional (PEI);

Generar altas expectativas entre los miembros de la comunidad educativa;

Ejercer un liderazgo compartido y flexible,

Desarrollar un sistema de gestión de la información, evaluación, y rendición social de cuentas.

Involucrarse en la gestión pedagógica

Asegurar la adaptación e implementación adecuada del currículo;

Garantizar que los planes educativos y programas sean de calidad y gestionar su implementación, y;

Organizar y liderar el trabajo técnico-pedagógico y desarrollo profesional de los docentes.

Gestionar el talento humano y recursos

Establecer condiciones institucionales apropiadas para el desarrollo integral del personal;

Gestionar la obtención y distribución de recursos y el control de gastos;

Promover la optimización del uso y mantenimiento de los recursos;

Enmarcar su gestión en el cumplimiento de la normativa legal, y;

Demostrar una sólida formación profesional.

Asegurar un clima organizacional y una convivencia adecuada

Garantizar un ambiente de respeto, cultura de paz y compromiso con el proyecto educativo institucional;

Promover la formación ciudadana e identidad nacional;

Fortalecer lazos con la comunidad educativa, y;

Comprometer su labor a los principios y valores en marco del Buen Vivir. (Ministerio de Educación, 2017)

También es necesario aclarar que el directivo de un centro educativo responde a demandas internas y externas, Gonzales (2006) manifiesta que:

Entre las internas están: priorizar los procesos pedagógicos ante las demás demandas de su centro, elaborar y llevar a la práctica, junto a sus maestros y los miembros de la comunidad el Proyecto Educativo Institucional, tomar en cuenta las características generacionales de los sujetos que participan en el proceso.

Entre las demandas del sector externo se explica que están íntimamente ligadas con las internas y se refieren a la exigencia de resultados de calidad en el aprendizaje de los estudiantes, además de transparencia y claridad en manejo de recursos y rendición de cuentas, sobre todo lo relativo a los resultados del proceso de aprendizaje, integrar los procesos de aprendizaje generados en el centro con la comunidad a la que pertenece asimismo integrar el centro a las acciones y necesidades de la comunidad. (p. 241)

Inclusive la tarea del directivo debe estar a la vanguardia, en un constante proceso de actualización fundamentada para ejercer sus labores con un liderazgo pertinente, por ello entre sus investigaciones y conclusiones, Garbanzo (2004, p. 19), expone que: “varios profesionales educativos plantean algunas de las necesidades más sentidas en el campo de la Administración Educativa, las que consideran fundamentales para responder a los desafíos del siglo XXI”, tal y como se indican en la tabla 1:

Tabla 1. Necesidades profesionales de capacitación y formación de los administradores de la educación para responder a los desafíos del siglo XXI

Necesidades profesionales en capacitación	Necesidades en la formación académica
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Legislación educativa</li> <li>• Conocimiento de herramientas de computación.</li> <li>• Indicadores de calidad educativa.</li> <li>• Formación ética y moral</li> <li>• Habilidades para relacionarse con la comunidad</li> <li>• Conocimiento sobre diferentes enfoques Curriculares</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilización de tecnología en informática</li> <li>• Conocimientos actualizados en administración educativa</li> <li>• Formación ética y moral.</li> <li>• Legislación laboral</li> <li>• Gestión del currículo</li> <li>• Rescate de valores</li> <li>• Liderazgo académico</li> </ul>

Fuente: Garbanzo y Orozco (2010) Liderazgo para una gestión moderna de procesos educativos.

Elaborado por: Pineda, G. en base a Garbanzo y Orozco (2010).

Las distintas fuentes consultadas dan a conocer una serie de habilidades que debe reunir así como las diferentes actividades, tareas, funciones, que realiza el directivo institucional que en base a un sólido liderazgo ejecuta.

Lo manifestado por el Ministerio de Educación de nuestro país sobre esta temática está basado en los Estándares de Calidad Educativa, lo cual ha servido para establecer los procesos de evaluación del desempeño profesional directivo. Una consideración importante es lo analizado en cuanto a las necesidades internas y externas en cuanto a las actividades del directivo educativo, ya que la institución educativa no se trata de un elemento aislado y se ha ejemplificado las principales necesidades profesionales en capacitación y las de formación académica que debe reunir y en su ejercicio adquirir el cuerpo directivo para atender las necesidades actuales, un trabajo conjunto entre los profesionales de este campo, la administración del sistema y las instituciones de educación superior.

### **3. Liderazgo educativo**

#### **3.1. Concepto.**

Personalmente, se considera al liderazgo educativo como una confluencia de valores, actitudes, habilidades a ser desarrolladas en sus labores por el personal docente y particularmente por las autoridades que tendrán la potestad de administrar y gestionar una institución educativa, hacia el logro de objetivos establecidos.

Entre las definiciones importantes a describir se exponen sobre este particular: Munch et al (2010, p. 148) consideran que: “un líder es una persona que inspira confianza y respeto y que posee el don de mando y la capacidad de persuasión para que la gente lo siga por convencimiento”.

Otra consideración la propone Vaillant (2014), en cuanto que:

El liderazgo escolar se construye, y refiere a la facultad de orientar, entusiasmar y motivar a los estudiantes y a los docentes. Y estos procesos no son innatos sino que requieren de capacidades que pueden ser promovidas y desarrolladas mediante procesos de formación, de colaboración y de intercambio entre pares. (p. 20)

En otros términos, sobre este mismo particular, Rojas y Gaspar (2006) manifiestan que:

Los/las líderes son personas o grupos de personas competentes en el arte de conducir a una comunidad en la construcción de un futuro deseable por/para esa comunidad; asimismo expresan que es el arte de conducir escuelas, colegios, liceos, centros educativos, desde esas múltiples dimensiones de lo humano, hacia el futuro. (p. 19)

Se debe enfatizar en algunos valores y habilidades propios del líder educativo como lo es el respeto, la persuasión, motivación al personal, conducción de personas, visión hacia el futuro de la organización, ser un ejemplo y modelo a seguir; y como bien lo manifiestan en los aportes de las investigaciones consultadas, este conjunto de capacidades pueden ser promovidas mediante procesos de formación e incluso de trabajo en equipo. Se enfatiza también la experiencia del trabajo docente que le brindará las estrategias para confrontar las diversas actividades derivadas de sus funciones como autoridad educativa.

#### **3.2. Tipos de liderazgo en instituciones educativas.**

Entre la bibliografía analizada, se cuenta con diversas clasificaciones del liderazgo, concretamente en el ámbito educativo se va a dar énfasis a la clasificación por la influencia y por las investigaciones actuales aportan a definir un estilo. Esto con la finalidad de definir

claramente al liderazgo como un conjunto de habilidades con el propósito de alcanzar una educación de calidad.

Sobre la clasificación de liderazgo, Kurt Lewin citado por Murillo (2006) expresa que:

Entre los estudios que identifican diferentes estilos directivos destaca con luz propia, por su influencia en el ámbito de la educación, tres estilos de ejercicio de liderazgo:

El liderazgo autoritario. El líder concentra todo el poder y la toma de decisiones. Es un ejercicio del liderazgo unidireccional, donde los seguidores obedecen las directrices que marca el líder.

El liderazgo democrático. Se basa en la colaboración y participación de todos los miembros del grupo.

El liderazgo laissez faire. El líder no ejerce su función, no se responsabiliza del grupo y deja a éste a su propia iniciativa. (p. 3)

Otra importante clasificación del liderazgo educativo, son los tres tipos basándose en estudios del ámbito educativo que ha sido desarrollado por varios autores, Murillo (2006) detalla:

Liderazgo instructivo: basándose en las escuelas que consiguen en mayor medida un desarrollo integral de todos sus alumnos, son aquellos centros que: contribuyen al establecimiento de la misión y las metas escolares, ayudan a generar un clima positivo de aprendizaje, ayudan y apoyan el desarrollo profesional de los profesores, desarrollan, coordinan y supervisan el currículum del centro, fomentan el trabajo en equipo de los docentes.

Liderazgo transformacional: se lo definió a partir de las siguientes dimensiones:

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.

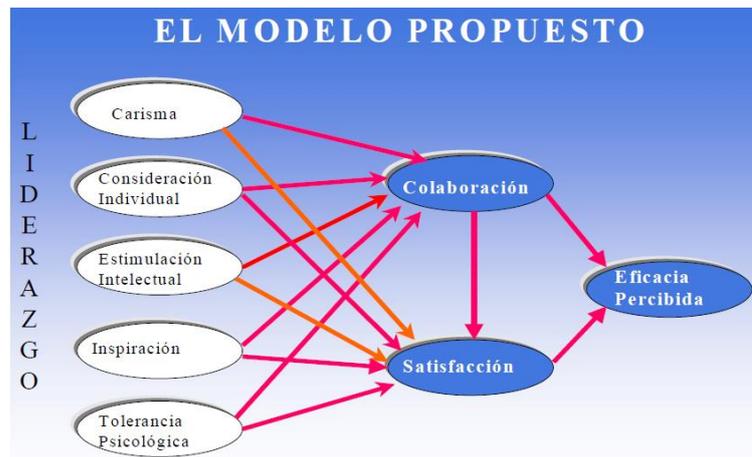


Figura 2: Liderazgo transformacional en los centros educativos

Fuente: Maureira, Oscar (2004), en base a Bass

Elaborado por: Maureira, Oscar (2004), en base a Bass

En el gráfico se enfatiza que los círculos en blanco constituyen las subdimensiones teóricas, mientras que los círculos sombreados son aquellas variables más relevantes asociadas a los efectos del liderazgo transformacional y se agregó la variable final que es la eficacia pedagógica percibida.

Y el tercer estilo denominado Liderazgo distribuido: está orientado hacia el establecimiento de una cultura que implica el compromiso de todos los miembros de la comunidad escolar en la marcha, el funcionamiento y la gestión de la escuela. Una de las ventajas es que se aprovecha las habilidades de los otros en una causa común, de manera que el liderazgo se manifiesta a todos los niveles. (p. 6)

Acerca del tema de distribuir el liderazgo como una práctica orientada a la eficacia del aprendizaje, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, OCDE (2009) manifiesta que:

Distribuir el liderazgo está orientado a la eficacia escolar; constituye una práctica entre diferentes personas y organizaciones, como pueden ser, directores adjuntos, mandos medios y personas de otras escuelas, y enfatiza que la posibilidad de eficacia se construye mediante la visión de la capacidad para una mejora continua, para abordar

la variación dentro de la escuela y para la planificación de la sucesión. Este tipo de liderazgo funciona con más eficacia en un ambiente de confianza y apoyo mutuo. (p. 19)

La definición de un estilo de liderazgo forma parte de una de las habilidades que deben contar no solamente el gestor educativo sino también un trabajo en equipo de las autoridades de un centro. Se ha analizado las distintas formas de clasificar según su accionar en el ámbito educativo, en la relación con los colaboradores.

En la actualidad debido a las múltiples necesidades y escenario que se desenvuelve el ámbito educativo a más de los cambios de la sociedad, un liderazgo educativo debe poseer habilidades que coadyuven a gestionar de manera eficiente la institución, en que se base de una cultura de trabajo colaborativo, enfocándose en conformar las mejores condiciones para el desarrollo de sus propias actividades de cada uno de los miembros de la comunidad educativa, en especial dando prioridad al aspecto pedagógico por ser el fin último por la cual existe la organización sin descuidar los procesos que garantizan el cumplimiento óptimo del resto de dimensiones.

### **3.3. Habilidades del liderazgo educativo.**

En cuanto al análisis del perfil y habilidades del liderazgo entre algunas de las destrezas que el docente y directivo tiene como parte de sus actividades cotidianas está el de desempeñar mediante un estilo propio de dirección y las de formarse en ciertas habilidades que se las adquiere por la capacitación o experiencia en el campo docente. Un punto muy importante es definir el estilo de dirección, en mi criterio un centro educativo requiere de ser guiados por un líder que motive a sus seguidores a trabajar hacia metas establecidas y un nivel adecuado de productividad.

Entre las habilidades que debe poseer y adquirir el líder educativo, Quiñones (2016) menciona que:

Optima y sólida formación, que posea estudios profesionales en áreas que le permitan desarrollar su actividad, tenga experiencia profesional, deseo constante de superación, por sobre todo el firme impulso a prepararse en forma continua.

Profesional con valor y con valores, tener un profundo dominio de los valores éticos y morales y comprender que sus decisiones impactan en su entorno, tiene que ser valiente, rápido, eficaz en la toma de decisiones, imparcial y autocrítico con su trabajo. Siempre ser un ganador, que tenga visión de negocio y esté orientado a resultados, además de contar con una visión global estratégica y operativa.

Debe ser un buen coach. Todo gerente innovador debe practicar la escucha activa, será accesible y capaz de detectar, atraer y retener el talento humano, poseer la capacidad para delegar autoridad a los subordinados.

Poseer habilidades sociales, por esencia el directivo moderno debe ser humano, carismático, tener empatía, inteligencia emocional, capacidades de negociación, una imagen adecuada.

Empleable y camaleónico, ser un elemento polivalente y flexible, funcional, con capacidad de adaptarse él y al equipo al que lidera, buen negociador, polifacético, canalizador de la presión laboral y de la incertidumbre, y potenciar su acción de desplazamiento y movilidad geográfica. (p. 71)

Entre sus aportes sobre las habilidades del liderazgo educativo, describiendo las principales actitudes y valores que debe poseer, Guerra & Sansevero (2008) manifiestan que

A los gerentes les corresponde aplicar la inteligencia emocional para ser empáticos, transmitir entusiasmo, confianza y respeto al personal, al igual que, demostrar auto confianza, generar lealtad y compromiso, comportarse de forma honesta y coherente, promover satisfacción, confianza y seguridad en los miembros del personal.

Por eso, los líderes del sector educativo que muestren influencia idealizada son capaces de alcanzar el esfuerzo y colaboración extra de su personal para lograr niveles óptimos de desarrollo y desempeño. Como se aprecia, este enfoque del liderazgo describe a los líderes en términos de enfoque de una visión y misión, creando y manteniendo una imagen positiva en la mente de sus seguidores, estableciendo expectativas desafiantes para éstos, mostrando respeto y confianza por ellos y comportándose de modo que los refuerce. (p. 337)

Robbins y Coulter, (2010), también abordan a lo manifestado sobre el líder transaccional que:

Presta atención a los intereses y necesidades de desarrollo de cada seguidor; cambian la percepción de los seguidores sobre algunas cuestiones y les ayudan a ver problemas o dificultades en formas nuevas, tiene capacidad de entusiasmar, despertar e inspirar a los seguidores a que hagan un esfuerzo mayor para lograr los objetivos del grupo. (p. 380)

En base a lo investigado resulta que el estilo de liderazgo determinará alcanzar los objetivos trazados, implementar los planes para lograr metas, controlar las diferentes áreas de gestión a fin de llegar a ser un centro educativo eficiente. En su obra *Habilidades Directivas*, Madrigal (2009) expone acerca de:

Las habilidades conceptuales que deberá manejar el directivo educativo se menciona: organización, administración, planeación estratégica, comportamiento humano en el trabajo, aspectos legales, cultura organizacional, ambiente en que se desenvuelve la empresa, globalización y competitividad.

Entre las habilidades interpersonales es necesario cultivar la motivación, inteligencia emocional, dirección y supervisión, delegación y facultamiento, liderazgo, manejo del estrés, actitud ante el cambio, negociación, entre otras y finalmente las habilidades sociales de escuchar, conversar, preguntar, dar instrucciones. (p. 8)

Además como lo detalla Robbins y Coulter, sobre las habilidades del liderazgo (2010):

En un entorno globalizado es importante comprender y desarrollar habilidades en cuanto a la dirección de organizaciones, también señalan la importancia de desarrollar capacidades de: delegar eficazmente (asegurarse de que el trabajo se hace bien), ser un comunicador eficaz, razonar críticamente, administrar la carga de trabajo y tiempo, identificar claramente los roles de los empleados, crear un entorno de apertura, confianza y reto. (p.11)

Sobre este mismo particular, detallando las principales habilidades y efectos del liderazgo en los centros educativos, Horn y Marfan (2010) sostienen que:

Uno de los factores comunes de eficacia en las escuelas, es la presencia de un fuerte liderazgo institucional ejercido por el director, este tipo de liderazgo se desglosa en varios puntos relevantes tales como: contar con líderes participativos, que permiten la opinión del cuerpo docente, además acciones que les motivan constantemente, reconociendo sus logros y proveyendo incentivos, es importante la delegación de funciones, así como también es relevante que el director demuestre tener altas expectativas sobre el futuro de sus alumnos y en las capacidades del cuerpo docente. Otro punto es lo relacionado con la accesibilidad y disposición para recibir sugerencias de docentes, apoderados y alumnos, así como también, que sean líderes activos y en terreno. (p. 91)

Finalmente se detalla los aportes de Rojas y Gaspar, (2006, p. 19), quienes definen a “los/las líderes son personas o grupos de personas competentes en el arte de conducir a una comunidad en la construcción de un futuro deseable por/para esa comunidad”.

Luego de la revisión bibliográfica, personalmente detallo que el liderazgo educativo comprende las estrategias para gestionar un centro educativo de manera efectiva y sostenible

en el futuro con el fin de garantizar de cumplir las necesidades educativas de una comunidad. Se resalta además este ítem, la definición el estilo de dirección ya que su conceptualización apoyara al establecimiento de resultados y conclusiones de este estudio, contrarrestando información y evidencias encontradas.

#### **3.4. La influencia del liderazgo en el aprendizaje.**

En diferentes investigaciones se evidencia que el liderazgo por parte de las autoridades es un factor para la eficacia del aprendizaje de los estudiantes, es abordado como un aspecto indirecto que repercute en la motivación y condiciones de trabajo. Este conjunto de habilidades como se revisó anteriormente, orientado hacia una educación de calidad, permite formar integralmente a los estudiantes al construir las condiciones idóneas para que alcanzar los objetivos propuestos, mediante el apoyo de la gerencia educativa en el aspecto pedagógico sin descuidar el resto de dimensiones, permite potenciar la eficacia de los resultados de aprendizaje de esta manera se concreta que el factor liderazgo es uno de los pilares para una enseñanza efectiva.

Los objetivos en educación en la actualidad también son relacionados con el liderazgo. Bolívar (2010) indica que:

Como objetivo prioritario de las políticas educacionales en el siglo XXI es garantizar a todos los estudiantes los aprendizajes imprescindibles que les posibiliten, sin riesgo de exclusión, la integración y participación activa en la vida pública, y el factor del liderazgo en la enseñanza lo puede hacer posible, manifiesta que se requiere de mejores equipos directivos que puedan ejercer un liderazgo educativo. (p. 28)

Además, los estudios realizados de este factor y la educación han aportado a señalar cuales condiciones tiene mayor influencia. Leithwood, Harris, y Hopkins, (2008), citados por Horn y Marfan (2010) en las investigaciones desarrolladas analizan que:

El liderazgo sería la segunda variable al interior de la escuela con mayor capacidad de movilizar los resultados, luego de la labor que realizan los profesores al interior de las salas de clases, aclaran que sólo la enseñanza en clase influye más sobre el aprendizaje que el liderazgo educativo. Las prácticas de este factor afectan de manera directa en la motivación, habilidades y condiciones de trabajo (a nivel de escuela y de aula) de los profesores, lo que se traduce en un mejor o peor desempeño docente, el cual a su vez afecta la calidad del aprendizaje de los estudiantes. (p. 85)

Sobre el mismo particular de la relación entre liderazgo y mejora de resultados, Bolívar (2010) indica que:

Dentro de todos los factores internos de la escuela, después de la labor del profesorado en el aula, el liderazgo es el segundo factor que contribuye a lo que aprenden los alumnos en la escuela, explicando alrededor de un 25% de todos los efectos escolares. (p. 17)

De manera que, este concepto está vinculado con la gestión del aprendizaje y entre sus actividades realizadas se enfatiza lo que se sucede en los salones de clase por parte de docentes y estudiantes. Raczynski y Muñoz (2005), citado por Maureira (2006) analiza que:

Un centro educativo efectivo requiere de un trabajo efectivo en el aula, aunque no asegura buenos resultados si no hay un liderazgo institucional y pedagógico, mediante un trabajo articulado entre los docentes y una gestión escolar que entregue un apoyo a lo que ocurre en los salones de clases. (p. 14)

La influencia medular del liderazgo es evidenciado en los resultados de aprendizaje de los estudiantes; en otras palabras en la eficacia del proceso de enseñanza aprendizaje y su logro de términos de calidad. Este factor influye en la motivación, habilidades y condiciones de trabajo del personal lo cual repercute en las actividades desarrolladas principalmente por los docentes. Otra consideración a resaltar es que para obtener alta efectividad institucional, se lo logra mediante un sólido liderazgo que apoye en la gestión pedagógica, en especial a lo que sucede en las aulas de clase.

### **3.5. El liderazgo educativo y su contexto.**

El contexto en que desarrolla sus actividades el directivo constituye una consideración importante para entender las diferentes habilidades propias del líder educativo. En esta sección se analizará los aspectos propios tales como la gestión de personal y las actividades por parte de los jefes departamentales como una práctica de liderazgo compartido. Otro aspecto es la gestión del ambiente y condiciones apropiadas para desarrollar las actividades encaminadas para el desarrollo integral de los miembros como docentes y estudiantes, así como para la óptima organización del centro educativo.

Las condiciones óptimas en un centro educativo también constituyen pilares que deben ser correctamente gestionados para un liderazgo efectivo por parte de los directivos, como se mencionó, para alcanzar el desarrollo integral de sus miembros, en este caso de los docentes, se requiere realizar ciertas y concretas actividades vinculadas con el desarrollo profesional. La OCDE (2009) manifiesta que:

Los líderes escolares desempeñan una función clave en los resultados escolares al influir en la motivación y la capacidad de los maestros y de gestionar el ambiente y

entorno en el cual trabajan y aprenden. En el ejercicio del liderazgo educativo se requiere: supervisar y evaluar el desempeño de los maestros, realizar y organizar la instrucción y la tutoría, planificar la formación profesional del maestro y organizar el trabajo de equipo y el aprendizaje colaborativo. (p. 12)

Otra de las consideraciones acerca de la gestión del personal, en base a la temática de liderazgo y el contexto educativo es la que entre sus conclusiones analiza Freire & Miranda (2014) mencionando que:

El liderazgo del director suele incidir de manera indirecta en los aprendizajes de los estudiantes, al verse mediado por el desempeño de los docentes en el aula, siempre y cuando el director estimule la comunicación fluida y la supervisión constante del personal docente para contribuir a la mejora de su práctica pedagógica. (p. 45)

Otra consideración es la vinculada a conducir el centro educativo en políticas que aseguren una formación integral en el caso de los estudiantes, el factor pedagógico, mediante establecer condiciones apropiadas y principios para alcanzar este objetivo. Botero (2007) indica que:

La formación integral es educar con visión crítica, que adquiera la capacidad de autoaprendizaje, además de la asimilación de valores proclives a la democracia, solidaridad social, el resguardo de los derechos humanos, la no-discriminación sexual étnica y el respeto al medio ambiente. (p. 30)

Sobre esta dimensión de formación y el quehacer pedagógico Bolívar (2010) indica que:

En las investigaciones de liderazgo y mejora de resultados, los líderes generalmente contribuyen al aprendizaje de los alumnos indirectamente, mediante su influencia sobre otras personas o características de su organización; y sus actividades están sustentadas en sus decisiones sobre dónde dedicar tiempo, atención y apoyo. (p. 17)

Generar las condiciones apropiadas en el contexto del centro educativo forma parte de las diferentes actividades del ejercicio directivo, como se ha analizado acerca de establecer óptimas condiciones para el personal docente y los estudiantes, encaminados a potenciar sus habilidades, el desarrollo y formación integral. Atender esta diversidad de condiciones resulta ser una tarea medular del liderazgo educativo ya que mediante una apropiada gestión se obtendrá buenos resultados en términos de calidad de los aprendizajes y personal identificado con el centro educativo.

### 3.6. Liderazgo y su papel en la gestión educativa.

La educación debe adaptarse a las exigencias del contexto en que se desarrolla este servicio, así que las instituciones por las demandas de la sociedad actual deben efectuar sus labores con principios responsables y futuristas, de ahí la necesidad de innovar pedagógicamente y estar actualizados en los avances de la tecnología y la ciencia. Por lo que la dirección de los centros mediante el equipo de líderes educativos, deben establecer políticas que permitan instaurar mecanismos para alcanzar una educación de calidad.

