



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA
INDOAMÉRICA**

DIRECCIÓN DE POSGRADO

**MAESTRÍA EN EDUCACIÓN MENCIÓN INNOVACIÓN Y LIDERAZGO
EDUCATIVO**

TEMA:

**SISTEMA DE FORMACIÓN PARA LÍDERES DIRECTIVOS DE
INSTITUCIONES EDUCATIVAS.**

Trabajo de investigación científica previo a la obtención del título de Magister en Educación Mención Innovación y Liderazgo Educativo.

Autor: Baño Caiza Norma Alexandra

Tutora: Heredia Gálvez Sonnia A. PhD.

AMBATO - ECUADOR

2018 - 2019

**AUTORIZACIÓN POR PARTE DE LA AUTORA PARA LA CONSULTA,
REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN
ELECTRÓNICA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

Yo, Baño Caiza Norma Alexandra, declaro ser autora del Trabajo de Investigación con el nombre “SISTEMA DE FORMACIÓN PARA LÍDERES DIRECTIVOS DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS”, como requisito para optar al grado de Magister en Educación, Mención Innovación y Liderazgo Educativo y autorizo al Sistema de Bibliotecas de la Universidad Tecnológica Indoamérica, para que con fines netamente académicos divulgue esta obra a través del Repositorio Digital Institucional (RDI-UTI).

Los usuarios del RDI-UTI podrán consultar el contenido de este trabajo en las redes de información del país y del exterior, con las cuales la Universidad tenga convenios. La Universidad Tecnológica Indoamérica no se hace responsable por el plagio o copia del contenido parcial o total de este trabajo.

Del mismo modo, acepto que los Derechos de Autor, Morales y Patrimoniales, sobre esta obra, serán compartidos entre mi persona y la Universidad Tecnológica Indoamérica, y que no tramitaré la publicación de esta obra en ningún otro medio, sin autorización expresa de la misma. En caso de que exista el potencial de generación de beneficios económicos o patentes, producto de este trabajo, acepto que se deberán firmar convenios específicos adicionales, donde se acuerden los términos de adjudicación de dichos beneficios.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Ambato, a los 12 días del mes de agosto, firmo conforme:

Autora: Baño Caiza Norma Alexandra

Firma:

Número de Cédula: 180323612-2

Dirección: Tungurahua, Ambato, Quisapincha, barrio La Plaza.

Correo Electrónico: baoalexandra@yahoo.es

Teléfono: 0994497018

APROBACIÓN DE LA TUTORA

En mi calidad de Tutora del Trabajo de Titulación “SISTEMA DE FORMACIÓN PARA LÍDERES DIRECTIVOS DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS. Presentado por Norma Alexandra Baño Caiza, para optar por el Título Magister en Educación, Mención Innovación y Liderazgo Educativo.

CERTIFICO

Que dicho trabajo de investigación ha sido revisado en todas sus partes y considero que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del Tribunal Examinador que se designe.

Ambato, 12 de agosto de 2019

.....
Dra. Heredia Gálvez Sonnia A. PhD

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Quien suscribe, declaro que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente trabajo de investigación, como requerimiento previo para la obtención del Título de Magister en Educación, Mención Innovación y Liderazgo Educativo, son absolutamente originales, auténticos y personales y de exclusiva responsabilidad legal y académica del autor.

Ambato, 12 de agosto de 2019

.....

Baño Caiza Norma Alexandra

180323612-2

APROBACIÓN TRIBUNAL

El trabajo de Titulación, ha sido revisado, aprobado y autorizada su impresión y empastado, sobre el Tema: “SISTEMA DE FORMACIÓN PARA LÍDERES DIRECTIVOS DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS”, reúne los requisitos de fondo y forma para que el estudiante pueda presentarse a la sustentación del trabajo de titulación.

Ambato, 12 de agosto de 2019

.....
Dr. Montaña Washington, Mg.
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

.....
Dra. Sanlucas Solórzano Carolina, Mg.
VOCAL DEL TRIBUNAL

.....
Dra. Heredia Gálvez Sonia, PhD.
VOCAL DEL TRIBUNAL

DEDICATORIA

*El optimismo es la fe que conduce al logro.
Nada puede hacerse sin esperanza y
confianza. -..*

(Helen Keller)

A mis padres, por haberme forjado como la persona que soy, a mis hijas por ser mi gran motivación, aquellas sonrisas que me impulsan cada día a superarme como madre y profesional, a mi familia, amigos que de una u otra manera me han llenado de sabiduría para culminar con esta meta tan anhelada, y a todas aquellas personas que durante estos dos años estuvieron a mi lado apoyándome que este sueño se haga realidad.

Alexandra Baño

AGRADECIMIENTO

La gratitud en silencio no sirve a nadie, hay que expresarla.

Agradezco a Dios por las bendiciones recibidas para cumplir cada una de mis metas anheladas.

Al centro de estudios, la Universidad Tecnológica Indoamérica que me acogió y me dio la bienvenida al mundo de la investigación e innovación responsable, y de la cual me siento muy orgullosa de pertenecer, a mis compañeros de MEILE 3 que estuvieron prestos a contribuir en diferentes actividades e inquietudes acerca del trabajo de investigación.

Mi agradecimiento a todos, mi familia, mis compañeros docentes, los directivos de las cinco instituciones, al coordinador del circuito y a mi tutora que con su conocimiento y paciencia supo guiarme hacia una investigación responsable y ética.

Gracias...

INDICE DE CONTENIDOS

PORTADA.....	i
AUTORIZACIÓN.....	ii
APROBACIÓN DE LA TUTORA.....	iii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....	iv
APROBACIÓN TRIBUNAL.....	v
DEDICATORIA.....	vi
AGRADECIMIENTO.....	vii
INDICE DE CONTENIDOS.....	viii
INDICE DE TABLAS.....	xi
INDICE DE GRÁFICOS.....	xii
RESUMEN EJECUTIVO.....	xiii
ABSTRACT.....	xiv
INTRODUCCIÓN.....	1
IMPORTANCIA Y ACTUALIDAD.....	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
JUSTIFICACIÓN.....	4
OBJETIVO GENERAL.....	6
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	7

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO.....	8
ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN.....	8
MARCO CONCEPTUAL.....	17
LIDERAZGO DIRECTIVO EN EL MEDIO EDUCATIVO Y DIRECCIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS.....	17
ESTILOS DE LIDERAZGO: LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL, TRANSACCIONAL Y DE LAISSEZ FAIRE.....	20
EFFECTO DEL LIDERAZGO DIRECTIVO EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS.....	23

SISTEMA DE FORMACIÓN PARA LÍDERES DIRECTIVOS EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS	29
--	----

CAPÍTULO II

DISEÑO METODOLÓGICO.....	34
PARADIGMA Y TIPO DE INVESTIGACIÓN	34
POBLACIÓN Y MUESTRA.....	36
TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	40
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DEL CUESTIONARIO MULTIFACTORIAL DE LIDERAZGO (MLQ 5X) VERSIÓN CORTA.....	43
DISCUSIÓN Y ANÁLISIS DE LOS DATOS OBTENIDOS	52

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE SOLUCIÓN AL PROBLEMA.	60
1.- DEFINICIÓN DE LA PROPUESTA:.....	60
OBJETIVOS	64
ELEMENTOS QUE LA CONFORMAN	64
ASPECTOS IMPORTANTES DE LA PROPUESTA.....