El papel del liderazgo educativo en la gestión debe estar orientado a una visión vanguardista, de innovación y de calidad, esto es abordado por Garbanzo & Orozco (2010):

El liderazgo en una gestión moderna de la educación siempre reconoce las exigencias que el entorno demanda, se enfatiza que en la actualidad las organizaciones educativas deben manejarse dentro de una concepción futurista, propositiva, flexible y responsable, donde la capacidad de adaptarse a las exigencias contextuales con innovadoras propuestas de gestión sean la característica que haga la diferencia en las organizaciones educativas de la postmodernidad. Además analizan que es imprescindible y medular de las organizaciones educativas que generen aprendizajes bajo una organización en función de objetivos de calidad. (p. 27)

Acerca de los mencionados objetivos, los autores analizan que para alcanzar su cumplimiento se debe tomar en cuenta ciertos elementos, los mismos que poseen una correlación entre sus partes, que se ilustran en el siguiente gráfico.

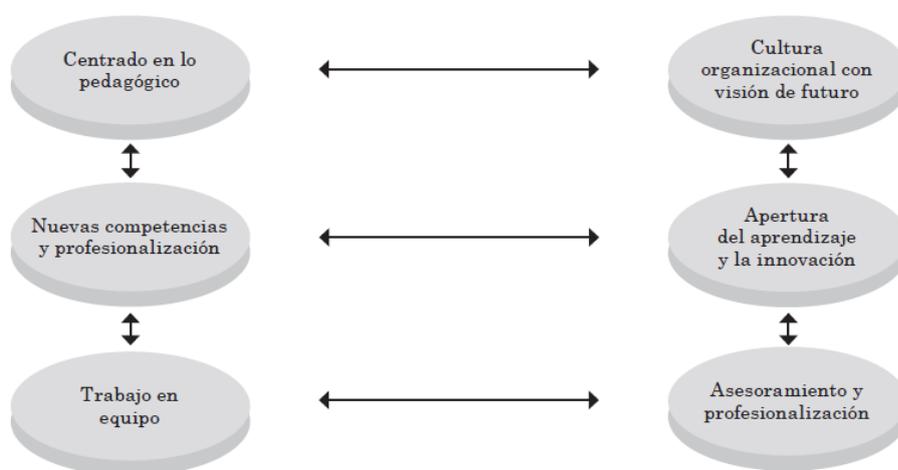


Figura 3: Componentes fundamentales de un modelo de gestión educativa competitiva  
Fuente: Garbanzo y Orozco (2010) Liderazgo para una gestión moderna de procesos educativos.  
Elaborado por: Garbanzo y Orozco (2010, p. 26).

El manejo, la gestión y las actividades vinculadas a estos elementos, permitirán conducir a los directivos educativos a establecer óptimas condiciones para lograr aprendizajes de calidad. Los elementos están estrechamente vinculados con las dimensiones de planificación estratégica, gestión de recursos y pedagógica.

Como lo manifiestan Garbanzo & Orozco (2010, p. 27): “al asumir funciones directivas se requiere de ciertas orientaciones en su ejercicio profesional”, como a continuación se ilustra:

• un enfoque claro e interrelacionado	• alta capacidad de concentración
• conciencia de que los tiempos de gestión suponen períodos largos de gestación	• exploración permanente de las oportunidades
• capacidad de experimentar	• disciplina para el aprendizaje profundo
• gusto por el riesgo	• confianza en sí mismo
• sentido de la responsabilidad	• saber aprender (metaconocimiento)
• compromiso e iniciativa	• saberes y prácticas de colaboración
• profesionalidad	• voluntad de servicio

Figura 4: Requerimientos en el ejercicio profesional en el campo de la Administración de la Educación

Fuente: Garbanzo y Orozco (2010, p. 27) Liderazgo para una gestión moderna de procesos educativos.

Elaborado por: Garbanzo y Orozco (2010, p. 27).

En la figura anterior, los autores Garbanzo & Orozco (2010, p. 27) realizan una síntesis de: “los requerimientos necesarios en la administración educativa y habilidades a ser desarrolladas en su ejercicio profesional por parte de los directivos”, dicho conjunto de orientaciones abordan actitudes a tener en cuenta en la gestión integral de la institución para alcanzar una educación de calidad.

En otro estudio acerca de las habilidades personales para la gestión escolar, que le ayudaran al líder a alcanzar las metas propuestas, como parte de los roles del liderazgo, Smit y Andrews, citados por Garbanzo y Orozco (2010, p. 24) mencionan que: “se requiere poseer las características como la energía, la asertividad, la habilidad para tomar iniciativas, la

apertura a nuevas ideas, la tolerancia a la ambigüedad, el sentido del humor, la habilidad analítica y una posición práctica frente a la vida”.

Así mismo, acerca de una adecuada gestión de la educación mediante un liderazgo consolidado, Álvarez (1998) citado por Garbanzo y Orozco (2010): “expone algunos requerimientos de su labor directiva, derivados de sus actividades propias en cuanto al personal, toma de decisiones, gestión del aprendizaje y asuntos sociales”, los mismos que se enfatizan en la siguiente tabla:

Tabla 2. Requerimientos del liderazgo educativo

- Tener una visión clara y conocida por todos, expresada a través de su proyecto de dirección

---

• Traducir la visión en objetivos y altas expectativas;

---

• Establecer un clima laboral que favorezca la consecución de los objetivos;

---

• Supervisar y evaluar el progreso de sus colaboradores;

---

• Ser un ejemplo de trabajo duro y constante;

---

• Reconocer la singularidad de cada colaborador y desde ella hacerle crecer profesionalmente;

---

• Ser flexible y tener capacidad para el diálogo;

---

• Preocuparse más por las personas que por la rutina administrativa;

---

• Conocer las dinámicas internas de la organización y el liderazgo informal que permanece oculto;

---

• Ser tolerante con la ambigüedad y saber desenvolverse eficazmente en situaciones ambiguas;

---

• Abordar los problemas desde una perspectiva altamente analítica, buscando relaciones causa-efecto para aportar soluciones;

---

• Preocuparse más por las soluciones a los problemas que por los culpables;

---

• Preferir comprometer a los colaboradores en la toma de decisiones a que ejecuten sumisamente las órdenes;

---

• Establecer sistemas de comunicación que permitan fluidez y transparencia;

---

• Crear relaciones de amistad con su personal dejando clara la autoridad que le proporciona su liderazgo;

---

• Poseer seguridad y un sentido muy desarrollado de sí mismo como individuo;

---

• Ser amable, saber escuchar y tomar en cuenta los intereses, necesidades y ambiciones de sus colaboradores; y

---

• Tener claridad sobre el impacto de la toma de sus decisiones

---

Fuente: Álvarez (1998), citado por Garbanzo y Orozco (2010, p. 24) Liderazgo para una gestión moderna de procesos educativos.

Elaborado por: Pineda, G. en base a Garbanzo y Orozco (2010, p. 24).

En este apartado se relacionó las habilidades para una gestión estratégica educativa, en el contexto actual, la misma que debe ser entendida como una búsqueda de la excelencia para

alcanzar la verdadera calidad educativa. En este sentido se debe orientar a la innovación, un aspecto que debe ser abordado en equipo para que los avances en el campo tecnológico y científico lleguen a contribuir en la educación, específicamente en los espacios destinados al aprendizaje en la institución. En la revisión bibliográfica y de artículos consultados se enumeran las distintas actitudes, habilidades, destrezas que en el campo educativo el directivo debe poseer y desarrollar, las mismas que están vinculadas con las diferentes dimensiones que estructuran el funcionamiento de una institución educativa.

**CAPÍTULO II**  
**METODOLOGÍA**

## **1. Objetivos**

### **1.1. General**

El objetivo general de la investigación es analizar el factor de liderazgo de las autoridades de la Unidad Educativa Miguel Merchán Ochoa a partir de datos de estudiantes y docentes, sección matutina, nivel bachillerato de la ciudad de Cuenca en el año lectivo 2016-2017 mediante un estudio de su perfil y habilidades en las distintas dimensiones de su desempeño profesional educativo.

### **1.2. Específicos**

Los objetivos específicos de la investigación son:

Establecer el estado situacional de la institución mediante un análisis documental y observación sobre el liderazgo de las autoridades en el desempeño profesional directivo.

Detectar los principales nudos críticos sobre los resultados obtenidos para establecer estratégicamente una clara visión institucional y proponer actividades que favorezcan a cumplir con los objetivos educativos.

Determinar el perfil y habilidades de liderazgo directivo que requiere la institución mediante el estudio de los criterios por parte de estudiantes, docentes y autoridades.

Proponer fases de actuación estratégica a ser encaminadas por las autoridades institucionales para guiar las acciones cotidianas y que permita desarrollar planes para el cumplimiento eficiente de sus objetivos.

### **1.3. Preguntas de investigación.**

Las preguntas de investigación que se seguirán para la ejecución de la investigación son:

- ¿Existe un perfil o estilo de liderazgo que sea el adecuado en la consecución de los objetivos planteados según el análisis situacional del centro educativo?
- ¿Hay evidencias de que el liderazgo por parte de las autoridades de la institución incida en las distintas dimensiones de desempeño profesional directivo (planificación estratégica, gestión pedagógica, gestión del talento humano y recursos, clima organizacional y convivencia escolar)?
- ¿En los documentos de la planificación del centro educativo se evidencia que se fortalecen mecanismos para un manejo sustentable de la organización de manera que el liderazgo educativo se fortalezca para alcanzar un manejo eficiente de la institución?

## **2. Diseño metodológico.**

La presente investigación de carácter descriptivo, debido a que con los datos y características de la población se explicó aspectos vinculados con el liderazgo educativo de las autoridades del nivel de bachillerato, jornada matutina de la Unidad Educativa Miguel Merchán Ochoa, posee un enfoque al análisis de datos tanto cuantitativo, al momento del análisis estadístico y tabulación de datos de las encuestas planificadas, como cualitativo ya que se emiten criterios y juicios críticos del desempeño profesional directivo en base a los Estándares de Calidad del Ministerio de Educación.

La investigación bibliográfica para la elaboración del marco teórico, la observación directa y la revisión documental que se utilizaron en el momento de redactar el estado situacional de la institución complementaron al presente trabajo además de los datos proporcionados por los miembros de la institución educativa, docentes y estudiantes mediante una encuesta; y la correspondiente entrevista a las autoridades institucionales.

### **2.1. Contexto.**

La Unidad Educativa Miguel Merchán Ochoa se encuentra ubicada en la parroquia Sucre del cantón Cuenca, provincia del Azuay, ocupando una manzana completa comprendida entre las calles Ricardo Muñoz Dávila, Remigio Romero, Juan Bautista Vásquez y Gonzalo Cordero Dávila. La fecha de creación por parte del Consejo Supremo de Gobierno fue mediante oficio N° 0532 del 24 de febrero de 1976. En la actualidad contempla los niveles educativos de inicial, educación general básica y de forma mayoritaria de bachillerato general unificado; de igual manera está conformada por tres secciones: matutina, vespertina y nocturna. Este análisis se centrará en los criterios aportados por el nivel de bachillerato de la sección matutina, que cuenta con un total de 734 estudiantes y una nómina de docentes y autoridades de 42 personas.

Entre la infraestructura y espacios de la institución se detallan: administración (rectorado, vicerrectorado, secretaría, inspección general y DECE), dos aulas del nivel inicial y 24 aulas para el bachillerato, 2 laboratorios de computación, aula de inglés, 2 salas de audiovisuales, 2 salas de docentes, 1 laboratorio de Ciencias Naturales, biblioteca, auditorio, baterías higiénicas, bar, papelería, áreas verdes, canchas de uso múltiple, estadio, dos canchas de ecua vóley, dos bodegas, conserjería, consultorio médico y consultorio odontológico.

En el aspecto socioeconómico de los padres de familia es que desempeñan diferentes actividades productivas y laborales que se mencionan: construcción, carpintería, sector público, empleados privados, choferes, agricultores, mecánicos, empleadas domésticas y algunos profesionales en diferentes áreas. Los estudiantes proceden de los sectores Zhucay, Tarqui, Yanuncay, El Valle, Chilcapamba y la parroquia Sucre. Muchos de los estudiantes provienen de hogares disfuncionales, afectados por el fenómeno de la migración por lo que están al cuidado de familiares e incluso terceras personas.

## **2.2. Población.**

En la realización de la investigación se determinó recabar información proveniente de docentes, autoridades institucionales y estudiantes.

En el caso de los docentes, se consideró la aplicación a toda la población, con un total de 33 encuestas, las particularidades de los mismos se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 3. Población de docentes de la Unidad Educativa

SEXO	FEMENINO		MASCULINO		TOTAL
	f	%	F	%	
	24	72,73%	9	27,27%	33

RANGO DE EDADES	F	%	TOTAL
De 25 a 30 años	6	18,18%	
De 31 a 35 años	8	24,24%	
De 36 a 40 años	2	6,06%	
De 41 a 45 años	1	3,03%	
De 46 a 50 años	8	24,24%	
De 51 a 55 años	6	18,18%	
De 56 a 60 años	2	6,06%	
Más de 61 años	0	0,00%	

FORMACIÓN ACADÉMICA	F	%	TOTAL
Técnico	1	3,03%	
Profesor Segunda Enseñanza	3	9,09%	
Lcdo. en Ciencias Educación	10	30,30%	
Ingeniero(a)	7	21,21%	
Lcdo. Otras profesiones	4	12,12%	
Masterado	5	15,15%	
Doctor	3	9,09%	

Fuente: Encuesta a docentes de la Unidad Educativa  
 Elaborado por: Pineda, G.

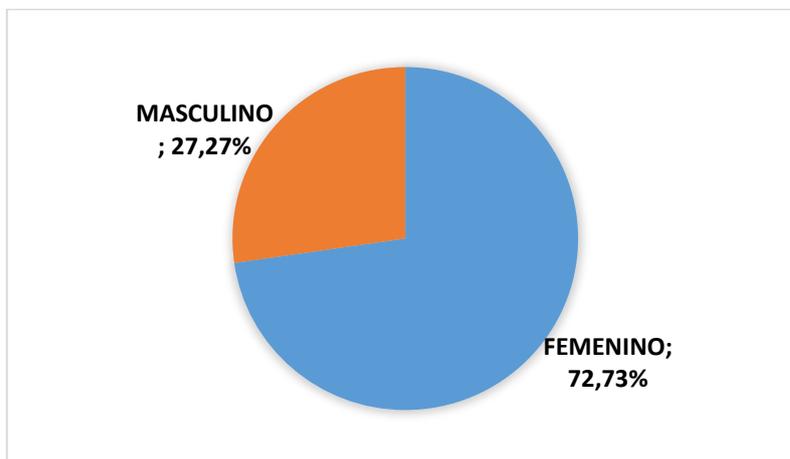


Figura 5: Docentes de la Unidad Educativa por sexo  
 Fuente: Encuestas a docentes de la Unidad Educativa  
 Elaborado por: Pineda, G.

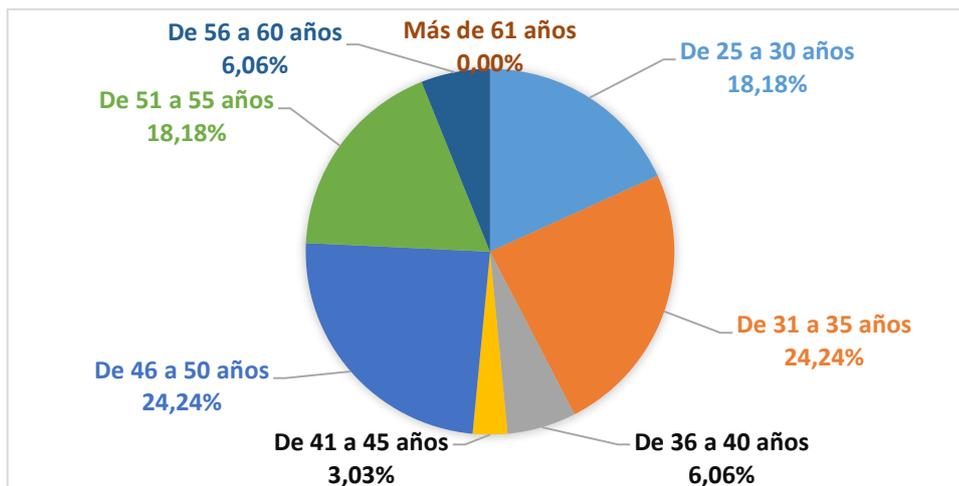


Figura 6: Edad de los docentes de la Unidad Educativa  
Fuente: Encuestas a los docentes de la Unidad Educativa  
Elaborado por: Pineda, G.

En la Unidad Educativa existe mayoría de docentes mujeres con un 72,73%; las edades de están distribuidas en diferentes rangos siendo las mayoritarias las de 31 a 35 años y de 46 a 50 años, con 8 personas cada uno; y en cuanto a la formación académica de igual manera se tiene distribuida en distintos niveles, siendo los más representativos con 10 Licenciados en Ciencias de la Educación y 7 Ingenieros en diferentes áreas.

Acerca de las autoridades institucionales, se consideró la aplicación de una entrevista a cada una: Rector, Vicerrectora, Inspector General; y Directores de Áreas de Ciencias Sociales, Ciencias Naturales, Educación Física, Lengua y Literatura, Lengua Extranjera y Matemática; con un total de 9 personas, que se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 4. Autoridades de la Unidad Educativa

<b>SEXO</b>	<b>FEMENINO</b>		<b>MASCULINO</b>		<b>TOTAL</b>
	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	
	7	77,78%	2	22,22%	9

<b>RANGO DE EDADES</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>TOTAL</b>
De 25 a 30 años	0	0,00%	
De 31 a 35 años	1	11,11%	
De 36 a 40 años	1	11,11%	
De 41 a 45 años	0	0,00%	
De 46 a 50 años	2	22,22%	
De 51 a 55 años	3	33,33%	
De 56 a 60 años	2	22,22%	
Más de 61 años	0	0,00%	

<b>FORMACION PROFESIONAL</b>			
Masterado	2	22,22%	<b>TOTAL</b>
Economista	1	11,11%	
Lcdo. en Ciencias Educación	6	66,67%	

Fuente: Encuestas a docentes de la Unidad Educativa  
Elaborado por: Pineda, G.

De las 9 personas que ejercen cargos directivos a nivel institucional, existe una mayoría de mujeres de 7 personas; los rangos de edad están distribuidos siendo la mayoría en el grupo comprendido de 51 a 55 años con 3 directivos y de la misma manera en cuanto a su formación profesional la mayoría tienen un título universitario correspondiente a Licenciatura en Ciencias de la Educación.

Para la recolección de datos de los estudiantes, se especifica la población de la sección matutina, nivel bachillerato, en la siguiente tabla:

Tabla 5. Población de estudiantes de la Unidad Educativa

<b>ESTUDIANTES</b>	<b>Hombres</b>	<b>Mujeres</b>	<b>TOTAL</b>
Primero de Bachillerato	128	154	282
Segundo de Bachillerato	109	156	265
Tercero de Bachillerato	92	95	187
<b>TOTAL</b>	<b>329</b>	<b>405</b>	<b>734</b>
	44,82%	55,18%	

Fuente: Archivo Maestro de la Institución Educativa  
Elaborado por: Pineda, G.

La población es de 734 estudiantes del mencionado nivel; para la realización de la investigación se consideró tomar los criterios de estudiantes del Tercero de Bachillerato por cuanto son quienes pertenecen más tiempo en la institución y conocen el accionar de las

autoridades, de esta manera la muestra analizada es de 142 estudiantes a quienes se aplicó una encuesta y se encuentra estructurada de la siguiente manera, que se detalla en la tabla:

Tabla 6. Muestra de estudiantes de la Unidad Educativa para investigación

<b>SEXO: FEMENINO</b>		<b>MASCULINO</b>		<b>TOTAL</b>
<b>f</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	
70	49,30%	72	50,70%	142

<b>RANGO DE EDADES:</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>TOTAL</b>
16 años	10	7,04%	
17 años	100	70,42%	
18 años	29	20,42%	
19 años	3	2,11%	

Fuente: Encuestas a estudiantes de la Unidad Educativa  
Elaborado por: Pineda, G.

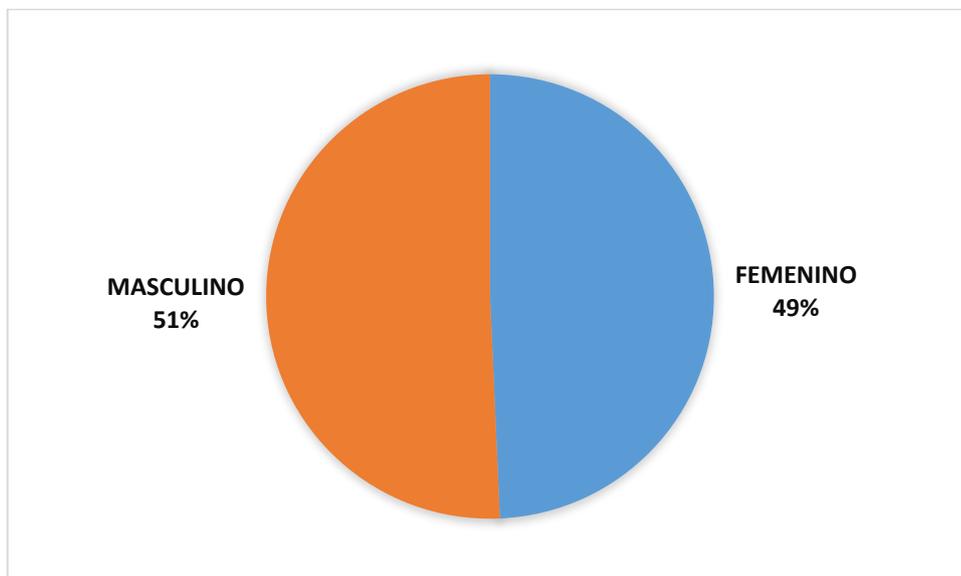


Figura 7: Estudiantes de la muestra por sexo  
Fuente: Encuestas a estudiantes de la Unidad Educativa  
Elaborado por: Pineda, G.

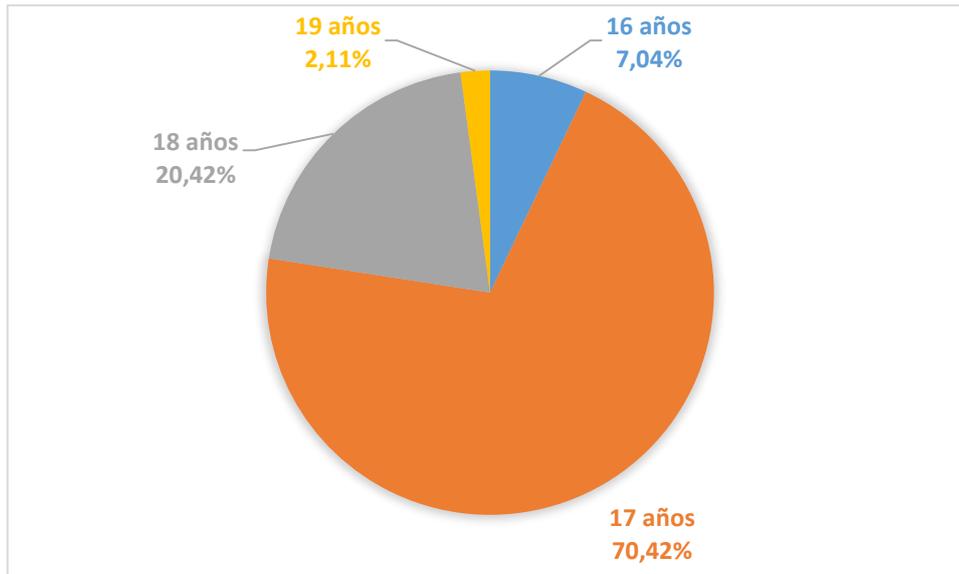


Figura 8: Estudiantes de la muestra por edad  
 Fuente: Encuestas a estudiantes de la Unidad Educativa  
 Elaborado por: Pineda, G.

Del total de 142 encuestas, existe una diferencia de 2 estudiantes varones en la muestra analizada, en cuanto a la edad el 70,42% tienen 17 años que constituye el rango mayoritario. La encuesta se aplicó únicamente a los terceros cursos de bachillerato, los cuales están conformados por 5 de especialidad en ciencias y 3 de especialidad técnica.

## 2.3. Métodos, técnicas e instrumentos

### 2.3.1. Métodos.

Para el desarrollo de la investigación se planificó utilizando los siguientes métodos que se especifican en el momento y propósito que fueron abordados:

**Descriptivo:** la investigación es de carácter descriptiva puesto que con los datos y características de la población se explica el liderazgo de las autoridades educativas institucionales. Este método es abordado en el momento de establecer conclusiones, interpretación de datos de las encuestas y en el análisis situacional de la organización.

**Análítico Sintético:** en el momento de establecer las metas de la investigación puesto que el factor liderazgo por parte de las autoridades institucionales se descompuso en las dimensiones de Planificación Estratégica, Gestión Pedagógica, Gestión de Talento Humano y recursos y Clima escolar y convivencia armónica. Incluso en la elaboración del marco teórico se ejecutó mediante este método presentando un esquema de contenidos. Previamente se

analizó en conjunto para establecer las relaciones entre estas y establecer los mecanismos para ejecutar la investigación en especial en el proceso de recolección de datos.

Hermenéutico: precisamente se utilizó en la revisión bibliográfica puesto que se interpreta los contenidos encontrados para comprender y descubrir el significado e importancia que aportara en la redacción del trabajo. Se lo utilizó en la elaboración del marco teórico, tabulación de encuestas, análisis situacional y documental de la institución.

Estadístico: mediante procedimientos para el correcto manejo de datos cualitativos y cuantitativos del estudio para comprobar las preguntas de la investigación; en el presente trabajo se lo realizó en las fases de tabulación de datos, el procesamiento con ayuda de una hoja de cálculo informática, para su posterior análisis e interpretación de los resultados.

### **2.3.2. Técnicas.**

En los procesos de recolección, tratamiento, interpretación de la información que cuenta esta investigación se utilizaron las siguientes técnicas especificando el momento y su propósito.

Observación directa. Con el propósito de captar la realidad objetiva a través de los sentidos, se destaca puesto que permite la percepción directa del contexto y elementos a ser analizados en este caso del factor liderazgo, se la desarrolló en las fases del análisis situacional y documental de la institución la misma que se evidenció con la respectiva ficha de observación elaborada en base a los Estándares de Calidad Educativa del 2012 del Ministerio de Educación.

Encuesta. Al aplicar en el caso de todos los docentes, las autoridades institucionales y la muestra de la población estudiantil, lo que se investigó fueron los criterios de estos integrantes para recopilar información y posteriormente analizarla; específicamente de las distintas dimensiones del liderazgo educativo en la institución. Para realizar esta técnica se adaptaron y elaboraron los cuestionarios respectivos.

Entrevista: al aplicar a las autoridades institucionales el tipo de información que se obtuvo fue amplia y directa en base a opiniones y criterios de qué manera y cómo se ejecutan actividades de liderazgo educativo en la organización, previamente se estableció una guía de la entrevista como instrumento y se documentó mediante grabaciones de sonido o un cuestionario.

Lectura: como técnica base en todo el proceso investigativo se la utilizó para analizar la información encontrada; se la abordó en todas las fases a fin de seleccionar la información relevante y objetiva que contribuya a alcanzar los objetivos del análisis.

Organizadores gráficos. Esta técnica se la utilizó para organizar la información y establecer relaciones entre distintos conceptos e ideas, así también para demostrar los resultados encontrados, se la abordó principalmente en el tratamiento de los datos en la fase estadística al confeccionar gráficos de barras o tipo pastel con la finalidad de sintetizar la información y hacerla más comprensible, a la vez que en el marco teórico también se confeccionaron o adjuntaron tablas y figuras ilustrativas de diversos conceptos del fenómeno analizado.

### **2.3.3. Instrumentos.**

Cuestionario para docentes:

Se basó de un cuestionario adaptado del trabajo de Guaraca, Rosa (2012) que tiene el objeto de analizar los diferentes componentes del liderazgo educativo a nivel institucional a través del criterio de los miembros del proceso de enseñanza-aprendizaje para establecer conclusiones y planes de mejora. Consiste en responder 18 enunciados en base a la experiencia personal sobre el desempeño de las autoridades institucionales. Las preguntas tienen tres posibles respuestas: siempre, a veces y nunca. Las preguntas en orden están formuladas para recabar información de las dimensiones de Planificación Estratégica, Gestión Pedagógica, Gestión de Talento Humano y recursos y Clima escolar y convivencia armónica.

Cuestionario para estudiantes:

Del mismo modo, este instrumento se basó de un cuestionario adaptado del trabajo de Guaraca Rosa (2012) que tiene el mencionado objetivo del instrumento para docentes. Consiste en responder 10 enunciados en base a la experiencia personal sobre el desempeño de las autoridades institucionales. Las preguntas tienen tres posibles respuestas: siempre, a veces y nunca. Las preguntas en orden están formuladas para recabar información del liderazgo tanto institucional como dentro de los salones de clase.

Guía de entrevista a autoridades institucionales

Este instrumento fue elaborado por el autor del estudio y tiene el mencionado objetivo del instrumento para docentes y estudiantes, con la particularidad que se recaba información de los propios actores estudiados. Consiste en responder enunciados en base a la experiencia personal sobre el liderazgo institucional. Sobre las dimensiones Planificación Estratégica, Gestión Pedagógica, Gestión de Talento Humano y recursos y Clima escolar y Convivencia

armónica, se pidió la opinión de que actividades se realizan, las fortalezas y debilidades de cada una y cómo influye en el proceso de enseñanza aprendizaje.

#### Ficha de observación

Este instrumento fue elaborado por el autor en base a los Estándares de Calidad Educativa del Ministerio de Educación del año 2012, analizó el estado situacional de la institución, tomando en consideración los estándares específicos del desempeño profesional directivo y sus dimensiones, se especificó el estado, las evidencias y un criterio valorativo de cómo se encuentra la organización con un análisis de 24 estándares.

#### **2.4. Procedimiento.**

En la presente sección se detalla las distintas fases del proceso de investigación, explicando las actividades, técnicas e instrumentos utilizados:

- Delimitación del tema a investigar mediante el análisis de material bibliográfico determinando la factibilidad y viabilidad.
- Planificación de la investigación mediante el respectivo proyecto en que se detallan aspectos como el objetivo general, los participantes, la metodología a seguir entre varios ítems.
- Redacción del marco teórico en base a un esquema sugerido para la respectiva conceptualización del fenómeno a investigar.
- Socialización del estudio al rector de la institución y la respectiva autorización para su desarrollo.
- Adaptación y elaboración de los instrumentos de recolección de información.
- Realizar la observación directa para el análisis situacional y documental de la institución, en las diferentes instancias administrativas y obteniendo información de los responsables de los estándares específicos.
- Aplicación de cuestionarios a docentes y estudiantes.
- Realización de entrevistas a autoridades institucionales sobre las dimensiones del desempeño profesional directivo.
- Tabulación de datos y elaboración de tablas y organizadores gráficos estadísticos mediante el programa Microsoft Excel.
- Tratamiento e interpretación de la información con la finalidad de establecer las respectivas conclusiones y recomendaciones.
- Sintetizar la información mediante la redacción del informe del trabajo final.

- Socializar a la autoridad institucional sobre los resultados y recomendaciones de la investigación.

## **2.5. Recursos.**

Recursos Humanos:

Las personas que formaron parte del proceso de investigación fueron: el autor de la investigación, tutora del trabajo de fin de titulación, 9 autoridades institucionales, 33 docentes y 142 estudiantes.

Recursos técnicos:

Se utilizaron tanto recursos tecnológicos, equipos e instrumentos tales como: equipo de computación con acceso a internet, cámara fotográfica y de video, teléfono celular, cuestionarios para docentes y estudiantes, guía de entrevista para autoridades y ficha de observación documental y situacional.

Recursos materiales:

Se utilizaron en el proceso de investigación: material de oficina, fotocopias, cuadernos de apuntes y bibliografía especializada.

Recursos económicos:

A continuación se detalla los insumos que se utilizó en los diferentes procesos de investigación y su respectivo costo:

Tabla 7. Recursos económicos para la investigación

Descripción	Cantidad	V/Unitario	V/Total
Material de oficina:	1	\$10,00	\$10,00
Material informático:	1	\$20,00	\$20,00
Gastos de impresión:	1	\$20,00	\$20,00
Gastos de fotocopias:	1	\$10,00	\$10,00
Gastos de internet:	1	\$40,00	\$40,00
Gastos de movilización y logística:		\$30,00	\$30,00
Gastos de impresión, empastado del trabajo final:	1	\$40,00	\$40,00
			Valor total: \$170,00
Recursos financiados por el estudiante en las distintas fases de la investigación.			

Fuente: Proceso investigativo  
Elaborado por: Pineda, G.

**CAPÍTULO III**  
**RESULTADOS, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN**

### **3.1. Resultados de la investigación**

La investigación se llevó a cabo en la provincia del Azuay, cantón Cuenca, parroquia Sucre, en la Unidad Educativa Miguel Merchán Ochoa, nivel bachillerato, sección matutina, aplicando en primer lugar la técnica de observación directa recabando información de los documentos de planificación educativa para establecer la ficha de observación de revisión documental y estado situacional en base a los estándares de desempeño profesional directivo.

También se aplicaron instrumentos y una guía de entrevista sobre criterios de liderazgo educativo, con 142 encuestas a estudiantes del tercer año, 33 encuestas a los docentes de dicha sección. Así también se entrevistó a 9 directivos institucionales sobre las actividades, fortalezas, debilidades y su influencia en la enseñanza de las dimensiones de gestión de las autoridades educativas.

### **3.2. Resultados de la revisión documental y estado situacional**

Al ser este un proceso que depende de juicios de valor acerca de una dimensión específica de un centro escolar, las autoridades reconocieron como necesidad para el funcionamiento de la institución a más de considerarse lineamientos a cumplir por sugerencia de autoridades administrativas del nivel distrital y zonal de educación.

En la Unidad Educativa Miguel Merchán Ochoa, la información para la realización de este análisis fue proporcionada por el rector y vicerrectora de la institución, siguiendo los documentos y manuales emitidos por el Ministerio de Educación, se valoraron mediante la ficha de observación y revisión documental los 24 Estándares de Desempeño Profesional Directivo.

En entrevista, manifestaron que se está realizando un seguimiento al cumplimiento de los estándares por razones explicadas en la normativa educativa vigente, por recomendación a más de las autoridades distritales, de los asesores educativos y de acercarse una evaluación externa en un periodo próximo.

La apreciación de cada estándar se recoge en la definición de un nivel de cumplimiento, que se llegó mediante un acuerdo entre los entrevistados y el autor de este estudio, previamente la verificación en por lo menos un medio existente en la institución, en este punto se recogió información a personas específicas, de documentos o de observación directa y el llenado de la respectiva ficha que sigue a continuación para su posterior análisis.

La entrevista dio como resultado información de valiosa utilidad para establecer políticas en el manejo sustentable de la institución, crear conciencia a todos los miembros de la comunidad en que los estándares son una herramienta valiosa en el camino a conseguir una educación de calidad y debe ser un proceso continuo y de revisión periódica.

El juicio de valor se lo representa mediante un código de colores:

Verde representa total cumplimiento a 100%

Amarillo representa un cumplimiento de 70 a 99,9%

Naranja, un cumplimiento de 35 a 69,9% y;

Rojo, incumplimiento, de menos de 35%.

Tabla 8. Ficha de observación de revisión documental y estado situacional de la Unidad Educativa

Criterios	Estándar	Indicador  Descripción	Evidencias	Responsables  100	Valoración cuali-cuantitativa			
					A	B	C	D
					100	70-99,9	35 – 69,9	-35
PLANIFICACION ESTRATEGICA Proyecto Educativo Institucional y Planes de mejora	Controla y participa en la aplicación del Proyecto Educativo Institucional (PEI) y garantiza la toma de decisiones para la mejora continua.	Cumple con lo establecido a lo referente del Proyecto Educativo Institucional (PEI).	Documento PEI elaborado.	Rector Consejo Ejecutivo	X			
	Desarrolla y evalúa su gestión para la toma de decisiones, de acuerdo con los lineamientos del PEI y con la filosofía institucional.	Cumple con lo establecido a lo referente del Proyecto Educativo Institucional (PEI).	Documentos de secretaría Informe de labores PEI	Rector Vicerrector Inspector General Consejo Ejecutivo	X			
PLANIFICACION ESTRATEGICA Liderazgo compartido y flexible	Promueve el liderazgo de los miembros de la comunidad educativa para que participen activa y responsablemente en la toma de decisiones.	Lidera la institución mediante un ejercicio compartido de la toma de decisiones.	Documentos de secretaría Informe de labores PEI	Rector Vicerrector Inspector General	X			
	Socializa las expectativas y los estándares de calidad entre toda la comunidad educativa.	Hace conocer los estándares de calidad a toda la comunidad educativa.	No se encuentra actas de socialización ni documentos referentes a la comunicación de los estándares de calidad.	Rector Vicerrector Inspector General				X
PLANIFICACION ESTRATEGICA Procesos de autoevaluación institucional	Presenta informes periódicos de rendición social de cuentas a la comunidad y a las autoridades educativas.	Informa oportunamente sobre las actividades realizadas a la comunidad y autoridades.	Documentos de secretaría Informe de labores	Rector Vicerrector Inspector General	X			

GESTION PEDAGOGICA Gestión del currículo y cumplimiento de estándares	Garantiza la aplicación, ajuste y adaptación del currículo en las diferentes áreas disciplinares, considerando las necesidades educativas de los estudiantes, su diversidad y su contexto.	Genera estrategias acerca de la gestión del currículo y el cumplimiento de los estándares educativos.	Documentos de planificación curricular Informe de DECE sobre estudiantes con necesidades educativas Informe de labores	Rector Vicerrector DECE Docentes de la institución	X			
GESTION PEDAGOGICA Garantía a los planes y programas sean de calidad	Promueve y monitorea la aplicación de procesos de enseñanza enfocados en el cumplimiento de los Estándares de Aprendizaje y en los principios y lineamientos pedagógicos curriculares e institucionales.	Garantiza que planes y programas cumplan con los lineamientos de calidad ajustándose al contexto institucional.	Sección del PCI de acompañamiento pedagógico Leccionarios Observaciones áulicas Documentos de planificaciones curriculares No presenta sección de acompañamiento pedagógico apegado a la realidad del centro educativo.	Rector Vicerrector Docentes de la institución			X	
	Dirige la utilización de los resultados de la evaluación e información de los estudiantes para realizar los ajustes necesarios en los procesos de enseñanza, e implementar planes de apoyo y recuperación pedagógica.	Genera ajustes necesarios en los procesos de enseñanza atendiendo a los resultados de la evaluación e información de estudiantes.	Informe sobre resultados de aprendizaje Planes de refuerzo académico	Rector Vicerrector Docentes de la institución	X			
	Garantiza los procesos de información y comunicación a los padres de familia o representantes legales sobre el aprendizaje de los estudiantes.	Mantiene una comunicación eficiente sobre el aprendizaje de los estudiantes con los representantes legales.	PCI con sección de acción tutorial Convocatorias y actas para informar a padres de familia.	Rector Docentes de la institución		X		

GESTION PEDAGOGICA Organización del trabajo técnico pedagógico	Dirige la aplicación de procesos de investigación, experimentación e innovación pedagógica en la comunidad educativa.	Genera procesos de investigación, experimentación e innovación pedagógica.	No se encuentra proyectos de investigación, experimentación e innovación pedagógica en la comunidad educativa.	Rector Vicerrector Docentes de la institución				X
	Asesora pedagógicamente a los docentes, utilizando diversas fuentes de investigación, autoevaluación y evaluación, para su mejoramiento continuo.	Realiza procesos de asesoramiento pedagógico a los docentes.	Informes sobre planificaciones anuales PCI en la sección de acompañamiento pedagógico Fichas de observación áulica No se presentan registros de asesoramiento docente, instrumentos de heteroevaluación al docente y el acompañamiento docente apegado a la realidad del centro.	Rector Vicerrector Docentes de la institución			X	
	Implementa y asesora políticas inclusivas en el proceso de aprendizaje y evaluación de los estudiantes.	Implementa estrategias que garanticen políticas inclusivas en el centro educativo.	Adaptaciones curriculares en los diferentes documentos de planificación.	Rector Vicerrector Docentes de la institución		X		
GESTION DEL TALENTO HUMANO Y RECURSOS Condiciones institucionales	Implementa procesos de acompañamiento, seguimiento y evaluación a la práctica docente.	Realiza procesos de acompañamiento, seguimiento y evaluación al ejercicio docente.	Información sobre planificaciones Acompañamiento pedagógico del PCI. Fichas de observación áulica	Rector Vicerrector			X	

			No se encuentra evidencias de registros de asesoramiento docente ni de la sección de acompañamiento pedagógico en el PCI apegado a la realidad institucional.					
	Evalúa la eficacia de las acciones tomadas en relación a la capacitación y formación continua, mediante el seguimiento de su aplicación en el aula, para fortalecer las competencias del personal del establecimiento.	Evalúa los programas de formación del personal para garantizar las condiciones institucionales óptimas.	Informes de resultados sobre talleres internos dentro del plan de Desarrollo Profesional. No se encuentra rubricas de observación áulica de verificación de la capacitación ni registros de asesoramiento docente.	Rector Vicerrector			X	
	Favorece la construcción de espacios de reflexión y análisis entre el personal, para el cumplimiento de las metas institucionales en relación con su desempeño profesional.	Fomenta la construcción de espacios para la reflexión y análisis entre el personal.	Espacio para reuniones de áreas y comisiones. Espacios de encuentro para docentes, departamentos.	Rector Vicerrector	X			
GESTION DEL TALENTO HUMANO Y RECURSOS	Planificación de los recursos Promueve y hace uso eficiente de los recursos de la institución educativa, y asegura –a la planta docente y administrativa– el apoyo necesario para cumplir sus funciones.	Promueve un uso eficiente de los recursos institucionales y brinda apoyo en las funciones al personal.	Registro del uso de salas interactivas Manual de funciones Informe de entrega de recursos Informe de recursos de arrendamiento de bar.	Rector Vicerrector	X			

<p>GESTION DEL TALENTO HUMANO Y RECURSOS</p> <p>Cumplimiento de la normativa legal</p>	<p>Enmarca su gestión en la aplicación de la normativa: LOEI, Reglamento General a la LOEI, Código de la Niñez y de la Adolescencia y otras leyes que garanticen el bienestar de sus estudiantes.</p>	<p>Cumple con la normativa legal vigente.</p>	<p>Documentos de planificación de comisiones POA del DECE sobre apoyo a estudiantes embarazadas y madres adolescentes y programa de prevención atención y apoyo a estudiantes en uso y consumo de drogas.</p> <p>No se presenta el plan de comisión de Convivencia armónica.</p>	<p>Rector Vicerrector</p>			<p>X</p>	
	<p>Dirige el adecuado cumplimiento de la jornada escolar, mediante el desarrollo de manuales de procedimientos de: a) Funciones: orgánico-estructural, funcional y posicional; b) Procedimientos operativos: seguridad, emergencia, movilización de estudiantes, uso de espacios y recursos físicos, ausentismo docente, ingreso y salida de estudiantes; c) Procedimientos académicos: asentamiento de calificaciones y de uso de recursos pedagógicos y d) Jornada extracurricular.</p>	<p>Dirige el adecuado funcionamiento de la institución apoyado en los manuales de procedimientos.</p>	<p>Manuales de procedimientos descritos</p>	<p>Rector Vicerrector</p>	<p>X</p>			
<p>GESTION DEL TALENTO HUMANO Y</p>	<p>Se mantiene actualizado respecto a los avances e</p>	<p>Se actualiza sobre las nuevas tendencias sobre gerencia</p>	<p>Certificados de programas de</p>	<p>Autoridades institucionales</p>	<p>X</p>			

RECURSOS Formación profesional	investigaciones sobre gerencia educativa y temáticas afines.	educativa y temas afines.	capacitación, postgrados.					
	Promueve la participación de los miembros de la comunidad educativa en la conformación de los organismos escolares y en la implementación y desarrollo de la cultura organizacional necesaria para mejorar la calidad de los aprendizajes.	Apoya a que los miembros de la comunidad educativa conformen los diferentes organismos escolares.	Actas de junta general de docentes y directivos Actas del Consejo Ejecutivo, Gobierno escolar, Consejo Estudiantil	Autoridades institucionales	X			
CLIMA ORGANIZACIÓN Y CONVIVENCIA ESCOLAR Ambiente institucional	Dirige el cumplimiento del Código de Convivencia.	Cumple con lo dispuesto acerca del Código de Convivencia.	Seguimiento al Código de Convivencia Informes presentados por departamentos, áreas, comisiones.	Rector	X			
	Gestiona, de forma participativa, actividades que generen un clima de confianza, sentido de pertenencia y promoción de una cultura de paz.	Genera en la institución un clima de confianza orientado a establecer un adecuado ambiente escolar.	Plan de seguimiento a la Comisión armónica institucional Evidencias de documentos usados durante las actividades como folletos, volantes, fotos, trípticos. No se presenta documentos que se ha reunido la comisión, ni actas ni planificación.	Rector Vicerrector Consejo Ejecutivo			X	
CLIMA ORGANIZACIÓN Y CONVIVENCIA ESCOLAR Generación de compromisos	Coordina la implementación de acciones entre el establecimiento educativo, el hogar y la comunidad, para fortalecer el bienestar y la	Regula actividades que logren la formación integral de los estudiantes en la institución y la comunidad.	Cronograma institucional académico Informes sobre actividades solidarias	Rector Vicerrector		X		

	formación integral de los estudiantes.		Fotos, oficios, solicitudes de apoyo del Programa de participación estudiantil. Presentaciones artístico culturales.					
	Gestiona y desarrolla alianzas estratégicas y redes de trabajo con instituciones de apoyo técnico o pedagógico, en beneficio del establecimiento educativo.	Permite alianzas estratégicas con otras instituciones para un adecuado apoyo técnico y pedagógico.	Acuerdo de trabajo con la Escuela Ángel Polivio Chávez Cooperación interinstitucional entre la Universidad Politécnica Salesiana, Universidad del Azuay	Rector Vicerrector		X		
				<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>2</b>

Fuente: Observación directa y revisión documental de la institución

Adaptado por: Pineda, G. a partir de matrices de los Estándares de Calidad Educativa, Ministerio de Educación (2012).

Tabla 9. Resumen de datos del análisis de Estándares de Calidad Educativa

	Valoración cuali-cuantitativa				TOTAL ESTANDARES
	A	B	C	D	
	100	70-99,9	35 – 69,9	-35	
<b>ESTANDARES DE DESEMPEÑO PROFESIONAL DIRECTIVO</b>	<b>12</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>24</b>
<b>CUMPLIMIENTO EN %</b>	<b>50%</b>	<b>16,67%</b>	<b>25%</b>	<b>8,33%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Observación directa y revisión documental de la institución

Adaptado por: Pineda, G. a partir de matrices de los Estándares de Calidad Educativa, Ministerio de Educación (2012).

El presente análisis de resultados de la revisión documental y estado situacional de la Unidad Educativa Miguel Merchán Ochoa, está redactado en base al juicio de valor de estándares tomados del documento Estándares de Calidad Educativa del Ministerio de Educación, la apreciación es producto de la información proporcionada por las autoridades mediante la verificación de las evidencias para sustentar este proceso. Dicho juicio de valor se lo representa mediante un código de colores que sigue, especificando que las fortalezas de la institución son aquellos estándares de color verde y amarillo; en cambio las debilidades son los ítems marcados con color naranja y rojo, denominados puntos críticos.

Es necesario atender a todos los puntos críticos encontrados en este estudio ya que todos los esfuerzos están orientados a brindar un óptimo proceso de enseñanza aprendizaje, esto dará como resultado un avance en términos de calidad que beneficiará a toda la comunidad educativa.

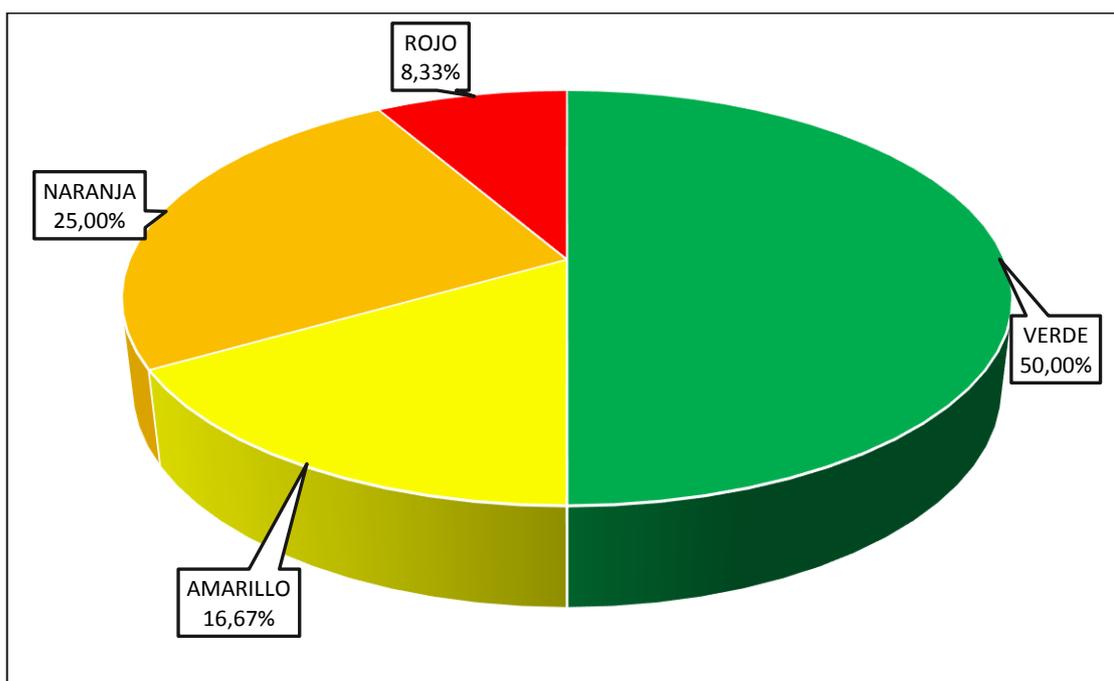


Figura 9. Cumplimiento de los estándares de calidad educativa en cuanto al desempeño profesional directivo

Fuente: Observación directa y revisión documental de la institución

Elaborado por: Pineda, G. a partir de matrices de los Estándares de Calidad Educativa, Ministerio de Educación (2012).

En este sentido se enfatiza que siguiendo la metodología estructurada, este centro educativo en la dimensión de Desempeño Profesional Directivo, alcanza el 50,00% de los estándares de calidad ya que aprobado 12 de los 24 ítems de manera satisfactoria (nota de 100), pero en contrapartida existen 6 estándares en nivel Naranja y 2 en situación Rojo. Razones por las

cuales se recomienda mantenerse en constante actualización y seguimiento de similares procesos para el cumplimiento de los estándares de manera sostenible, atender a los niveles críticos (calificación rojo) encontrados, tomando del documento de Estándares Calidad Educativa del Ministerio de Educación (2012) que se refieren a:

Ejecutar las actividades de socialización de los estándares de calidad educativa las expectativas y logros con estudiantes, docentes, representantes legales a fin de generar compromisos para su cumplimiento cotidiano y;

Ejecutar actividades de reflexión de diferentes trabajos colaborativos entre docentes para motivar a la creación de proyectos de innovación pedagógica como parte de que la investigación científica es un pilar fundamental en el desarrollo del conocimiento de las sociedades.

Además se debe atender a los estándares marcados con calificación Naranja, que según el análisis resultaron los estándares explicados por el Ministerio de Educación (2012):

Promueve y monitorea la aplicación de procesos de enseñanza enfocados en el cumplimiento de los Estándares de Aprendizaje y en los principios y lineamientos pedagógicos curriculares e institucionales.

Asesora pedagógicamente a los docentes, utilizando diversas fuentes de investigación, autoevaluación y evaluación, para su mejoramiento continuo.

Implementa procesos de acompañamiento, seguimiento y evaluación a la práctica docente.

Evalúa la eficacia de las acciones tomadas en relación a la capacitación y formación continua, mediante el seguimiento de su aplicación en el aula, para fortalecer las competencias del personal del establecimiento.

Enmarca su gestión en la aplicación de la normativa: LOEI, Reglamento General a la LOEI, Código de la Niñez y de la Adolescencia y otras leyes que garanticen el bienestar de sus estudiantes.

Gestiona, de forma participativa, actividades que generen un clima de confianza, sentido de pertenencia y promoción de una cultura de paz.

La evaluación de la calidad a nivel educativo es una necesidad actual, debido a los múltiples factores que están implicados en este proceso y las diversas perspectivas de los miembros de la comunidad, es responsabilidad del personal de administración del centro el de ejecutar estrategias a fin de dar trámite a los resultados que una evaluación puede dar como resultado, en este caso concreto, se hace evidente la puesta en práctica de planes de mejora a fin de

fortalecer las actividades educativas institucionales en los estándares cuya valoración ha sido baja.

### 3.3. Resultados de encuestas a estudiantes

Análisis de las preguntas 1 a 5

Tabla 10. Resultado de encuestas a estudiantes, preguntas 1 a 5

N° DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA		Total Encuestas
	F	%	F	%	F	%	
1	En la Unidad Educativa, el proceso de enseñanza-aprendizaje se centra en la realización de tareas en que se espera que todos los estudiantes hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.						
	72	50,70%	67	47,18%	3	2,11%	142
2	Los métodos de enseñanza en las clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.						
	43	30,28%	94	66,20%	5	3,52%	142
3	En la Unidad Educativa se abordan las clases con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario del estudiante.						
	45	31,69%	75	52,82%	22	15,49%	142
4	Se asegura la aplicación de procesos y prácticas institucionales inclusivas (que todos los estudiantes sin distinción alcancen un aprendizaje de calidad).						
	82	57,75%	58	40,85%	2	1,41%	142
5	A nivel institucional, entre todos sus integrantes (estudiantes, docentes, representantes) se mantiene un ambiente de respeto, cultura de paz y compromiso, sustentado en el Código de Convivencia y en el marco del Buen Vivir.						
	60	42,25%	75	52,82%	7	4,93%	142

Fuente: Encuestas a estudiantes de la Unidad Educativa  
Adaptado por: Pineda, G.

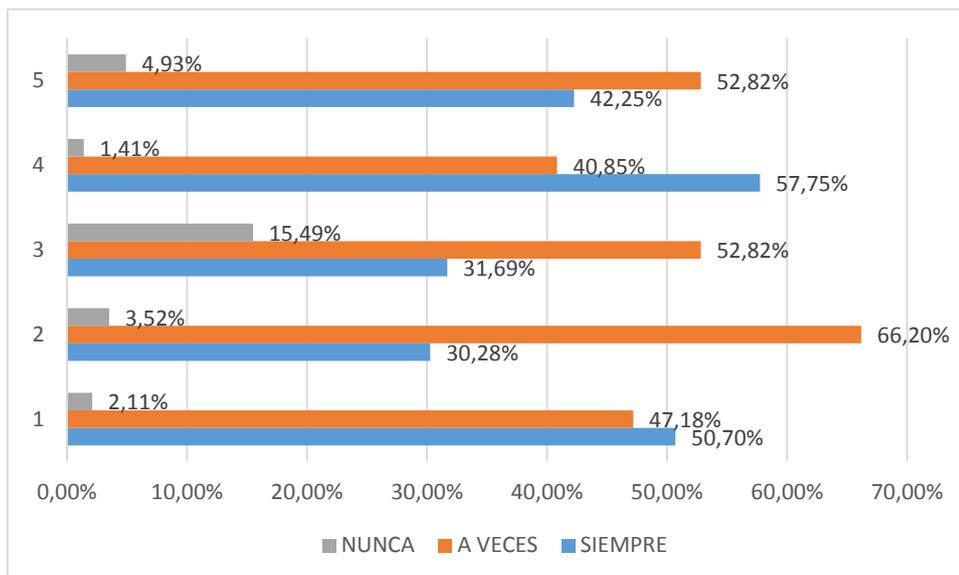


Figura 10. Resultados de encuestas a estudiantes, pregunta 1 a 5  
Fuente: Encuestas a estudiantes de la Unidad Educativa  
Elaborado por: Pineda, G.

#### Pregunta 1.

La mayoría de estudiantes, con el 50,70% considera que siempre se efectúa prácticas de la educación tradicional el mismo trabajo de la misma forma. Chavarría (2004) analiza que “un modelo educativo de calidad refleja un conjunto de valores, concretamente el literal f) ofrecer una escolaridad de vanguardia”. Este punto constituye un aspecto a mejorar, las autoridades deben proponer a los docentes el uso de las diversas estrategias didácticas, capacitar en el uso y dar un seguimiento a las prácticas.

#### Pregunta 2.

La mayoría de los encuestados con el 66,20% considera que a veces existen métodos innovadores, variados, participativos e interactivos. Sobre este particular, Ruiz Callejas (1998), citado por Hernández (2008) pone de manifiesto que:

El profesor a través del liderazgo eficiente alcanza a crear una situación positiva y un ambiente favorable donde es más fácil que él y sus estudiantes logren lo siguiente:

Promover la participación, la comunicación y la cooperación entre los estudiantes del grupo para superar los conflictos internos.

Los directivos entre sus prioridades y planes se deben enfocar en liderar en la innovación pedagógica, proponer nuevos métodos, en que la participación e interacción docente-estudiante sirva para un aprendizaje significativo, establecer un adecuado clima escolar y como se menciona para superar conflictos internos.

### Pregunta 3.

La mayoría de estudiantes, el 52,82% opina que a veces se abordan las clases mediante valores y virtudes tomando en cuenta la realidad del estudiante. El portal web del Ministerio de Educación de Chile (2017) indica que entre los roles del directivo para una adecuada gestión del clima escolar, se tienen que articular acciones que: “Promueven los valores institucionales y un clima de confianza y colaboración en el establecimiento para el logro de sus metas”. Este aspecto es importante resaltar ya que desde el Estado promueve mediante ejes transversales la educación en valores por esta razón se debe controlar a que se cumpla en la mayoría de periodos clase.

### Pregunta 4.

La pregunta cuatro es una fortaleza de la institución puesto que los estudiantes en su mayoría con 57,75% indican que existen prácticas inclusivas con todos los estudiantes para alcanzar una educación de calidad. Murillo (2006) detalla acerca del Liderazgo transformacional en el campo pedagógico que cumpla con algunas dimensiones, en este caso: “Consideración individual, es decir, atención a las diferencias personales y a las necesidades diversas”. Este aspecto se resalta puesto que en la actualidad el docente, los directivos deben gestionar y garantizar la atención a estudiantes con necesidades educativas especiales asociadas o no a la discapacidad, por lo que la institución cumple, según la apreciación de los estudiantes con esta consideración, se requiere constante capacitación y un seguimiento para garantizar su cumplimiento.

### Pregunta 5.

En la pregunta cinco, los estudiantes informan que a veces con 52,82% entre todos los integrantes se mantiene una cultura de paz y compromiso. Sobre este particular se toma las investigaciones de Sandoval (2014) quien reconoce la importancia de un adecuado clima escolar por cuanto:

Una escuela, colegio o liceo que tenga un clima de aula seguro, basado en la confianza recíproca entre profesores/as y estudiantes y un clima laboral tranquilo, relajado, democrático y participativo, transversalmente practicado y difundido por la totalidad de la comunidad educativa, contribuirá a desarrollar una convivencia escolar sana, armónica y pacífica, permitiendo que sus estudiantes gestionen su conocimiento de manera creativa, innovadora, eficaz y eficiente, de tal manera de sortear con éxito los desafíos que les impone la sociedad del conocimiento y de la información.

De esta manera y por las razones que su cumplimiento aporta en el aspecto educativo, esto constituye otro factor a atender por las autoridades, efectuar estrategias y mecanismos de

monitoreo para establecer una institución que garantice un adecuado clima escolar entre todos sus miembros.

#### Análisis de las preguntas 6 a 10

Tabla 11. Resultados de encuestas a estudiantes, pregunta 6 a 10

N°	DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA		Total Encuestas
		F	%	F	%	F	%	
6	Las autoridades de la institución ejecutan sus actividades mediante la generación de un clima positivo de aprendizaje, el apoyo al desarrollo profesional y trabajo en equipo de los docentes.	54	38,03%	79	55,63%	9	6,34%	142
7	Las autoridades inspiran confianza, atienden a los problemas de los estudiantes, estimulan intelectualmente y motivan al desarrollo de las labores académicas.	48	33,80%	75	52,82%	19	13,38%	142
8	Las autoridades socializan las expectativas y los estándares de calidad educativa entre toda la comunidad educativa.	40	28,17%	84	59,15%	18	12,68%	142
9	La gerencia educativa institucional dirige la aplicación de procesos de investigación, experimentación e innovación pedagógica en la comunidad.	45	31,69%	77	54,23%	20	14,08%	142
10	Los estudiantes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas institucionales.	38	26,76%	86	60,56%	18	12,68%	142

Fuente: Encuestas a estudiantes de la Unidad Educativa  
Adaptado por: Pineda, G.

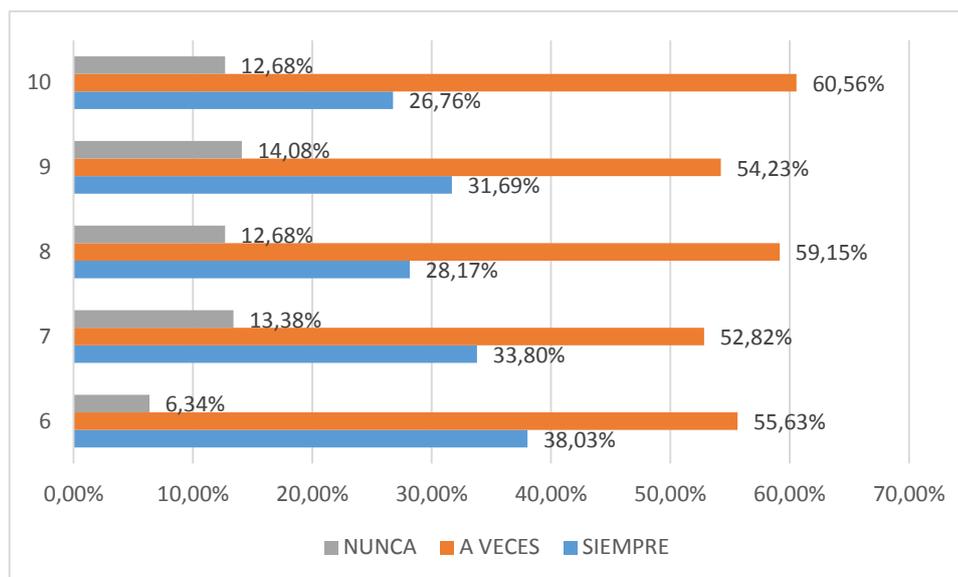


Figura 11. Resultados de encuestas a estudiantes, pregunta 6 a 10  
 Fuente: Encuestas a estudiantes de la Unidad Educativa  
 Elaborado por: Pineda, G.

En las pregunta para considerar el liderazgo de las autoridades institucionales, en las cinco la apreciación por los estudiantes es que se cumple a veces, por lo que en todas se requiere prestar atención para alcanzar una educación de calidad.

#### Pregunta 6.

Con el 55,63% de los estudiantes, opinan que a veces las autoridades generan un clima positivo de aprendizaje con el apoyo al desarrollo y trabajo en equipo docente. Chiavenato (2008) citado por Cevallos (2017); entre los lineamientos de la gestión del talento humano recomienda un “énfasis en la cultura participativa, democrática y el trabajo en equipo”. Por lo tanto, se requiere una mayor articulación de actividades entre autoridades y docentes para promover el trabajo en equipo.

#### Pregunta 7.

El 52,82% de los estudiantes consideran que a veces las autoridades atienden los problemas de los estudiantes, los estimulan y motivan en sus labores. Sobre este ítem, Bolívar (2010), manifiesta que el directivo cumple sobre la eficiencia escolar: “un efecto indirecto puesto que no es la persona que trabaja en las aulas, pero puede contribuir a construir las condiciones para que se trabaje bien en ellas”. El mismo autor enfatiza que “la creación de un ambiente y de unas condiciones de trabajo que favorezcan a su vez un buen trabajo en las aulas es algo que depende de los equipos directivos”. Entonces, esto se trata de un aspecto a mejorar, mediante una mejor comunicación, atención a las particularidades entre directivos y

estudiantes, reconocer las necesidades que requieren ser resueltas para el beneficio del proceso de aprendizaje.

#### Pregunta 8.

Con un 59,15% de los estudiantes, se menciona que a veces se socializan los estándares de calidad educativa. Por parte del Ministerio de Educación del Ecuador (2017), recomienda que el directivo educativo realice los procesos y actividades de: “Generar altas expectativas entre los miembros de la comunidad educativa”, que se lo realiza a través de los estándares de calidad. En este aspecto se requiere gestionar de mejor manera puesto que en la revisión documental y observación no se encontró evidencias de la socialización de estándares de calidad educativa; se plantea que se realicen con los organismos y personal involucrado las actividades de socialización principalmente con los estudiantes, padres de familia y personal de servicios complementarios.

#### Pregunta 9.

Los estudiantes en su mayoría con un 54,23% aseguran que a veces la gerencia educativa dirige procesos de investigación, experimentación e innovación pedagógica. Para aclarar este tema y según las investigaciones de Torres et al (2002), quienes aseguran que entre algunos nudos críticos del sector educativo, se menciona a las “fuertes debilidades de información, conocimiento e investigación vinculadas al campo educativo”. Este es otra consideración de gestión inmediata ya que en la revisión documental tampoco se cumplió el estándar vinculado. En la institución no se ha realizado un proyecto similar en la gestión actual.

#### Pregunta 10.

Los estudiantes en su mayoría con un 60,56% confirman que a veces se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades institucionales. Acerca de las definiciones del liderazgo transformacional, Murillo (2006) recomienda atender las dimensiones:

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.

Por lo tanto esto conforma un aspecto a mejorar mediante procesos de comunicación, apoyo a sus necesidades y de resolver algunas prácticas para empoderar a los alumnos con la institución.

### 3.4. Encuesta a Docentes.

Análisis de preguntas 1 a 4.

Dimensión de Planificación Estratégica

Tabla 12. Resultados de encuestas a docentes, preguntas 1 a 4

N°	DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA		Total Encuestas
		F	%	F	%	F	%	
1	En el establecimiento se desarrollan adecuadamente las actividades vinculadas con la planificación estratégica como la elaboración del PEI, sus planes de mejora y la autoevaluación institucional.	19	57,58%	14	42,42%	0	0,00%	33
2	Las autoridades del establecimiento socializan las expectativas y los estándares de calidad entre toda la comunidad educativa.	13	39,39%	17	51,52%	3	9,09%	33
3	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por las autoridades del centro educativo.	20	60,61%	12	36,36%	1	3,03%	33
4	Se promueve liderazgo de los miembros de la comunidad educativa para que su participación sea activa y responsable en la toma de decisiones.	10	30,30%	16	48,48%	7	21,21%	33

Fuente: Encuestas a docentes de la Unidad Educativa

Adaptado por: Pineda, G.

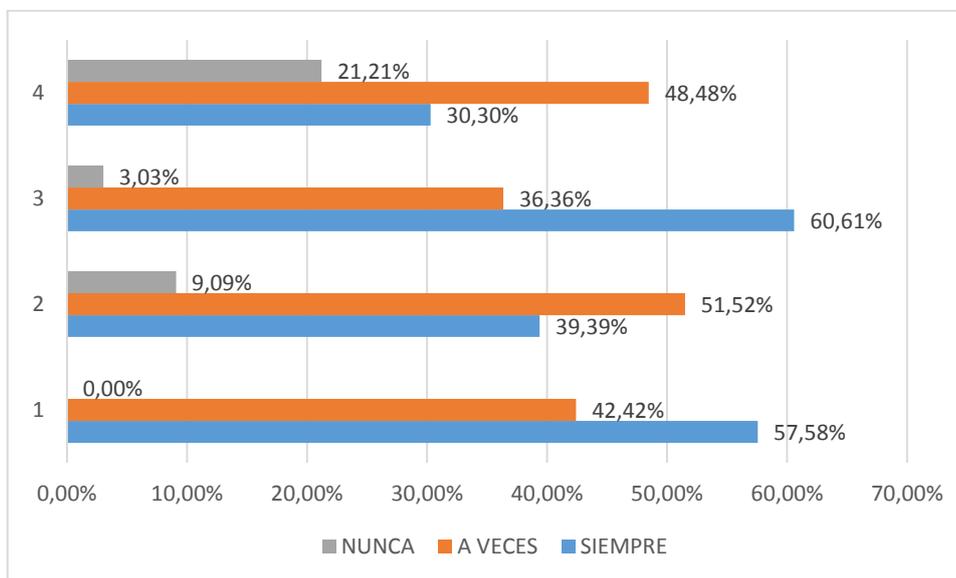


Figura 12. Resultados de encuestas a docentes, preguntas 1 a 4

Fuente: Encuestas a docentes de la Unidad Educativa

Elaborado por: Pineda, G.

Las cuatro preguntas a docentes están orientadas a analizar la dimensión de Planificación Estratégica de las autoridades.

#### Pregunta 1.

Entre los resultados como se destaca como una fortaleza en la planificación estratégica puesto que la mayoría de docentes con 57,58% consideran que siempre se cumplen las actividades vinculadas con la elaboración del PEI, planes de mejora y autoevaluación. Mintzberg y Brian, citados por Fuster (2008), sobre la planificación estratégica, enfatizan la importancia debido a que: “establece la orientación general de una organización y su viabilidad máxima a la luz, tanto de los cambios predecibles como los impredecibles que, en su momento, puedan ocurrir en los ámbitos que son de su interés o competencia”. El PEI consiste en un documento cuya importancia radica en ser una herramienta que permite conocer la situación general de la institución y propone soluciones mediante un trabajo colectivo a las problemáticas detectadas.

#### Pregunta 2

Los docentes informan que a veces se socializan los estándares de calidad a la comunidad educativa con un 51,52%. Una opinión similar a la de los estudiantes por ello se recalca desde el Ministerio de Educación del Ecuador (2017), recomienda: “Generar altas expectativas entre los miembros de la comunidad educativa”. Por lo cual se recomienda realizar las debidas actividades de socialización principalmente con los estudiantes, padres de familia y personal de servicios complementarios, por las falencias detectadas en este ítem.

#### Pregunta 3.

La mayoría de docentes, el 60,61%, se sienten comprometidos con las decisiones de las autoridades por lo que se trata de una fortaleza en la dimensión analizada. Sobre este particular se cumple lo mencionado por Murillo (2006), que el líder transformacional tiene habilidades para atender las dimensiones de “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”. Es importante que las autoridades con un adecuado liderazgo educativo generen compromiso con los docentes, para articular planes, proyectos, actividades y demás procesos para el beneficio de la comunidad en general, en este caso 20 de 33 docentes se sienten identificados con las decisiones del equipo directivo.

#### Pregunta 4.

La mayoría de docentes cuyo valor asciende a 48,48% consideran que a veces se promueve liderazgo entre los miembros de la comunidad en cuanto a participación y toma de decisiones. Murillo (2006), sobre este particular resalta su concepto e importancia para el ámbito educativo:

Liderazgo distribuido: está orientado hacia el establecimiento de una cultura que implica el compromiso de todos los miembros de la comunidad escolar en la marcha, el funcionamiento y la gestión de la escuela. Una de las ventajas es que se aprovecha las habilidades de los otros en una causa común, de manera que el liderazgo se manifiesta a todos los niveles.

Es importante garantizar por parte de las autoridades un adecuado liderazgo distribuido entre los distintos miembros considerando que este factor debe ser ejecutado en todo el proceso educativo, principalmente en la toma de decisiones lo que facilitará las actividades de las distintas dimensiones.

#### Análisis de preguntas 5 a 9

#### Dimensión Gestión Pedagógica

Tabla 13. Resultados de encuestas a docentes, preguntas 5 a 9

N°	DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA		Total Encuestas
		F	%	F	%	F	%	
5	Los directivos institucionales permiten el desarrollo adecuado de las actividades acerca de la gestión pedagógica como la implementación del currículo y el trabajo técnico pedagógico de los docentes.	18	54,55%	14	42,42%	1	3,03%	33
6	Las autoridades de la unidad educativa proponen y generan procesos de investigación, experimentación e innovación pedagógica.	5	15,15%	9	27,27%	19	57,58%	33
7	Por parte de los directivos institucionales se asesora pedagógicamente a los docentes mediante procesos de evaluación, autoevaluación, acompañamiento y seguimiento del proceso de enseñanza aprendizaje.	6	18,18%	23	69,70%	4	12,12%	33
8	En la unidad educativa por parte de los directivos se genera una cultura de corresponsabilidad y de trabajo colaborativo entre docentes respecto al aprendizaje de los estudiantes.	16	48,48%	13	39,39%	4	12,12%	33
9	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	15	45,45%	16	48,48%	2	6,06%	33

Fuente: Encuestas a docentes de la Unidad Educativa  
Adaptado por: Pineda, G.

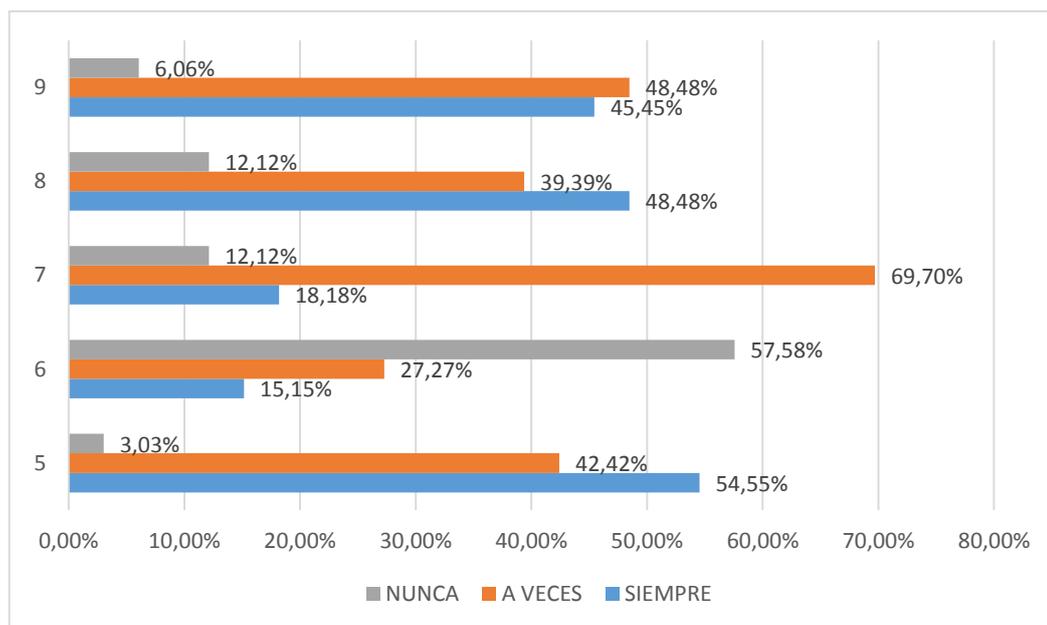


Figura 13. Resultados de encuestas a docentes, preguntas 5 a 9  
Fuente: Encuestas a docentes de la Unidad Educativa  
Elaborado por: Pineda, G.

Estas cinco preguntas están orientadas a recabar información de los docentes acerca de la dimensión de Gestión Pedagógica del desempeño directivo.

#### Pregunta 5.

Los datos de la encuesta en esta pregunta demuestran en que siempre el directivo permite el desarrollo de actividades como la implementación del currículo y el trabajo pedagógico de los docentes con un valor de 54,55%. Sobre este tema, Murillo (2008) citado por Freire & Miranda (2014), resalta la importancia sobre el liderazgo pedagógico y el aspecto curricular ya que: “Los directivos que adoptan este estilo se involucran más en el desarrollo del currículo en la escuela; muestran una mayor capacidad para alinear la instrucción en las aulas con los objetivos educativos planteados. Según los datos de los docentes, resulta la gestión de las autoridades una fortaleza institucional ya que permiten el desarrollo de la implementación del currículo y trabajo pedagógico, una adecuada gestión aportará a que las condiciones se presten para el desarrollo del proceso educativo.

#### Pregunta 6.

El 57,58% de los docentes consultados consideran que nunca se proponen procesos de investigación, experimentación e innovación pedagógica. Una apreciación similar se muestra en la encuesta a estudiantes, por lo que se recalca las investigaciones de Torres et al (2002), quienes aseguran que entre algunos nudos críticos del sector educativo que deben ser atendidas para el desarrollo en este sector, se menciona a las “fuertes debilidades de

información, conocimiento e investigación vinculadas al campo educativo”. Por lo tanto se trata de una consideración de gestión inmediata ya que en la revisión documental se evidencia que no se cumplió, se trata de un ítem muy importante a considerarse para consolidar una educación de calidad.

#### Pregunta 7.

La mayoría con el 69,70% de los docentes opinan que a veces se los asesora pedagógicamente con los distintos procesos de seguimiento y evaluación. Para resaltar la importancia de estos procesos, Freire y Miranda (2014) indica que:

El liderazgo del director suele incidir de manera indirecta en los aprendizajes de los estudiantes, al verse mediado por el desempeño de los docentes en el aula, siempre y cuando el director estimule la comunicación fluida y la supervisión constante del personal docente para contribuir a la mejora de su práctica pedagógica.

Por lo tanto, debido a que el asesoramiento incide de cierta manera en los aprendizajes se debe fortalecer los mecanismos para estos fines, una supervisión constante y sobre todo un asesoramiento pedagógico resulta ser una práctica que beneficia la gestión pedagógica.

#### Pregunta 8.

La mayoría de docentes manifiestan que, siempre se genera una cultura de corresponsabilidad y trabajo colaborativo docente respecto al aprendizaje de los estudiantes con un valor de 48,48%. Sobre este particular es importante indicar que la OCDE (2009) manifiesta que: “en el ejercicio del liderazgo educativo se requiere: supervisar y evaluar el desempeño de los maestros, realizar y organizar la instrucción y la tutoría, planificar la formación profesional del maestro y organizar el trabajo de equipo y el aprendizaje colaborativo”. Los resultados de la institución educativa analizada en cuanto a este ítem, demuestran que se ejecutan actividades de trabajo colaborativo entre docentes sobre el aprendizaje de los estudiantes, dichas actividades orientan a establecer una educación de calidad ya que se abordan desde múltiples perspectivas, criterios y opiniones.

#### Pregunta 9.

La mayoría de docentes con un 48,48% manifiestan que a veces los directivos mantienen el correcto liderazgo y gestión en el área académica. El Ministerio de Educación del Ecuador (2017), acerca del perfil del directivo educativo, recomienda entre sus actividades: “Involucrarse en la gestión pedagógica, asegurar la adaptación e implementación adecuada del currículo, garantizar que los planes educativos y programas sean de calidad y gestionar su implementación, organizar y liderar el trabajo técnico-pedagógico y desarrollo profesional

de los docentes”. Por lo cual, los directivos deben atender a los distintos procesos para cumplir este requerimiento, de la misma manera la gestión académica debe estar orientada a un nivel adecuado de calidad, con la articulación del uso eficiente de los recursos disponibles y el ejercicio profesional docente.

#### Análisis preguntas 10 a 14

#### Dimensión Gestión del Talento Humano y recursos

Tabla 14. Resultados de encuestas a docentes, preguntas 10 a 14

N°	DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA		Total Encuestas
		F	%	F	%	F	%	
10	Las autoridades permiten que en la institución las diferentes actividades sean encaminadas para el desarrollo integral del personal docente, administrativo y de servicio.	11	33,33%	19	57,58%	3	9,09%	33
11	Las autoridades planifican y gestionan la obtención y distribución de recursos para el cumplimiento del PEI.	11	33,33%	20	60,61%	2	6,06%	33
12	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera.	14	42,42%	16	48,48%	3	9,09%	33
13	Por parte de las autoridades, las diferentes actividades de gestión del establecimiento están enmarcadas en el cumplimiento de la normativa legal como la LOEI, RLOEI, Código de la Niñez y de la Adolescencia entre otras.	25	75,76%	7	21,21%	1	3,03%	33
14	Las autoridades demuestran en la gestión una sólida formación profesional.	16	48,48%	16	48,48%	1	3,03%	33

Fuente: Encuestas a docentes de la Unidad Educativa  
Adaptado por: Pineda, G.

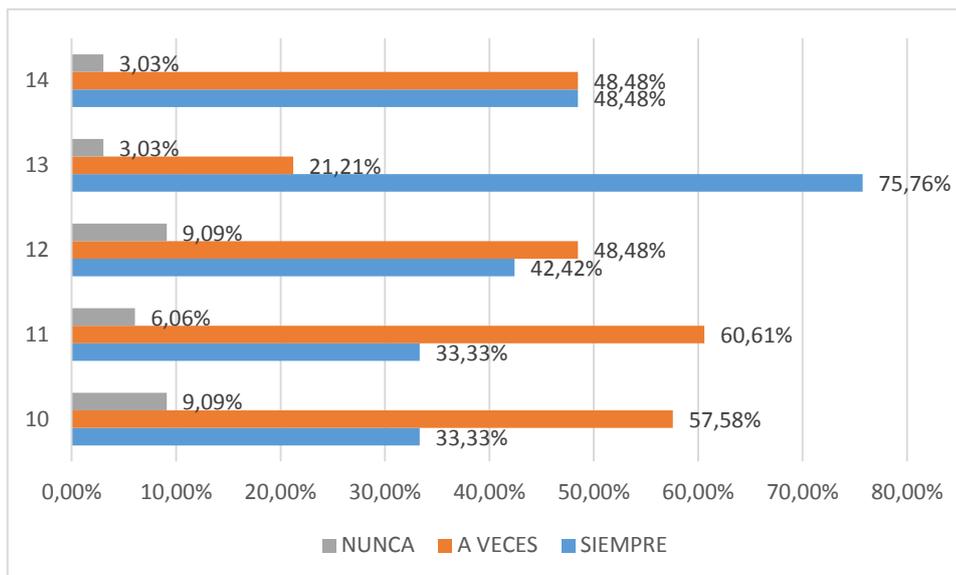


Figura 14. Resultados de encuestas a docentes, preguntas 10 a 14  
Fuente: Encuestas a docentes de la Unidad Educativa  
Elaborado por: Pineda, G.

Las cinco preguntas han sido orientadas a la dimensión de desempeño directivo de Gestión del Talento Humano y recursos,

#### Pregunta 10.

El 57,58% de los docentes consideran que a veces las autoridades permiten actividades para el desarrollo integral del personal. Para una adecuada gestión del talento humano, en las investigaciones de Fernández & Rosales (2014), manifiestan que se deben tomar enfoques y actividades:

- Apoya y estimula especialmente a los que se inician en la docencia
- Proporciona materiales a los maestros y al personal de apoyo
- Ayuda a preparar y utilizar criterios de evaluación
- Escucha con simpatía y comprensión los problemas del personal
- Establece buenas relaciones con los maestros
- Sugiere posibles métodos de mejoramiento y de formación profesional proporcionada por instituciones
- Estimula y apoya actividades profesionales.

Por las razones explicadas, las autoridades deben proponer y ejecutar actividades orientadas al desarrollo integral del personal, de manera que se llegue a un nivel óptimo de satisfacción y clima laboral atendiendo a esta necesidad.

Pregunta 11.

El 60,61% de docentes informan que a veces las autoridades gestionan la obtención de recursos para el cumplimiento del PEI. En cuanto a la gestión de recursos, Fernández & Rosales (2014), manifiestan que “un liderazgo educativo eficiente, proporciona materiales a los maestros y al personal de apoyo”. En la institución se debe gestionar los recursos de manera que se pueda cumplir adecuadamente lo programado en el PEI, mediante diversos mecanismos con la participación de los miembros de la comunidad educativa, atendiendo los diferentes departamentos y ámbitos que compone un centro educativo.

Pregunta 12.

Con un 48,48% de docentes consideran que a veces se mantiene liderazgo en el área administrativa-financiera. Sobre este particular Münch et al., (2010), citados por Costa (2017) resalta que este concepto es de vital importancia ya que:

Facilita el trabajo cuando se establecen principios, métodos y procedimientos, para alcanzar mayor apresuramiento y efectividad.

El rendimiento y eficacia de cualquier centro escolar tiene relación directa con la aplicación de una administración apropiada.

Por medio de sus principios la administración contribuye para que entre los integrantes de la comunidad educativa exista bienestar, mejora la utilización de los recursos y procura que las relaciones humanas sean satisfactorias, esto incide en el mejoramiento de la calidad académica y la preparación de los educandos.

Se requiere de mejorar los procesos administrativos para lograr niveles óptimos de calidad educativa, lo cual se evidenciará con una mejora en el aprendizaje de los estudiantes, además de contar con una institución que usa eficientemente los recursos destinados a la educación.

Pregunta 13.

Los docentes manifiestan que las autoridades siempre cumplen con la normativa legal en sus actividades de gestión con un valor del 75,76%. Garbanzo & Orozco (2010) detallan las necesidades profesionales de capacitación y formación de los administradores de la educación para responder a los desafíos del siglo XXI: “Legislación educativa, Formación ética y moral, Legislación laboral”. Analizando esta pregunta, por parte de los docentes tienen la percepción de que en la institución siempre se cumple con la normativa legal, el ejercicio del liderazgo educativo se basa en el cumplimiento de las disposiciones legales vigentes, garantizando derechos así como controlando las obligaciones y responsabilidades de los integrantes de la organización.

Pregunta 14.

En un 48,48% de docentes piensan que siempre y con el mismo valor que a veces las autoridades demuestran una sólida formación profesional. Garbanzo (2004) indica que: “entre las necesidades más sentidas en el campo de la Administración Educativa, se pueden mencionar: utilización de tecnología en informática, conocimientos actualizados en administración educativa, formación ética y moral, legislación laboral, gestión del currículo, rescate de valores y liderazgo académico”. Como se aprecia se debe atender a estas particularidades para ejercer un liderazgo sostenible y alcanzar un adecuado nivel de calidad en el servicio educativo, las autoridades educativas requieren de una sólida formación profesional en varias competencias vinculadas al ámbito pedagógico, a la vez de una constante actualización.

Análisis preguntas 15 a 18

Dimensión Clima Organizacional y Convivencia escolar

Tabla 15. Resultados de encuestas a docentes, preguntas 15 a 18

N°	DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA		Total Encuestas
		F	%	F	%	F	%	
15	La gerencia educativa promueve en la comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante sustentado en el Código de Convivencia y el marco del Buen Vivir.	17	51,52%	14	42,42%	2	6,06%	33
16	Existen desacuerdos continuos en las relaciones con las autoridades del centro educativo.	6	18,18%	19	57,58%	8	24,24%	33
17	Existen actividades de integración en los ámbitos deportivos-socioculturales, alianzas interinstitucionales con la participación de autoridades, padres de familia, docentes para fortalecer la formación integral de los estudiantes.	13	39,39%	13	39,39%	7	21,21%	33
18	En el proceso de enseñanza aprendizaje y diversas actividades por parte de docentes y directivos los valores son el eje transversal de la formación integral del estudiante.	20	60,61%	12	36,36%	1	3,03%	33

Fuente: Encuestas a docentes de la Unidad Educativa  
Adaptado por: Pineda, G.

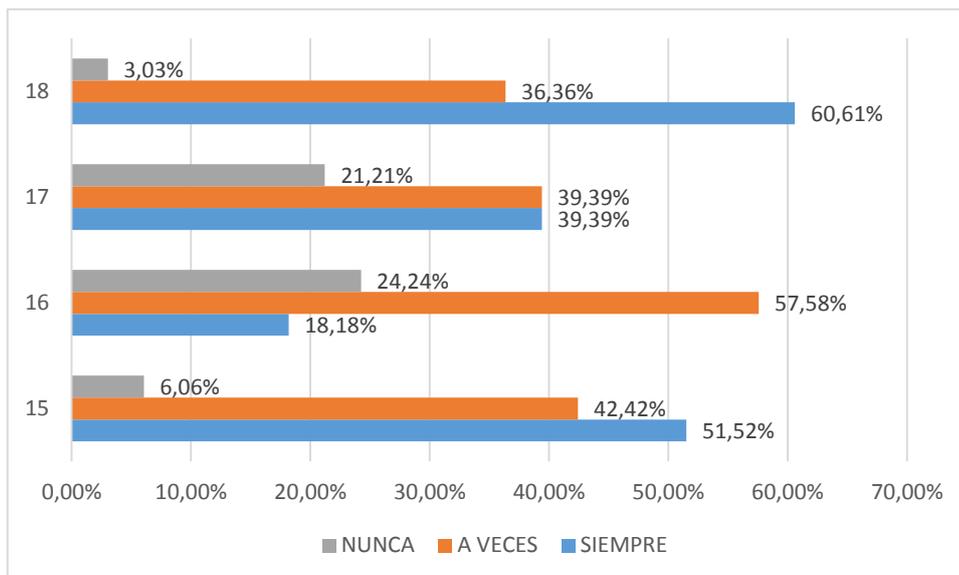


Figura 15. Resultados de encuestas a docentes, preguntas 15 a 18  
Fuente: Encuestas a docentes de la Unidad Educativa  
Elaborado por: Pineda, G.

Las cuatro preguntas han sido orientadas a recabar información del desempeño directivo sobre la dimensión de Clima Organizacional y Convivencia Escolar,

#### Pregunta 15.

Este ítem se reconoce como una fortaleza en sus labores demostradas, los docentes manifiestan que siempre con un 51,52% las autoridades promueven a la comunidad la importancia de brindar un ambiente adecuado para el aprendizaje. Sobre este particular Leithwood, Harris, y Hopkins, (2008), citados por Horn y Marfan (2010) afirman acerca del liderazgo adecuado de los directivos que:

Las prácticas de este factor afectan de manera directa en la motivación, habilidades y condiciones de trabajo (a nivel de escuela y de aula) de los profesores, lo que se traduce en un mejor o peor desempeño docente, el cual a su vez afecta la calidad del aprendizaje de los estudiantes.

Esta condición, de acuerdo a los docentes se cumple en la institución, les corresponde a las autoridades realizar un seguimiento a este concepto debido a que su cumplimiento como se ha revisado, contribuye a crear mejores condiciones tanto para el desempeño docente como para el aprendizaje estudiantil.

#### Pregunta 16.

Los docentes opinan que en un nivel de 57,58% a veces existen desacuerdos continuos con las autoridades, un parámetro analizado para establecer conflictos al interior del

establecimiento. Sandoval (2014) sobre esta temática de un adecuado ambiente escolar asevera:

Una escuela, colegio o liceo que tenga un clima de aula seguro, basado en la confianza recíproca entre profesores/as y estudiantes y un clima laboral tranquilo, relajado, democrático y participativo, transversalmente practicado y difundido por la totalidad de la comunidad educativa, contribuirá a desarrollar una convivencia escolar sana, armónica y pacífica, permitiendo que sus estudiantes gestionen su conocimiento de manera creativa, innovadora, eficaz y eficiente, de tal manera de sortear con éxito los desafíos que les impone la sociedad del conocimiento y de la información.

Se debe gestionar los procesos en caso de detectar un conflicto la ruta a seguir debe ser la comunicación, analizando las partes involucradas y permitir superar de manera que se contribuya a un adecuado ambiente escolar y clima laboral.

Pregunta 17.

Los docentes detallan que en un 39,39% de a veces y siempre con el mismo valor, se realizan actividades de integración deportiva, socioculturales entre miembros de la comunidad orientado a fortalecer la formación integral de los estudiantes. En cuanto a involucrar a la comunidad educativa, Gonzáles (2002), citada por Gonzales (2006) indica que:

Se requiere como director de un centro educativo un gerente y líder que sea capaz de manejar y enfrentar el cambio, de promover, planificar y ejecutar con talento, iniciativa y visión, las acciones de integración que comprometan a toda la comunidad educativa.

En la institución analizada se requieren procesos de integración principalmente con los padres de familia o representantes, así como la participación del personal tanto docente como de servicios, administrativo y apoyo en las actividades sociales y deportivas planificadas puesto que las mismas van en beneficio de una formación integral de los estudiantes.

Pregunta 18.

El resultado determina una fortaleza de la institución, debido a que los docentes con un 60,61% consideran que siempre en el proceso de enseñanza-aprendizaje los valores son ejes transversales de la formación de los estudiantes. Chavarría (2004) analiza que un modelo educativo de calidad refleja un conjunto de valores, por ello habrá de caracterizarse entre otras cosas por:

- a) Ser sólido en valores
- b) Propiciar el desarrollo integral

- c) Formar la conciencia moral
- d) Educar en y para la libertad
- e) Ser democrático
- f) Ofrecer una escolaridad de vanguardia
- g) Formar forjadores del futuro; y refiere que este modelo haga de cada sujeto un actor de su propio proceso de perfeccionamiento, constructor de su propio futuro.

De acuerdo a la revisión y al considerar a la educación un servicio para la formación integral de las personas, es evidente que el proceso se lo complementa mediante el análisis de los valores con la visión de que el estudiante contribuya en el desarrollo tanto de su entorno próximo como de la sociedad.

### 3.5. Resultados de entrevistas a autoridades

Tabla 16. Resultados de entrevistas a autoridades, dimensión Planificación Estratégica

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• PEI en vigencia legalizado, ayuda a tener una línea de acción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se aplican algunas planificaciones que contiene el PEI.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipos de trabajo en áreas, énfasis a trabajo colaborativo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se requiere seguimiento en el trabajo de áreas y comisiones.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesos de acompañamiento, supervisión al docente y seguimiento ininterrumpido.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de tiempo para realización actividades del plan.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realización de capacitaciones para mejorar la calidad de procesos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Algunos docentes no se involucran con la implementación de planes de mejora.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buena organización, socialización y gestión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se gestiona parcialmente las actividades del PEI.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualización de planes de mejora.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal resistente al cambio.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento a normas establecidas por el Ministerio de Educación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de recursos financieros, didácticos para la implementación de lo planificado.</li> </ul>

Fuente: Entrevistas a autoridades de la Unidad Educativa  
Elaborado por: Pineda, G.

En la tabla anterior, con los aportes del equipo directivo, mediante las respectivas entrevistas, se describen las principales fortalezas en la dimensión de planificación estratégica, resaltando que se ha seguido el debido proceso en la elaboración del PEI, el seguimiento a procesos de acompañamiento docente y la actualización de los planes de mejora, por lo que contar con una debida planificación constituye un pilar fundamental en el ejercicio de liderazgo educativo, permite trazar una ruta para alcanzar objetivos deseables de la institución haciendo frente a las posibles debilidades encontradas.

Se debe resaltar la importancia de esta dimensión en el proceso educativo, Argüin citado por Aranda (2011) asevera a la planificación estratégica como:

Un proceso de gestión que permite visualizar, de manera integrada el futuro de la institución, que se deriva de su filosofía, de su misión, de sus orientaciones, de sus objetivos, de sus metas, de sus programas así como de sus estrategias a utilizar para asegurar su logro. El propósito es el de concebir a la institución, no como un ente cerrado, aislado sino como un sistema abierto y dinámico, sensible a las influencias externas y lista para responder a las exigencias del medio.

Sin embargo las debilidades descritas de esta dimensión son algunas vinculadas con la carencia de recursos y del factor tiempo para la ejecución de actividades; aparte de ello existe personal que no se involucra con los planes de mejora, inclusive con actitudes de resistencia al cambio. Las autoridades institucionales deben gestionar adecuadamente los procesos de esta dimensión para asegurar un adecuado nivel orientado a alcanzar una educación de calidad, asegurando que en la elaboración de la planificación se adecue al contexto institucional, atienda a las debilidades, falencias, nudos críticos, y se lo aborde mediante una tarea participativa, además de implementar mecanismos para el ejercicio de un liderazgo compartido, los procesos de autoevaluación y el respectivo seguimiento al PEI.

Tabla 17. Resultados de entrevistas a autoridades, dimensión Gestión Pedagógica

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento de los docentes con las planificaciones, considerando estudiantes con NEE y vulnerabilidad, refuerzo académico, seguimiento por el DECE.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Algunos docentes mantienen una resistencia al cambio y presentan procesos didácticos desactualizados.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación a la elaboración de planificaciones, retroalimentación y evaluación del proceso pedagógico a los docentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de capacitación en cuanto al proceso de enseñanza con estudiantes con NEE.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo colaborativo entre docentes, áreas, Junta Académica con el Vicerrectorado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inadecuado comportamiento estudiantil y falta de involucramiento de los padres de familia.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementación adecuada del currículo nacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de capacitaciones en cuanto a innovación, planes educativos y técnicas didácticas actuales.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de consenso entre docentes sobre técnicas y procesos de evaluación.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carga de trabajo docente dificulta la presentación oportuna de planificaciones, afecta a la motivación personal.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resistencia de algunos docentes a ser evaluados.</li> </ul>

Fuente: Entrevistas a autoridades de la Unidad Educativa  
Elaborado por: Pineda, G.

En la tabla anterior, con las opiniones de las autoridades institucionales se describen las principales fortalezas en la dimensión de Gestión Pedagógica, en que la institución se cumple con las planificaciones didácticas atendiendo a estudiantes con Necesidades Educativas Especiales y demás procesos, así mismo se resalta la retroalimentación y evaluación al proceso pedagógico de los docentes por la autoridad.

En las investigaciones de Bossert et al (1982) citados por Freire & Miranda (2014) expresan que:

De manera indirecta, el liderazgo del director incide en el rendimiento de los estudiantes en tanto contribuya a desarrollar entornos de aprendizaje para los profesores, estimule una comunicación fluida con ellos, los supervise constantemente, comparta con ellos la toma de decisiones, los motive y aliente sus capacidades; de esta manera mejoraría el desempeño de los profesores en el aula, lo cual implicaría mejoras en el rendimiento de los estudiantes.

Las autoridades educativas en su gestión deben atender a los procesos que garanticen una adecuada calidad en los planes educativos, debido a la presencia de nudos críticos: las actitudes como resistencia al cambio, falta de capacitación en cuanto al manejo de estudiantes con NEE, innovación y técnicas didácticas actuales, falta de consenso sobre técnicas y procesos de evaluación en cuanto a los docentes, además escaso apoyo de padres de familia y un inadecuado comportamiento estudiantil. Por lo tanto se debe gestionar planes y actividades enfocadas a la atención de la falta de capacitación, de consensos, de procesos de innovación que dificulta alcanzar objetivos propuestos.

Tabla 18. Resultados de entrevistas a autoridades, dimensión Gestión del Talento Humano y recursos

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instalaciones adecuadas, espacios deportivos acogedores lo cual motiva a su mantenimiento y utilización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausencias del personal docente justificadas en un promedio de 12 horas en el nivel bachillerato generando indisciplina en los estudiantes.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esfuerzos por preparar mejor al personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se cuenta con docentes inspectores para una mejor organización y control de la disciplina.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distributivo de trabajo siguiendo la normativa y disposiciones legales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Algunos docentes presentan su descontento por el distributivo de trabajo.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Practica de valores institucionales que promueven buen trato entre los miembros de la institución.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demasiada flexibilidad tanto con docentes y estudiantes.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las autoridades cumplen sus labores siguiendo las disposiciones legales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de capacitación en Tecnologías de la información.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Socialización de normativa a estudiantes y docentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Algunos desacuerdos entre miembros de la institución.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de recursos para cubrir todas las necesidades del plantel.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de apoyo de algunos padres de familia sobre las necesidades institucionales.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autoridad institucional con funciones limitadas por instancias superiores.</li> </ul>

Fuente: Entrevistas a autoridades de la Unidad Educativa  
 Elaborado por: Pineda, G.

En la tabla anterior se describen las fortalezas y debilidades en cuanto a la dimensión de Gestión del Talento Humano y recursos, resaltando que la infraestructura es la adecuada, el distributivo de trabajo está alineado con las disposiciones legales y la práctica de valores institucionales.

Sobre esta dimensión y su aporte a una educación de calidad, Fernández & Rosales (2014) destacan acerca de la conducta del personal, mediante mecanismos implementados por los directivos para:

- Ayudar a descubrir nuevos problemas
- Ayudar a seleccionar nuevos objetivos educativos
- Coopera en diversos programas de investigación o estudios
- Estimula una mayor creatividad y originalidad
- Apoya y estimula especialmente a los que se inician en la docencia

Proporciona materiales a los maestros y al personal de apoyo  
Ayuda a preparar y utilizar criterios de evaluación  
Escucha con simpatía y comprensión los problemas del personal  
Establece buenas relaciones con los maestros  
Sugiere posibles métodos de mejoramiento y de formación profesional proporcionada por instituciones  
Estimula y apoya actividades profesionales  
Coordina investigaciones que tengan impacto en la educación.

La gestión directiva debe estar encaminada a establecer condiciones apropiadas para el desarrollo integral del personal, así como la obtención y distribución de recursos, siguiendo la normativa legal que regula el sistema educativo. En el estudio de la institución, se deben gestionar y atender a las debilidades descritas: por motivo de ausencia justificada se genera indisciplina de los estudiantes, la falta de docentes inspectores y de recursos, lo que dificulta una buena organización institucional. Además se enfatiza en la falta de actitudes de apoyo a la gestión interna tanto de algunos docentes, padres de familia y estudiantes.

Tabla 19. Resultados de entrevistas a autoridades, dimensión Clima Organizacional y Convivencia Escolar

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clima organizacional adecuado entre los miembros de la institución cumpliendo normativa del sistema educativo en particular el Código de Convivencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desconocimiento por algunos miembros de la normativa que regula el sistema educativo.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se procura siempre la resolución pacífica de los conflictos de manera rápida</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reclamos improcedentes y sin sustento de algunos miembros de la institución.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación mayoritaria de los integrantes en las programaciones y eventos coordinados por las autoridades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Algunas personas presentan dificultad de adaptarse a la institución, además dificultades con ciertos estudiantes por causas personales.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se promueve y se da paso a establecer sugerencias, recomendaciones, críticas constructivas para lograr un ambiente adecuado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Algunas normas y secciones del Código de Convivencia se encuentran desactualizados.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La gestión directiva en cuanto a su personalidad y funciones es la adecuada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Algunos miembros no aceptan una actitud de cambio presentando inadecuadas actitudes debido a diferentes formas de pensar.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de tiempo para el desarrollo de algunas actividades.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se realizan de manera frecuente actividades sociales dentro y fuera de la institución, como charlas motivacionales, en algunos casos son considerados pérdidas de clases.</li> </ul>

Fuente: Entrevistas a autoridades de la Unidad Educativa  
Elaborado por: Pineda, G.

La tabla anterior describe los principales hallazgos y opiniones en cuanto a la dimensión de Clima Organizacional y Convivencia Escolar por parte del equipo directivo de la institución. Como fortalezas se destaca que la gestión directiva ha establecido un clima organizacional adecuado en la institución, procura la resolución de manera pacífica de los conflictos y la participación mayoritaria de los integrantes en los eventos programados para este fin.

El portal web del Ministerio de Educación de Chile (2017) indica que gestionar el clima escolar mediante criterios que:

Promueven los valores institucionales y un clima de confianza y colaboración en el establecimiento para el logro de sus metas. Para propiciar un clima laboral favorable, el director y equipo directivo junto con exigir altos criterios de cumplimiento, deben

reconocer logros y promover lazos de confianza y apoyo mutuo entre el personal del establecimiento.

Por lo tanto, según la apreciación de las autoridades, el clima escolar ha sido gestionado mediante actividades que den seguimiento a la normativa, la participación de los miembros en las acciones determinadas y el manejo de los conflictos. Existen debilidades institucionales que se deben considerar, tales como las actitudes del personal improcedentes, dificultad de adaptarse a la institución, resistencia al cambio entre otros; así mismo el desconocimiento y la falta de actualización en cuanto a la normativa y la falta de tiempo dificulta que se alcance un óptimo clima escolar que favorezca el aprendizaje de calidad de los estudiantes y el desarrollo integral del personal.

Tabla 20. Resultados de entrevistas a autoridades, influencia de la dimensiones en el proceso de enseñanza aprendizaje

<b>Planificación Estratégica:</b>	<b>Gestión Pedagógica:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permite tomar e implementar los correctivos de la planificación para alcanzar los objetivos planteados.</li> <li>• Permite conocer la realidad socioeducativa e incentiva la participación estudiantil en las actividades.</li> <li>• Para un desarrollo institucional adecuado se debe atender a estudiantes con dificultades de diferentes ámbitos.</li> <li>• Los planes de mejora cuando no se implementan conscientemente surgen inconvenientes en la organización y resultados esperados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esta dimensión influye positivamente para la obtención de mejores rendimientos y garantizar la calidad de los aprendizajes.</li> <li>• Son importantes los procesos de seguimiento y monitoreo a la labor docente como las observaciones áulicas.</li> <li>• Se requiere de retroalimentación en avances pedagógicos.</li> <li>• La elaboración de numerosos informes dificulta el proceso pues resta tiempo del mismo.</li> </ul>
<b>Gestión del Talento Humano y recursos:</b>	<b>Clima organizacional y convivencia escolar:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La presencia del docente en clase con su contingente y predisposición a las labores, es fundamental en la formación integral del estudiante.</li> <li>• La formación docente es un factor que incide en la calidad de la enseñanza, mediante un adecuado proceso en base a normas, disciplina y valores, inclusive el ambiente y contexto social y familiar del estudiante influye en el proceso.</li> <li>• La falta de recursos incide ya que no se puede implementar todas las estrategias metodológicas de la planificación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Con el conocimiento de la normativa se genera un clima de paz, responsabilidad, solidaridad y respeto en la institución.</li> <li>• La solución de conflictos favorece al establecimiento de un ambiente amigable.</li> <li>• El personal motivado brinda resultados positivos en sus actividades.</li> <li>• Un trabajo en unión garantiza concordancia, organización y unificación de procesos.</li> </ul>

Fuente: Entrevistas a autoridades de la Unidad Educativa  
Elaborado por: Pineda, G.

En la tabla anterior se presentan las principales conclusiones en cómo influyen las distintas dimensiones en el proceso de enseñanza-aprendizaje, desde el punto de vista de las autoridades del nivel de bachillerato, sección matutina de la Unidad Educativa Miguel Merchán Ochoa. Dichas dimensiones se articulan para implementar los correctivos de la planificación orientados a alcanzar los objetivos planteados; para la obtención de mejores rendimientos y garantizar la calidad de los aprendizajes; la labor docente en clase con su contingente y predisposición a las labores es fundamental en la formación integral del estudiante y con el

conocimiento de la normativa se genera un clima de paz, responsabilidad, solidaridad y respeto en la institución.

Acerca de cómo influye el liderazgo y el proceso enseñanza-aprendizaje, entre sus conclusiones Freire y Miranda (2014) mencionan que:

El liderazgo del director suele incidir de manera indirecta en los aprendizajes de los estudiantes, al verse mediado por el desempeño de los docentes en el aula, siempre y cuando el director estimule la comunicación fluida y la supervisión constante del personal docente para contribuir a la mejora de su práctica pedagógica.

Las autoridades han expresado la manera de influir cada dimensión, las mismas se articulan y generan un manejo eficiente de la institución. Para consolidar un liderazgo sostenible de la unidad educativa analizada, corresponde efectuar procesos de actualización, seguimiento, monitoreo a todas las dimensiones, los departamentos y organismos involucrados, como se analiza estimulando una comunicación fluida, supervisión a la labor docente, además, priorizando aquellas actividades que han sido diagnosticadas como debilidades en el presente estudio.

## CONCLUSIONES

- La institución analizada cuenta con una gestión directiva basada en un liderazgo pedagógico adecuado al contexto actual, aunque se han encontrado falencias, las fortalezas presentadas en las diferentes dimensiones así como la apreciación de estudiantes, docentes y las propias autoridades, constituyen sólidas bases que permiten una labor diaria orientada a cumplir con el servicio educativo. En la revisión documental se aprecia que el liderazgo de las autoridades ha permitido que existan mecanismos para un manejo sustentable y eficiente de la institución.
- El perfil del liderazgo basado en la apreciación de los integrantes de la institución, está orientado a establecer prácticas inclusivas atendiendo a los procesos de aprendizaje de los estudiantes con Necesidades Educativas Especiales asociadas o no a la discapacidad, un seguimiento a la práctica docente, el cumplimiento adecuado en lo referente a la planificación estratégica, apoyo mayoritario por parte de los docentes en las decisiones tomadas, gestión apegada a la normativa legal vigente y esfuerzos por brindar un ambiente adecuado sustentado en la vivencia de valores.
- En cuanto a las dimensiones se han gestionado los diferentes procesos, comprometiendo a los docentes en los objetivos institucionales, toma de decisiones orientado al bienestar de todos los integrantes, seguimiento a la práctica docente, generación de una cultura de trabajo colaborativo, atención al aprendizaje de los estudiantes con NEE, vulnerabilidad, actividades de refuerzo académico, cumplimiento de la normativa legal vigente, mantenimiento adecuado de la infraestructura en general, cumplimiento del Código de Convivencia, integración de valores en las diversas actividades, en casos necesarios la resolución pacífica de conflictos y coordinación de actividades encaminados a fortalecer una convivencia basada en el respeto, solidaridad y responsabilidad.
- El liderazgo educativo y su influencia en el aprendizaje está determinado puesto que con una adecuada planificación permite tomar correctivos en la marcha, los procesos continuos de seguimiento y monitoreo a la labor docente orientados a una educación de calidad, la formación docente constituye un factor de eficacia en los aprendizajes ya que se debe hacer frente a varias actividades y que un ambiente adecuado donde exista un clima de paz, respeto, de resolución pacífica a los conflictos contribuye a un adecuado proceso de enseñanza-aprendizaje.

- Los estudiantes de la Unidad Educativa reconocen que el liderazgo de las autoridades asegura la aplicación de los procesos y prácticas inclusivas en que todos sin distinción alcancen un aprendizaje de calidad, apreciación desde su punto de vista al contar en la actualidad con aulas con diversidad de estudiantes incluso en situación de adaptación curricular, con necesidades educativas especiales asociadas o no a la discapacidad.
- Los docentes manifiestan en cuanto a la gestión educativa de que se sigue el debido proceso en cuanto a la elaboración del PEI, compromiso con las decisiones tomadas por las autoridades, el desarrollo adecuado de las actividades de gestión pedagógica, generación de una cultura de corresponsabilidad y de trabajo colaborativo entre docentes, actividades de gestión enmarcadas en el cumplimiento de la normativa legal vigente, se promueve un ambiente agradable, armónico y en el proceso de enseñanza los valores son el eje transversal de la formación integral del estudiante.

## RECOMENDACIONES

- La gerencia educativa, mediante un liderazgo pedagógico orientado hacia una educación de calidad debe atender a los nudos críticos que se han detectado, específicamente en que no se ha desarrollado trabajos colaborativos entre docentes para la creación de proyectos de innovación, investigación y experimentación pedagógica. Se sugiere en el corto plazo, nombrar una comisión de docentes destinados a este objetivo, además de socializar con la comunidad educativa y brindar las facilidades y recursos para su cumplimiento.
- Con la finalidad de generar compromisos para el cumplimiento cotidiano se debe socializar los estándares de calidad educativa, las expectativas y logros deseados con toda la comunidad y esta actividad debe constituirse en una práctica constante, por lo que se sugiere a los directivos institucionales encaminar mecanismos de comunicación directa mediante reuniones con padres de familia, talleres con los docentes, exposición de cartelera, charlas, conferencias para los estudiantes en coordinación con organismos pertinentes y docentes.
- El equipo directivo debe planificar y ejecutar actividades de capacitación docente interna para atender las debilidades y necesidades detectadas tanto por docentes, estudiantes y autoridades. Para un correcto desempeño docente se requiere capacitación al proceso de aprendizaje de los estudiantes con Necesidades Educativa Especiales (NEE) asociadas o no a la discapacidad, también en el manejo y aplicación en el aula de las nuevas Tecnologías de la Información.
- Para garantizar una adecuada gestión pedagógica, las autoridades institucionales deben atender a los procesos de asesoramiento, acompañamiento, seguimiento y evaluación pedagógica como una actividad que brinde retroalimentación al docente e información sobre innovación en cuanto a didáctica, metodologías, uso de las nuevas tecnologías de la información, nuevas actividades de enseñanza y manejo inclusivo del salón de clases.
- La gestión del talento humano debe orientarse al desarrollo integral de todo el personal, se debe atender las debilidades tales como: que en la institución algunos docentes presentan resistencia al cambio, falta de motivación, falta de adaptación a la institución, escaso apoyo de los padres de familia y desacuerdos entre miembros de la institución, por lo que se debe fortalecer actividades encaminadas al bienestar de

todo el personal, reconociendo las diferentes formas de pensar y llegando a acuerdos que permitan un ambiente escolar adecuado.

- El liderazgo ejercido por las autoridades debe atender a toda problemática en las diferentes dimensiones detectadas para un manejo sostenible, eficiente y que cumpla con los objetivos planeados. Para la oportuna atención se debe recurrir al trabajo colaborativo, pidiendo sugerencias y delegando responsabilidades como practica del liderazgo distribuido en que los integrantes de la institución puedan formar parte de la toma de decisiones, siempre orientados a que el proceso de enseñanza-aprendizaje sea de calidad.

## BIBLIOGRAFÍA

- Andrade, D. (2016). *Educación y Sociedad. Guía Didáctica*. Ecuador: Loja Ecuador: Editorial UTPL.
- Aranda, A. (2011). *Planificación estratégica educativa*. Quito, Ecuador: Abya-Yala.
- Bolívar, Antonio. (2010). *El Liderazgo Educativo y su Papel en la Mejora: Una Revisión Actual de sus Posibilidades y Limitaciones*. *Psicoperspectivas*, 9(2), 9-33.  
Recuperado de: <https://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol9-Issue2-fulltext-112>
- Botero, C. (2007). *Cinco tendencias de la gestión educativa*. *Revista politécnica*; Vol. 3, No 5, pp 19-32. Recuperado de:  
<http://132.248.9.34/hevila/Revistapolitecnica/2007/no5/2.pdf>
- Cevallos, P. (2016). *Guía de Talento Humano y Emprendimiento*. Loja: EdiLoja.
- Chavarría, M. (2007). *Educación en un mundo globalizado. Retos y tendencias del proceso educativo*. México: Trillas.
- Consejo Nacional de Educación (2006). *Políticas del Plan Decenal*. Recuperado de:  
[https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/08/Rendicion\\_2007.pdf](https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/08/Rendicion_2007.pdf)
- Constitución de la República del Ecuador (2008). *Registro Oficial N° 449 20 octubre 2008, última reforma 21 diciembre 2015*. Recuperado de:  
[http://www.inocar.mil.ec/web/images/lotaip/2015/literal\\_a/base\\_legal/A.\\_Constitucion\\_republica\\_ecuador\\_2008constitucion.pdf](http://www.inocar.mil.ec/web/images/lotaip/2015/literal_a/base_legal/A._Constitucion_republica_ecuador_2008constitucion.pdf)
- Costa, C. (2017). *Gerencia Educativa. Texto Guía*. Loja: EdiLoja.
- Fernández, S. & Rosales, M. (2014). *Administración educativa: la planificación estratégica y las prácticas gerenciales integrando la tecnología, su impacto en la educación*. Buenos Aires, p.10. Recuperado de:  
[www.oei.es/historico/congreso2014/memoriactei/1582.pdf](http://www.oei.es/historico/congreso2014/memoriactei/1582.pdf)
- Freire, S. y Miranda, A. (2014). *El rol del director en la escuela: El liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico*. Lima: Grade. Recuperado de:  
<http://www.grade.org.pe/wp-content/uploads/AI17.pdf>
- Fuster, J. (2008). *La planificación estratégica: una propuesta metodológica para gestionar el cambio en políticas de innovación educativa*. Recuperado de:  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2576049&orden=154629&info=link>
- Garbanzo Vargas, G., & Orozco Delgado, V. (2010). *Liderazgo para una gestión moderna de procesos educativos*. *Revista Educación*, 34 (1), 15-29. Recuperado de  
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44013961001>
- González, N. (2006). *Perfil del Director: Competencias de la Posición de Director o Directora de un Centro Educativo*. *Ciencia y Sociedad*, XXXI (2), 240-256. Recuperado de:  
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87031205>

- González, M. (2008). *Diversidad e inclusión educativa: algunas reflexiones sobre el liderazgo en el centro escolar*. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 6 (2), 82-99. Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/551/55160208/>
- Guaraca, R. (2012). *Gestión, liderazgo y valores en la escuela "Brasil", de la provincia del Azuay, cantón Gualaceo, durante el año escolar 2010-2011*. Recuperado de: <http://dspace.utpl.edu.ec/handle/123456789/12908>
- Guerra, D., & Sansevero, I. (2008). *Principios y competencias del líder transformacional en instituciones educativas*. *Laurus*, 14 (27), 330-357. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/761/76111892017.pdf>
- Hernández, J. (2008). *Liderazgo del profesor en la gestión del proceso educativo*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/liderazgo-profesor-gestion-proceso-educativo/>
- Horn, A., Marfan, J. (2010). *Relación entre liderazgo educativo y desempeño escolar: Revisión de la investigación en Chile*. *Psicoperspectivas*, 9 (2), 82-104. Recuperado de: <http://www.psicoperspectivas.cl>
- Madrigal, L. (2009). *Habilidades directivas*. Pearson, Prentice Hall, México DF.
- Maureira, O. (2006). *Dirección y Eficacia Escolar, una Relación Fundamental*. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4 (4e), 1-10. Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/551/55140402/>
- Ministerio de Educación (2012). *Estándares de calidad educativa. Aprendizaje, Gestión Escolar, Desempeño Profesional e Infraestructura*. Recuperado de [https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/03/estandares\\_2012.pdf](https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/03/estandares_2012.pdf)
- Ministerio de Educación (2017). *El perfil del directivo educativo*. Recuperado de <https://educacion.gob.ec/el-perfil-del-directivo-educativo/>
- Ministerio de Educación de Chile (2017). *Marco para la buena dirección*. Recuperado de <http://www.gestionyliderazgoeducativo.cl/gestioncalidad/buenadireccion/clima.php>
- Munch, L., Galicia, E., Jiménez, S., Patiño, F., & Pedronni, F. (2010). *Administración y Planeación de Instituciones Educativa*. México: Trillas.
- Murillo, F. (2006). *Una Dirección Escolar para el Cambio: del Liderazgo Transformacional al Liderazgo Distribuido*. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4 (4e), 11-24. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/551/55140403.pdf>
- OCDE (2009). *Mejorar el liderazgo escolar. Herramientas de trabajo*. Recuperado de <https://www.oecd.org/edu/school/43913363.pdf>

- Quiñones, H. (2016). *Guía didáctica de Liderazgo Educativo*. Loja, Ecuador: Ediloja.
- Robbins y Coulter (2010). *Administración*. México, México: Pearson Educación.
- Rojas, A. y Gaspar, F. (2006). *Bases del liderazgo en educación*. Santiago de Chile, Chile: OREALC/UNESCO.
- Sandoval, M. (2014). *Convivencia y clima escolar: claves de la gestión del conocimiento. Última década, 22(41), 153-178*. Recuperado de: <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-22362014000200007>
- Segovia, F. (2015). *Ecuador: Lo bueno, lo malo y lo feo en educación. Diario El Comercio*. Recuperado de: <http://www.elcomercio.com/blogs/la-silla-vacia/ecuador-bueno-malo-feo-educacion.html>.
- Torres, Astirga, García, Luna, Mena, Robalino, Rodríguez & Terán Najar (2002). *La educación en el Ecuador. Elementos para un diagnóstico de la Educación en el Ecuador*. Recuperado de <http://www.filo.uba.ar/contenidos/carreras/educa/catedras/educacion1/sitio/Ecuador.htm>
- Vaillant, D. (2014). *Liderazgo escolar, evolución de políticas y prácticas y mejora de la calidad educativa. Informe final*. Recuperado de: <http://unesdoc.unesco.org/images/0023/002324/232403s.pdf>
- Vivas, M. (2000). *El modelo de la Calidad Total para las instituciones educativas. Dossier, 66-7*. Recuperado de: [http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/17019/1/art5\\_v8n2.pdf](http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/17019/1/art5_v8n2.pdf)
- Yarce, J. (1997). *Calidad total de la educación. Revista Educación y Educadores, 1, p 29-32*. Recuperado de: [educacionyeducadores.unisabana.edu.co/index.php/eye/article/.../577%3A%3Apdf](http://educacionyeducadores.unisabana.edu.co/index.php/eye/article/.../577%3A%3Apdf)

## **ANEXOS**

## Encuesta dirigida a los estudiantes

UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA  
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL



### Instrumento de recolección de datos:

#### **ENCUESTA DIRIGIDA A LOS ESTUDIANTES DEL TERCER AÑO DE BACHILLERATO DE LA UNIDAD EDUCATIVA MIGUEL MERCHÁN OCHOA-SECCIÓN MATUTINA**

**OBJETIVO:** Analizar los diferentes componentes del liderazgo educativo a nivel institucional a través del criterio de los miembros del proceso de enseñanza-aprendizaje para establecer conclusiones y planes de mejora.

Garantizamos su privacidad, libertad de participación así como confidencialidad de sus datos. Por favor siga las instrucciones de las preguntas, no marque más de una respuesta por ítem.

#### **SEGÚN SU EXPERIENCIA PERSONAL ACERCA DEL DESEMPEÑO DE LAS AUTORIDADES INSTITUCIONALES (RECTOR, VICERRECTORA, INSPECTORA GENERAL) Y DIRECTORES DE AREA.**

Le pedimos que **LEA ATENTAMENTE** cada una de estas situaciones. Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

1. SIEMPRE                      2. A VECES                      3. NUNCA

Escriba su opinión marcando con una **X** en la respuesta que haya seleccionado.

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

#### **1. INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:**

**SEXO:** MASCULINO (\_\_\_\_\_) FEMENINO (\_\_\_\_\_)

**EDAD:** (\_\_\_\_\_ años)

#### **2. CUESTIONARIO**

Nº	DECLARACION	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1	En la Unidad Educativa, el proceso de enseñanza-aprendizaje se centra en la realización de tareas en que se espera que todos los estudiantes hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.			
2	Los métodos de enseñanza en las clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.			
3	En la Unidad Educativa se abordan las clases con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario del estudiante.			

N°	DECLARACION	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
4	Se asegura la aplicación de procesos y prácticas institucionales inclusivas (que todos los estudiantes sin distinción alcancen un aprendizaje de calidad).			
5	A nivel institucional, entre todos sus integrantes (estudiantes, docentes, representantes) se mantiene un ambiente de respeto, cultura de paz y compromiso, sustentado en el Código de Convivencia y en el marco del Buen Vivir.			
6	Las autoridades de la institución ejecutan sus actividades mediante la generación de un clima positivo de aprendizaje, el apoyo al desarrollo profesional y trabajo en equipo de los docentes.			
7	Las autoridades inspiran confianza, atienden a los problemas de los estudiantes, estimulan intelectualmente y motivan al desarrollo de las labores académicas.			
8	Las autoridades socializan las expectativas y los estándares de calidad educativa entre toda la comunidad educativa.			
9	La gerencia educativa institucional dirige la aplicación de procesos de investigación, experimentación e innovación pedagógica en la comunidad.			
10	Los estudiantes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas institucionales.			

*Adaptado por: Gustavo Ernesto Pineda Segovia  
Adaptado de Guaraca, R. (2012)*

*Fuente: <http://dspace.utpl.edu.ec/handle/123456789/12908>*

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## Encuesta dirigida a docentes

### UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA PROGRAMA DE MAESTRIA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL



#### Instrumento de recolección de datos:

#### *ENCUESTA DIRIGIDA A DOCENTES DE LA UNIDAD EDUCATIVA MIGUEL MERCHÁN OCHOA-SECCION MATUTINA*

**OBJETIVO:** Analizar los diferentes componentes del liderazgo educativo a nivel institucional a través del criterio de los miembros del proceso de enseñanza-aprendizaje para establecer conclusiones y planes de mejora.

Estimado (a) Docente, su opinión respecto a la gestión del liderazgo institucional en el proceso educativo es de relevante importancia. Los datos proporcionados servirán para establecer conclusiones y planes de mejora para el centro educativo. Garantizamos su privacidad, libertad de participación así como confidencialidad de sus datos.

Por favor siga las instrucciones de las preguntas, no marque más de una respuesta por ítem.

**Le pedimos que LEA ATENTAMENTE cada uno de los parámetros establecidos. A continuación responda, SEGÚN SU PROPIA EXPERIENCIA PERSONAL ACERCA DEL DESEMPEÑO DE LAS AUTORIDADES INSTITUCIONALES (Rector, Vicerrector, Inspector General) Y DIRECTORES DE AREA.**

**Cada declaración tiene tres posibles respuestas:**

1. SIEMPRE
2. A VECES
3. NUNCA

**Escriba su opinión marcando una X en la respuesta que haya seleccionado.  
GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

#### **1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:**

##### **INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:**

**SEXO:** MASCULINO ( \_\_\_\_\_ )      FEMENINO ( \_\_\_\_\_ )

**EDAD:** 25 – 30 años. ( \_\_\_\_\_ ), 31-35 años ( \_\_\_\_\_ ), 36-40 años ( \_\_\_\_\_ ), 41-45 años ( \_\_\_\_\_ ),  
46-50 años ( \_\_\_\_\_ ), 51-55 años ( \_\_\_\_\_ ), 56-60 años ( \_\_\_\_\_ ), 61 y más ( \_\_\_\_\_ ).

#### **2. CUESTIONARIO**

Nº	DECLARACION	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1 PE	En el establecimiento se desarrollan adecuadamente las actividades vinculadas con la planificación estratégica como la elaboración del PEI, sus planes de mejora y la autoevaluación institucional.			

N°	DECLARACION	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
2 PE	Las autoridades del establecimiento socializan las expectativas y los estándares de calidad entre toda la comunidad educativa.			
3 PE	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por las autoridades del centro educativo.			
4 PE	Se promueve liderazgo de los miembros de la comunidad educativa para que su participación sea activa y responsable en la toma de decisiones.			
5 GP	Los directivos institucionales permiten el desarrollo adecuado de las actividades acerca de la gestión pedagógica como la implementación del currículo y el trabajo técnico pedagógico de los docentes.			
6 GP	Las autoridades de la unidad educativa proponen y generan procesos de investigación, experimentación e innovación pedagógica.			
7 GP	Por parte de los directivos institucionales se asesora pedagógicamente a los docentes mediante procesos de evaluación, autoevaluación, acompañamiento y seguimiento del proceso de enseñanza aprendizaje.			
8 GP	En la unidad educativa por parte de los directivos se genera una cultura de corresponsabilidad y de trabajo colaborativo entre docentes respecto al aprendizaje de los estudiantes.			
9 GP	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.			
10 THR	Las autoridades permiten que en la institución las diferentes actividades sean encaminadas para el desarrollo integral del personal docente, administrativo y de servicio.			
11 THR	Las autoridades planifican y gestionan la obtención y distribución de recursos para el cumplimiento del PEI.			
12 THR	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa- financiera.			

N°	DECLARACION	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
13 THR	Por parte de las autoridades, las diferentes actividades de gestión del establecimiento están enmarcadas en el cumplimiento de la normativa legal como la LOEI, RLOEI, Código de la Niñez y de la Adolescencia entre otras.			
14 THR	Las autoridades demuestran en la gestión una sólida formación profesional.			
15 CO C	La gerencia educativa promueve en la comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante sustentado en el Código de Convivencia y el marco del Buen Vivir.			
16 CO C	Existen desacuerdos continuos en las relaciones con las autoridades del centro educativo			
17 CO C	Existen actividades de integración en los ámbitos deportivos-socioculturales, alianzas interinstitucionales con la participación de autoridades, padres de familia, docentes para fortalecer la formación integral de los estudiantes.			
18 CO C	En el proceso de enseñanza aprendizaje y diversas actividades por parte de docentes y directivos los valores son el eje transversal de la formación integral del estudiante.			

*Adaptado por:*

*Gustavo Ernesto Pineda Segovia*

*Cédula: 0302099379*

*Estudiante*

*Adaptado de Guaraca, R. (2012)*

*Fuente: <http://dspace.utpl.edu.ec/handle/123456789/12908>*

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

**Guía de entrevista a autoridades**



**UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA  
PROGRAMA DE MAESTRIA EN GERENCIA Y LIDERAZGO  
EDUCACIONAL**

**Instrumento de recolección de datos:**

***GUIA DE ENTREVISTA A AUTORIDADES DE LA UNIDAD EDUCATIVA MIGUEL  
MERCHÁN OCHOA-SECCION MATUTINA***

**OBJETIVO:** Analizar los diferentes componentes del liderazgo educativo a nivel institucional a través del criterio de los miembros del proceso de enseñanza-aprendizaje para establecer conclusiones y planes de mejora.

Estimado (a) Directivo institucional, su opinión respecto a la gestión del liderazgo en el proceso educativo es de relevante importancia. Los datos proporcionados servirán para establecer conclusiones y planes de mejora para el centro educativo. Garantizamos su privacidad, libertad de participación así como confidencialidad de sus datos.

La entrevista proveerá juicios críticos acerca de las dimensiones y componentes que el Ministerio de Educación propone sobre los Estándares de Calidad Educativa acerca del Desempeño Profesional Directivo. Se solicita que emita sus criterios en base a su experiencia y apreciación de las actividades realizadas en la institución.

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

**DATOS PERSONALES:**

NOMBRE: \_\_\_\_\_

CARGO: \_\_\_\_\_

EDAD: \_\_\_\_\_ años.

TITULO/FORMACION PROFESIONAL: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

TIEMPO DE EXPERIENCIA DOCENTE: \_\_\_\_\_ años.

**ASPECTO A ANALIZAR: DIMENSIÓN A: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

**ESTANDARES GENERALES**

- El directivo promueve la creación y el cumplimiento del Proyecto Educativo Institucional y de planes de mejora.
- El directivo ejerce un liderazgo compartido y flexible, y genera altas expectativas en la comunidad educativa.
- El directivo desarrolla procesos de autoevaluación institucional.

1. ¿Cuáles actividades se ejecutan en cuanto a la gestión y liderazgo de la dimensión de Planificación Estratégica en la institución?

---

---

---

---

---

---

---

---

2. ¿Qué fortalezas se resalta de esta dimensión?

---

---

---

---

---

---

---

---

3. ¿Cuáles son las debilidades detectadas en la institución referente a la Planificación Estratégica?

---

---

---

---

---

---

---

---

4. ¿Cómo influye esta dimensión en el proceso de enseñanza-aprendizaje?

---

---

---

---

---

---

---

---

**ASPECTO A ANALIZAR: DIMENSION B: GESTIÓN PEDAGÓGICA**

**ESTANDARES GENERALES**

- El directivo gestiona el currículo para cumplir con los estándares educativos.
- El directivo garantiza que los planes educativos y programas sean de calidad, mediante la atención a la diversidad y al contexto escolar.
- El directivo organiza, orienta, lidera y evalúa el trabajo técnico-pedagógico de los docentes.

5. ¿Cuáles actividades se ejecutan en cuanto a la gestión y liderazgo de la dimensión de Gestión Pedagógica en la institución?

---

---

---

---

---

---

---

---

6. ¿Qué fortalezas se resalta de esta dimensión?

---

---

---

---

---

---

---

---

7. ¿Cuáles son las debilidades detectadas en la institución referente a la Gestión Pedagógica?

---

---

---

---

---

---

---

---

8. ¿Cómo influye esta dimensión en el proceso de enseñanza-aprendizaje?

---

---

---

---

---

---

---

---

**ASPECTO A ANALIZAR: DIMENSIÓN C: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y RECURSOS**

**ESTANDARES GENERALES**

- El directivo establece condiciones institucionales apropiadas para el desarrollo integral del personal.
- El directivo planifica y gestiona la obtención y distribución de recursos.
- El directivo enmarca su gestión en el cumplimiento de la normativa legal.
- El directivo demuestra en su gestión una sólida formación profesional.

9. ¿Cuáles actividades se ejecutan en cuanto a la gestión y liderazgo de la dimensión de Gestión del Talento Humano y recursos en la institución?

---

---

---

---

---

---

---

---

10. ¿Qué fortalezas se resalta de esta dimensión?

---

---

---

---

---

---

---

---

11. ¿Cuáles son las debilidades detectadas en la institución referente a la Gestión del Talento Humano y recursos?

---

---

---

---

---

---

---

---

12. ¿Cómo influye esta dimensión en el proceso de enseñanza-aprendizaje?

---

---

---

---

---

---

---

---

**ASPECTO A ANALIZAR:**

**DIMENSION D: CLIMA ORGANIZACIONAL Y CONVIVENCIA ESCOLAR**

**ESTANDARES GENERALES**

- El directivo propicia en la institución educativa un ambiente de respeto, cultura de paz y compromiso, sustentado en el Código de Convivencia y en el marco del Buen Vivir.
- El directivo fortalece lazos con la comunidad, para generar compromisos sustentados en el marco del Buen Vivir.

13. ¿Cuáles actividades se ejecutan en cuanto a la gestión y liderazgo de la dimensión de Clima Organizacional y Convivencia Escolar en la institución?

---

---

---

---

---

---

---

---

14. ¿Qué fortalezas se resalta de esta dimensión?

---

---

---

---

---

---

---

---

15. ¿Cuáles son las debilidades detectadas en la institución referente a la Clima Organizacional y Convivencia Escolar?

---

---

---

---

---

---

---

---

16. ¿Cómo influye esta dimensión en el proceso de enseñanza-aprendizaje?

---

---

---

---

---

---

---

---

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## Resumen de entrevistas a autoridades

Entrevista: Rector

Nombre: Mgs. Juventino Delgado M. Edad: 59 años Años de docencia: 35

Título Profesional: Magister en Gerencia y Liderazgo Educativo

<p><b>Planificación estratégica</b></p> <p>Actividades: la institución cuenta con el PEI en vigencia, se realiza el seguimiento, la aplicación del plan de mejoras, las adecuaciones al contexto actual, se ha actualizado el PCI, PCA y PUD de acuerdo al currículo vigente, el Código de Convivencia se está actualizando puesto que su periodo ha vencido, se encuentra funcionando Áreas, Junta Académica y Comisión Técnica Pedagógica estructuradas.</p> <p>Fortalezas: Contar con los documentos debidamente legalizados en las instancias correspondientes y la conformación de equipos de trabajo a nivel de áreas con un aporte positivo de la mayoría de los integrantes.</p> <p>Debilidades: que algunos documentos y planificaciones se realizan pero al momento de ser aplicados no se lo realiza, se requiere un seguimiento, monitoreo y emprender un trabajo colaborativo, cooperativo por los integrantes de las áreas y comisiones.</p> <p>Influencia en enseñanza-aprendizaje: al contar con una planificación estratégica un punto importante es dar cumplimiento de la misma e ir tomando los correctivos para alcanzar la misión y visión planteadas, logrando que los procesos educativos se fortalezcan y generando un clima organizacional de respeto y colaboración.</p>	<p><b>Dimensión: Gestión Pedagógica</b></p> <p>Actividades: el aspecto prioritario es la planificación del PCI, PCA y PUD, los mismos que deben contextualizarse a la realidad institucional, con un trabajo colaborativo por los docentes considerando los recursos para hacer un uso racional de los mismos, con material didáctico apropiado para cada área a utilizar y complementando con el uso de las Tics.</p> <p>Fortalezas: que todos los docentes cumplen con sus planificaciones, considerando los estudiantes con NEE y de vulnerabilidad para ajustar el proceso a las particularidades, además del refuerzo académico a estudiantes con bajo rendimiento y seguimiento por parte del DECE.</p> <p>Debilidades: que ciertos docentes presentan una actitud de resistencia al cambio y tratan de mantener actitudes y procesos didácticos que no son los más apropiados para la actualidad, es necesario un cambio de actitud y motivación.</p> <p>Influencia en enseñanza-aprendizaje: la planificación para tener previsto el accionar del docente es de mucha importancia y se debe realizar un seguimiento y monitoreo de la misma, principalmente en las observaciones áulicas, bitácoras, leccionarios para evidenciar la labor docente, reflexionar y tomar correctivos de manera oportuna.</p>
<p><b>Dimensión: Gestión del Talento Humano y Recursos</b></p> <p>Actividades: se cuenta con la planta docente completa para brindar el servicio educativo, las instalaciones en buenas condiciones y los recursos tecnológicos básicos, especialmente para la especialidad de Contabilidad, existen necesidades que se deben adecuar y ampliar el uso de las Tics en el proceso educativo.</p> <p>Fortalezas: las instalaciones, espacios verdes y los deportivos son acogedores lo que motiva a todo el personal de la comunidad educativa a conservar y mantener el mismo.</p> <p>Debilidades: las ausencias por parte del personal docente por motivos de enfermedad o calamidad doméstica durante el periodo de clases generando el desorden en los estudiantes, en promedio se tienen 12 periodos de clases libres en la unidad educativa en los 25 paralelos del bachillerato.</p>	<p><b>Dimensión: Clima organizacional y convivencia escolar</b></p> <p>Actividades: se genera un clima de respeto, motivación, solución pacífica de conflictos entre todos los miembros de la comunidad educativa, teniendo como principio la justicia, responsabilidad y ejemplo para el cumplimiento de las leyes y normas que rigen el sistema educativo, es necesario una comunicación permanente entre todos los miembros y socialización de la información para su cumplimiento.</p> <p>Fortalezas: existe un clima organizacional apropiado en la que se identifican la mayoría de docentes, estudiantes y padres de familia en alcanzar una educación de calidad, cumpliendo las leyes y normas que regulan el sistema, procurando siempre la solución pacífica de los conflictos que se presentan.</p> <p>Debilidades: algunos miembros desconocen las leyes y normas que regulan el sistema,</p>

<p>Influencia en enseñanza-aprendizaje: la presencia del docente en el proceso es fundamental y al presentarse ausencias que no pueden ser recuperadas es un factor que incide en la formación del estudiantado.</p>	<p>invocando únicamente sus derechos sin contemplar el cumplimiento de sus deberes, generando en algunos casos reclamos improcedentes y sin sustento.</p> <p>Influencia en enseñanza-aprendizaje: cuando las leyes normas y acuerdos se conocen y cumplen en las instituciones son principios que fortalecen y generan un clima de paz, libertad, solidaridad y respeto en la mayoría de los miembros de la comunidad educativa.</p>
--	--

Entrevista: Vicerrectora

Nombre: Eco. Rosario Quito Jara

Edad: 60 años. Años de docencia: 32

Título Profesional: Economista

<p>Planificación estratégica</p> <p>Actividades: cumplimiento al PEI y seguimiento; cada año se actualiza los planes de mejora y evalúa. En el trato diario con los integrantes de la institución se busca generar un buen ambiente de trabajo. Seguimiento al trabajo docente.</p> <p>Fortalezas: Contar con el plan estratégico, manuales que ayudan a tener una línea de acción en la institución; trabajo colaborativo y realizar procesos de acompañamiento al docente.</p> <p>Debilidades: falta un total involucramiento de todos los docentes en la aplicación de planes de mejora; falta de tiempo para la realización de todas las actividades por la cantidad de evidencias que hay que tener para justificar el trabajo directivo y docente.</p> <p>Influencia en enseñanza-aprendizaje: mucho, pues una buena planificación lleva a una mejor aplicación y una toma de correctivos oportunos.</p>	<p>Dimensión: Gestión Pedagógica</p> <p>Actividades: Todas, se trabaja en relación al currículo nacional, se planifica para llevar a las aulas los casos de estudiantes con necesidades educativas especiales asociadas o no a la discapacidad, se asesora y trabaja con los docentes para mejorar la práctica de enseñanza.</p> <p>Fortalezas: las planificaciones que son cumplidas por los docentes en un alto porcentaje; realizar los correctivos sugeridos.</p> <p>Debilidades: todavía existen profesores que no están preparados adecuadamente para la atención a estudiantes con NEE de manera particular en casos que se requiere una formación específica. El inadecuado comportamiento de ciertos estudiantes y la falta de involucramiento de padres de familia en la enseñanza-aprendizaje.</p> <p>Influencia en enseñanza-aprendizaje: influye positivamente para la obtención de mejores rendimientos.</p>
<p>Dimensión: Gestión del Talento Humano y Recursos</p> <p>Actividades: además de la preparación profesional se toma en cuenta la parte humana del personal, se busca aplicar la empatía; se realiza un análisis previo a la distribución del trabajo considerando las leyes vigentes y los instructivos correspondientes del Ministerio de Educación.</p> <p>Fortalezas: se busca medios para una mayor preparación del personal, se toma en cuenta la formación y disposiciones legales para la distribución del trabajo.</p> <p>Debilidades: una gran dificultad es no contar con todo el personal suficiente, por ejemplo docentes inspectores para un mejor desenvolvimiento</p>	<p>Dimensión: Clima organizacional y convivencia escolar</p> <p>Actividades: se propicia un ambiente de respeto en todos los sentidos basados en los principios universales, en el Código de Convivencia y el Buen Vivir, se trabaja a través de acciones de compartir, solidaridad, compromiso, dialogo para una convivencia armónica,</p> <p>Fortalezas: la participación mayoritaria de los componentes de la unidad educativa en las distintas programaciones.</p> <p>Debilidades: hay personas que son un poco difícil para adaptarse en la institución y por situaciones de dificultad con ciertos estudiantes por diferentes causas personales.</p> <p>Influencia en enseñanza-aprendizaje: influye de manera definitiva porque en personal involucrado</p>

<p>diario de la institución y que no se puede agrandar a todos en la distribución del trabajo.</p> <p>Influencia en enseñanza-aprendizaje: que en ocasiones la formación del docente no es la suficiente porque tiene que desempeñarse en áreas que no son de su especialidad y esto afecta a la calidad de la enseñanza.</p>	<p>y a gusto da también un muy buen rendimiento y resultados positivos en el quehacer diario.</p>
---	---

Entrevista: Inspectora General  
Nombre: Lcda. Janeth Guadalupe Novillo      Edad: 51 años    Años de docencia: 29  
Título Profesional: Licenciada en Ciencias de la Educación, especialidad de Cultura Física

<p><b>Planificación estratégica</b></p> <p>Actividades: Se designa comisiones para desarrollar un plan de trabajo para elaborar el PEI, se orienta y socializa los lineamientos de la Autoridad Nacional para construir el PEI, considerando necesidades del contexto educativo.</p> <p>Fortalezas: Supervisar que se dé cumplimiento a los procedimientos a los procedimientos establecidos para desarrollar el PEI, retroalimentar el proceso que se debe seguir para lograr la organización de la institución, participar en capacitaciones para mejorar la calidad del proceso enseñanza-aprendizaje.</p> <p>Debilidades: Aplica de forma parcial las actualizaciones en el PEI, gestiona parcialmente las actividades que deben realizar los docentes, falta nombrar una comisión que realice un seguimiento a la autoevaluación institucional.</p> <p>Influencia en enseñanza-aprendizaje: Permite conocer cuál es la realidad socioeducativa de la institución, promueve actividades efectivas que incentiven la participación de los estudiantes durante el proceso educativo.</p>	<p><b>Dimensión: Gestión Pedagógica</b></p> <p>Actividades: Determinar las acciones de mejora de la calidad educativa para lograr el cumplimiento de los estándares, supervisar el cumplimiento de las planificaciones curriculares anuales en relación directa a lo establecido en el PCI.</p> <p>Fortalezas: Orienta la elaboración de las planificaciones, trabajo colaborativo entre los docentes asumiendo responsabilidades y creando compromisos para la mejora continua, desarrollar plenarias para dar a conocer el nivel de logro de los estándares de calidad y evalúa de forma permanente el trabajo técnico pedagógico de los docentes.</p> <p>Debilidades: Falta de cursos de actualización de los planes educativos, mínima innovación de estrategias, metodologías y técnicas para impartir clases y falta de retroalimentación en las falencias de las planificaciones pedagógicas.</p> <p>Influencia en enseñanza-aprendizaje: Garantizar la calidad de aprendizajes, los contenidos impartidos se enfocan al contexto educativo, al desarrollo de habilidades básicas del pensamiento, la evaluación del aprendizaje está vinculado a lo establecido en las planificaciones PCA y PUD.</p>
<p><b>Dimensión: Gestión del Talento Humano y Recursos</b></p> <p>Actividades: Controlar el cumplimiento de las normas disciplinarias del plantel, controlar y lograr el cumplimiento de la asistencia y puntualidad de los docentes para mantener un ambiente de sana convivencia.</p> <p>Fortalezas: La puntualidad en el cumplimiento de sus actividades, deberes y obligaciones y la paciencia y buen trato con los estudiantes y docentes.</p> <p>Debilidades: Ser demasiado tolerante con los docentes y estudiantes, falta de capacitación en</p>	<p><b>Dimensión: Clima organizacional y convivencia escolar</b></p> <p>Actividades: Promueve la convivencia armónica dentro de la institución mediante la práctica de normas, valores, compromisos, acuerdos mutuos entre toda la comunidad educativa.</p> <p>Fortalezas: Promover el planteamiento de sugerencias, recomendaciones, observaciones, críticas constructivas por parte de todos los que forman parte de la institución para lograr un ambiente de sana convivencia y buen vivir.</p> <p>Debilidades: La falta de actualización de normas, estatutos disciplinarios para estudiantes,</p>

<p>las Tics y desconocimiento de las funciones del cargo encomendado.</p> <p>Influencia en enseñanza-aprendizaje: Considero que la gestión de talento humano influye en el proceso educativo porque sienta las bases, normas, disciplina, valores en el trato entre estudiantes y docentes.</p>	<p>docentes y administrativos dentro del Código de Convivencia.</p> <p>Influencia en enseñanza-aprendizaje: Considero que es importante crear el ambiente adecuado, promulgar las reglas normativas de la institución para construir espacios de aprendizaje centrados en el respeto, responsabilidad, paz y solidaridad entre toda la comunidad educativa.</p>
---	---

Entrevista: Directora de Área de Matemática

Nombre: Lcda. Doris Montero Edad: 50 años Años de docencia: NC

Título Profesional: Licenciada en Ciencias de la Educación, especialidad en Física – Matemática.

<p>Planificación estratégica</p> <p>Actividades: se promueve el PEI se elabora reformas, se actualiza condicionamientos por áreas, liderados por el Rector, Vicerrectora, Junta Académica. El rector evalúa procesos académicos con las observaciones áulicas.</p> <p>Fortalezas: la organización, socialización y gestión por parte del rector, por el vicerrectorado la supervisión de cumplimiento académico docente y de las áreas el seguimiento ininterrumpido.</p> <p>Debilidades: hay personal docente renuente al cambio, no se informa ni se actualiza en los acuerdos ministeriales, las autoridades distritales no informan clara y oportunamente y no hay disponibilidad para capacitación.</p> <p>Influencia en enseñanza-aprendizaje: la falta de actualización en reformas tanto académicas como de convivencia armónica afecta el proceso en la praxis diaria, porque hay jóvenes con dificultades psicológicas, académicas, sociales, económicas que no comprenden el verdadero significado del término educación, madurez psicológica, aptitud y actitud frente a la vida, aspectos que deberían constar en un plan.</p>	<p>Dimensión: Gestión Pedagógica</p> <p>Actividades: las áreas son las encargadas de elaborar, organizar y escoger los contenidos que serán programados para un periodo lectivo, la Junta Académica la que se encarga de aprobar los currículos para formar el currículo institucional.</p> <p>Fortalezas: trabajo en áreas, trabajo en grupo de los jefes de áreas, trabajo conjunto en las Juntas Académicas y con el Vicerrectorado.</p> <p>Debilidades: Falta de consenso general entre los docentes, aplicación de una técnica de retroalimentación en técnicas, procesos y evaluación.</p> <p>Influencia en enseñanza-aprendizaje: todo proceso debe y requiere retroalimentación de procesos más en el campo educativo donde cada día algo nuevo se presenta.</p>
<p>Dimensión: Gestión del Talento Humano y Recursos</p> <p>Actividades: falta incrementar un plan de trabajo continuo de refuerzo en capacitación sobre lo que esté vigente sobre evaluación, técnicas y relaciones humanas.</p> <p>Fortalezas: Rector pendiente de lo que falta en arreglos de la infraestructura, autoridades pacientes y muy apegados a lo legal.</p> <p>Debilidades: desacuerdo entre docentes, padres de familia mal informados acerca de los derechos profesionales e institucionales.</p>	<p>Dimensión: Clima organizacional y convivencia escolar</p> <p>Actividades: siempre es mediador sin descuidar el aspecto socio-afectivo del personal docente de los discentes.</p> <p>Fortalezas: la personalidad de las autoridades, el rol que tienen y cómo lo cumplen.</p> <p>Debilidades: ciertas actitudes del personal docente al no aceptar los cambios.</p> <p>Influencia en enseñanza-aprendizaje: porque la unión del grupo garantiza concordancia, organización y unificación de procesos.</p>

Influencia en enseñanza-aprendizaje: sobreprotección familiar en unos casos, abandono familiar, inestabilidad discente debido a los derechos del niño.	
--	--

Entrevista: Director del Área de Educación Física  
Nombre: Lcdo. Marco Paidá Edad: 32 años Años de docencia: 5  
Título Profesional: Licenciada en Educación Física

<p>Planificación estratégica</p> <p>Actividades: Designar comisiones para desarrollar el plan del trabajo del PEI, orientar y socializar lineamientos para cada ámbito.</p> <p>Fortalezas: supervisar para que se dé cumplimiento, retroalimentar el proceso que se debe seguir y participar en capacitaciones.</p> <p>Debilidades: aplica de forma parcial las actualizaciones en el PEI, gestiona parcialmente las actividades que debe realizar cada docente.</p> <p>Influencia en enseñanza-aprendizaje: conocer cuál es la realidad del interaprendizaje de la institución, realizar actividades como dialogando con el estudiante, representante legal y DECE, capacitación a docentes.</p>	<p>Dimensión: Gestión Pedagógica</p> <p>Actividades: determinar las acciones de mejora de la calidad educativa para logra el cumplimiento de los estándares.</p> <p>Fortalezas: orienta la elaboración de las planificaciones, trabajo en equipo asumiendo nuestras responsabilidades y se evalúa de forma permanente el trabajo técnico pedagógico de los docentes.</p> <p>Debilidades: falta de cursos de actualización de los planes educativos.</p> <p>Influencia en enseñanza-aprendizaje: garantizar un mejor proceso de enseñanza-aprendizaje, los contenidos impartidos se enfocan en el contexto educativo.</p>
<p>Dimensión: Gestión del Talento Humano y Recursos</p> <p>Actividades: controlar el cumplimiento de las normas disciplinarias del plantel, controlar y lograr el cumplimiento de asistencia y puntualidad del ingreso y horas clase de los docentes.</p> <p>Fortalezas: la puntualidad en el cumplimiento de sus actividades, deberes y obligaciones, un ambiente docente y dicente.</p> <p>Debilidades: ser muy tolerante entre estudiantes y docentes, la falta de un trabajo en equipo entre docentes, cuando se da una función falta de capacitación.</p> <p>Influencia en enseñanza-aprendizaje: influye en el proceso educativo porque facilita las bases, normas, disciplina, valores en el trato entre estudiantes y docentes.</p>	<p>Dimensión: Clima organizacional y convivencia escolar</p> <p>Actividades: promueve la convivencia armónica dentro de la institución mediante la práctica de valores, compromisos entre la comunidad educativa.</p> <p>Fortalezas: promover el planteamiento de sugerencias, recomendaciones, críticas constructivas por parte de los docentes.</p> <p>Debilidades: falta de reforma en el código de convivencia tanto para docentes y estudiantes.</p> <p>Influencia en enseñanza-aprendizaje: crear un ambiente adecuado de trabajo para construir espacios de aprendizaje centrados en el respeto y responsabilidad.</p>

Entrevista: Director del Área de Ciencias Naturales  
 Nombre: Mgs. Narcisa Sinchi Edad: 40 años Años de docencia: 12  
 Título Profesional: Magister en Enseñanza de Física y Matemática

<p>Dimensión: Planificación estratégica</p> <p>Actividades: la implementación de manuales y planes de acuerdo a las necesidades que se presentan en la institución con el fin de normar las actividades internas, para tratar de llegar acuerdos entre todos los miembros para realizar las actividades, dentro de los procesos de autoevaluación se coordina con el vicerrectorado actividades interna como visitas áulicas, informes de aprendizajes, alcances de materias, propuestas de mejoras.</p> <p>Fortalezas: se busca llegar a consensos para la participación de todos, implementar procesos para un trabajo normado a través de manuales internos, se perfeccionan los manuales y planes de mejora de forma constante.</p> <p>Debilidades: es difícil que los consensos dejen satisfechos a todos, las actividades y planificaciones sufren inconvenientes debido a varias circunstancias e imprevistos, no todos se apasionan de la implementación de manuales y planes de mejora debido a la falta de conocimiento.</p> <p>Influencia en enseñanza-aprendizaje: forma parte importante del trabajo institucional e influye en la enseñanza aprendizaje cuando no existe una planificación adecuada, influye cuando los planes de mejora y las actividades no se implementan conscientemente o surgen inconvenientes.</p>	<p>Dimensión: Gestión Pedagógica</p> <p>Actividades: se realizan reuniones entre docentes, comisiones, junta académica para coordinar la implementación del currículo, se coordina con las reuniones de área la presentación e implementación de planificaciones, informes y actividades pedagógicas como visitas áulicas y retroalimentación entre pares. Se busca corregir el trabajo docente en cuanto a planificación mediante el dialogo, coordinación con el DECE sobre estudiantes con dificultades y NEE.</p> <p>Fortalezas: implementa un currículo consensuado entre áreas, coordinación mediante reuniones, seguimiento del trabajo docente mediante planificaciones y refuerzos.</p> <p>Debilidades: contratiempos en la presentación de planificaciones e informes por carga de trabajo del docente, no se ha llegado al estándar debido en planes y programas de calidad en apoyo a estudiantes con NEE.</p> <p>Influencia en enseñanza-aprendizaje: al no disponer de tiempo el trabajo no es bueno al 100%, disminución de tiempo de planificaciones para elaboración y entrega de informes y tareas derivadas del proceso educativo.</p>
<p>Dimensión: Gestión del Talento Humano y Recursos</p> <p>Actividades: reuniones del Consejo Ejecutivo para analizar situaciones de recursos en colaboración con padres de familia, cada semana se brinda indicaciones normativas a los estudiantes, se sigue la normativa en cuanto a permisos o enfermedades.</p> <p>Fortalezas: optimizar recursos para utilizarlo en lo más necesario, con alianzas con padres de familia, se indican constantemente la normativa a los estudiantes y sobre el trabajo docente.</p> <p>Debilidades: falta de recursos para cubrir todas las necesidades del plantel, falta de apoyo de algunos padres de familia y concientizar a los estudiantes sobre la normativa institucional.</p> <p>Influencia en enseñanza-aprendizaje: influye en la formación del estudiante ya que presenta</p>	<p>Dimensión: Clima organizacional y convivencia escolar</p> <p>Actividades: reuniones para celebrar momentos variados, realización de mediaciones cuando se presentan dificultades entre estudiantes, docentes o padres de familia, se busca solucionar conflictos de manera oportuna.</p> <p>Fortalezas: se trata de llevar un trabajo institucional donde se solucionen los conflictos y dificultades de forma rápida, se sigue y da a conocer el manual de convivencia.</p> <p>Debilidades: dificultades que rebasan el bienestar institucional debido a formas de pensar que impiden un ambiente tranquilo.</p> <p>Influencia en enseñanza-aprendizaje: un ambiente amigable favorece el proceso educativo, sin esto ningún miembro puede desempeñar un trabajo eficiente, se debe buscar</p>

varios inconvenientes, además con los padres de familia.	solucionar problemas puntuales dentro del aula o cuando se trata de dificultades entre docentes.
--	--

Entrevista: Director del Área de Lengua y Literatura  
Nombre: Lcda. Enma Torres Edad: 53 años Años de docencia: 27  
Título Profesional: Licenciada en Ciencias de la Educación

<p>Planificación estratégica</p> <p>Actividades: Se promueve la participación de todos los docentes integrantes del área de lengua para el cumplimiento de los planes de mejora orientados en el Proyecto Educativo Institucional</p> <p>Fortalezas: La predisposición a aplicar nuevas estrategias para cumplir con el plan de mejoras.</p> <p>Debilidades: En manejo de muchas evidencias en papeles, lo que limita que el tiempo para el desarrollo del mismo sea reducido.</p> <p>Influencia en enseñanza-aprendizaje: No se cumple satisfactoriamente con todo lo planificado.</p>	<p>Dimensión: Gestión Pedagógica</p> <p>Actividades: Se organiza, orientando y evaluando el trabajo técnico-pedagógico de los docentes.</p> <p>Fortalezas: Predisposición a cumplir con las sugerencias y recomendaciones pedagógicas.</p> <p>Debilidades: Resistencia a ser evaluados</p> <p>Influencia en enseñanza-aprendizaje: Falta de unificar criterios para orientarse en una misma perspectiva en la enseñanza-aprendizaje.</p>
<p>Dimensión: Gestión del Talento Humano y Recursos</p> <p>Actividades: Se enmarca la gestión en el cumplimiento de la normativa legal.</p> <p>Fortalezas: Cumplimiento de los docentes con la normativa legal vigente dentro del ámbito educativo demostrando eficiencia en desarrollo de sus actividades.</p> <p>Debilidades: Escasa gestión para la obtención y distribución de recursos en todos los departamentos</p> <p>Influencia en enseñanza-aprendizaje: No se puede aplicar todas las estrategias metodológicas planteadas en la planificación.</p>	<p>Dimensión: Clima organizacional y convivencia escolar</p> <p>Actividades: Se propicia en la institución educativa un ambiente de respeto, cultura de paz y compromiso, sustentado en el Código de Convivencia y en el marco del Buen Vivir.</p> <p>Fortalezas: Participación de un alto porcentaje de docentes en las actividades coordinadas por la autoridad</p> <p>Debilidades: El factor tiempo limita el desarrollo de algunas actividades</p> <p>Influencia en enseñanza-aprendizaje: No se cumple en su totalidad con los aspectos planteados en el código de convivencia, lo que repercute en la reciprocidad entre padres de familia, docentes y estudiantes</p>

Entrevista: Directora de Área de Lengua Extranjera  
Nombre: Lcda. Antonieta Campoverde Edad: 55 años Años de docencia: NC  
Título Profesional: Licenciada en Ciencias de la Educación

<p>Planificación estratégica</p> <p>Actividades: Reuniones con los docentes para socializar el PEI al igual con los padres de familia y el Consejo Estudiantil.</p> <p>Fortalezas: Acuden casi todos los docentes, además se trabaja en talleres para aportar ideas.</p> <p>Debilidades:</p>	<p>Dimensión: Gestión Pedagógica</p> <p>Actividades: Las autoridades realizan las observaciones áulicas a los docentes con la finalidad de mejorar la calidad educativa en los procesos de enseñanza aprendizaje.</p> <p>Fortalezas: Los docentes mejoramos cada día más, la tarea es muy dura.</p>
--	---

<p>Influencia en enseñanza-aprendizaje:</p>	<p>Debilidades: La carga horaria es muy extensa, los docentes a más de impartir los conocimientos deben cumplir con llevar muchos documentos algunas veces sin sentido.</p> <p>Influencia en enseñanza-aprendizaje: No se refleja mayormente ya que no influye en la calidad educativa.</p>
<p>Dimensión: Gestión del Talento Humano y Recursos</p> <p>Actividades: Se lo realiza en coordinación del inspector que el número elevado de estudiantes influye directamente en la disciplina por la falta de ayudantes de inspección.</p> <p>Fortalezas: El cumplimiento de labores de los docentes es una gran fortaleza por cuanto se hace lo posible por mantener la disciplina, esto se dificulta por falta de inspectores y el exceso de estudiantes.</p> <p>Debilidades: No existen suficientes inspectores lo cual dificulta la disciplina de la institución.</p> <p>Influencia en enseñanza-aprendizaje: Falta de disciplina y responsabilidad de los estudiantes.</p>	<p>Dimensión: Clima organizacional y convivencia escolar</p> <p>Actividades: Son las reuniones con docentes cuando el caso se requiere pero generalmente son dos reuniones formales en el año.</p> <p>Fortalezas: Se pueden emitir criterios sobre algún punto en concreto.</p> <p>Debilidades: No se realizan actividades de convivencia dentro y fuera de la institución ya que son considerados como pérdida de clases, se sugiere momentos de convivencia en un ambiente adecuado con charlas que optimicen el buen vivir.</p>

Entrevista: Directora de Área de Ciencias Sociales

Nombre: Lcda. Aida Cevallos Edad: 42 años Años de docencia: 22

Título Profesional: Licenciada en Ciencias de la Educación, especialista en Geografía y Técnicas Geográficas

<p>Planificación estratégica</p> <p>Actividades: El directivo promueva la creación y el cumplimiento del PEI y de planes de mejora.</p> <p>Fortalezas: El cumplimiento de las normas dispuestas por el Ministerio.</p> <p>Debilidades: Imposibilidad de realizar lo planificado por la falta de tiempo y de recursos tanto didácticos como financieros.</p> <p>Influencia en enseñanza-aprendizaje: El resultado no es muy eficiente por el escaso tiempo disponible, hace que el docente priorice los temas curriculares.</p>	<p>Dimensión: Gestión Pedagógica</p> <p>Actividades: El directivo gestiona el currículo para cumplir con los estándares educativos.</p> <p>Fortalezas: Que el personal docente está dispuesto a enfrentar todos los retos.</p> <p>Debilidades: Personal docente desmotivado por el exceso de trabajo, dentro y fuera de la institución.</p> <p>Influencia en enseñanza-aprendizaje: El nivel académico tiende a la baja.</p>
<p>Dimensión: Gestión del Talento Humano y Recursos</p> <p>Actividades: El directivo enmarca su gestión en el cumplimiento de la normativa legal.</p> <p>Fortalezas: Un personal dispuesto al trabajo puntual.</p> <p>Debilidades: Autoridad institucional con funciones limitadas por superiores.</p>	<p>Dimensión: Clima organizacional y convivencia escolar</p> <p>Actividades: El directivo propicia en la institución educativa un ambiente de respeto, cultura de paz y compromiso sustentado en la normativa.</p> <p>Fortalezas: Personal docente, padres de familia y estudiantes.</p>

<p>Influencia en enseñanza-aprendizaje: Comportamiento inadecuado de los estudiantes y uso excesivo de distractores como celulares, audífonos y maquillaje.</p>	<p>Debilidades: Insuficiencia de personal de servicio para el aseo y cuidado de la institución puesto que la actividad de limpieza de las aulas lo realizan los estudiantes y no es correcto.</p> <p>Influencia en enseñanza-aprendizaje: Interrupción de clases para la realización de limpieza.</p>
---	---

Cuenca, 11 de diciembre de 2017

Magister  
Juventino Delgado M.  
RECTOR DE LA UNIDAD EDUCATIVA MIGUEL MERCHAN OCHOA

De mis consideraciones

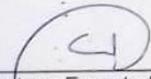
Reciba un cordial saludo de quien suscribe a la vez los deseos de éxitos en sus actividades administrativas.

Por medio del presente, muy comedidamente solicito la autorización para realizar la investigación en la institución denominada: Análisis del factor liderazgo de las autoridades de una Unidad Educativa de la ciudad de Cuenca, provincia del Azuay durante el año lectivo 2016-2017 y su impacto en las dimensiones del desempeño profesional educativo. Actividad que desarrollaré como estudiante del programa de Maestría en Gerencia y Liderazgo Educativo de la Universidad Técnica Particular de Loja.

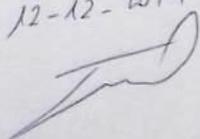
Por lo cual, me comprometo a realizar este análisis con honestidad y ética profesional para que los resultados obtenidos sean confiables y estructurar planes de mejora en beneficio de la comunidad educativa. Quedo comprometido en socializar las conclusiones y aspectos relevantes de la investigación así como una copia del trabajo a la institución una vez aprobado por la Universidad.

Por la favorable acogida a la presente solicitud, anticipo mis agradecimientos y sin otro particular suscribo de usted.

Atentamente,

  
Gustavo Ernesto Pineda Segovia  
ESTUDIANTE UTP  
C. I. 0302099379

AUTORIZADO  
RESPECTO A LA INVESTIGACION.

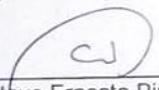
Decisio  
12-12-2017  


Oficio de solicitud para realizar investigación en la Unidad Educativa

**PLANIFICACION PARA LA INVESTIGACION EN LA UNIDAD EDUCATIVA MIGUEL  
MERCHAN OCHOA**

- Observación para establecer un informe de revisión documental y estado situacional de la institución, En base a los Estándares de Desempeño Profesional Directivo del Ministerio de Educación 2012. Mes de diciembre de 2017.
- Aplicación de encuestas a docentes para el análisis del factor liderazgo de las autoridades institucionales. Mes de enero 2018, tercera semana.
- Aplicación de encuestas a estudiantes para el análisis del factor liderazgo de las autoridades institucionales. Mes de enero 2018, tercera semana.
- Entrevistas a autoridades y docentes directores de área para el análisis del factor liderazgo institucional. Mes de enero 2018, tercera semana.
- Entrega de un ejemplar de la investigación a la institución posterior a la aprobación de la Universidad Técnica Particular de Loja. Mes de marzo, segunda semana.
- Socialización a autoridades institucionales sobre resultados de la investigación para su análisis y propuestas de mejora. Mes de marzo, tercera semana.

Responsable:

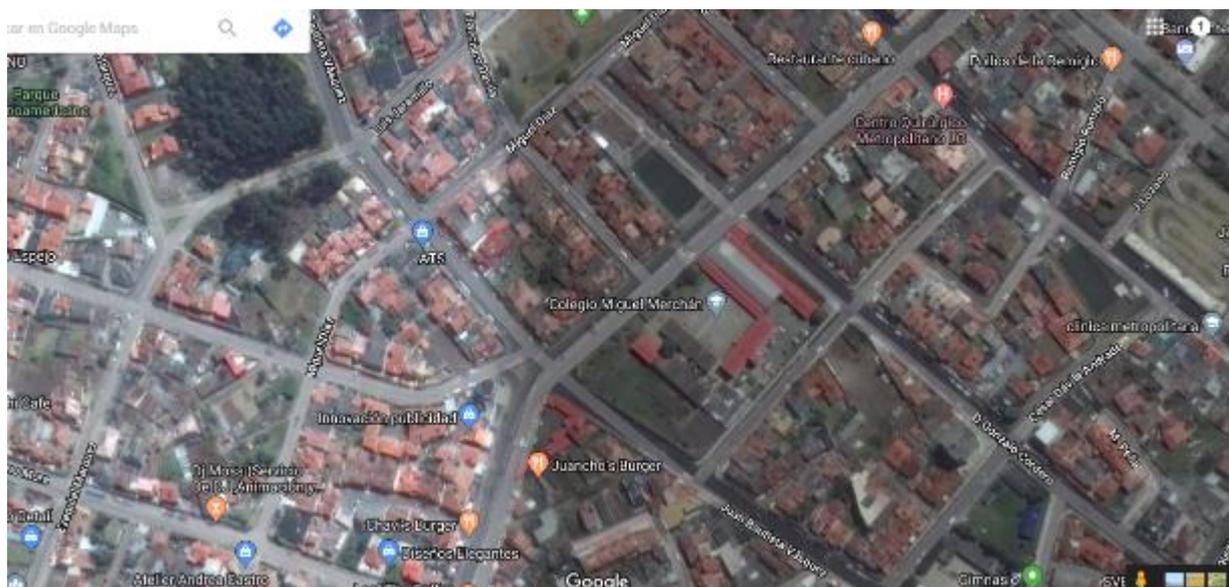
  
\_\_\_\_\_  
Gustavo Ernesto Pineda Segovia  
ESTUDIANTE UTPL  
C. I. 0302099379

Oficio de solicitud para realizar investigación en la Unidad Educativa, planificación del análisis.

## Fotografías



Fotografía 1. Fachada de la Unidad Educativa Miguel Merchán Ochoa  
Fuente: Delgado, J. (2017), rector de la institución



Fotografía 2. Ubicación de la Unidad Educativa Miguel Merchán Ochoa  
Fuente: Google Maps (2018)



Fotografía 3. Autoridades de la Unidad Educativa Miguel Merchán Ochoa  
Fuente: Pineda, G. (2017)



Fotografía 4. Aplicación de encuesta a estudiantes de la Unidad Educativa Miguel Merchán Ochoa  
Fuente: Pineda, G. (2017)



Fotografía 5. Aplicación de encuestas a docentes de la Unidad Educativa Miguel Merchán Ochoa  
Fuente: Pineda, G. (2017)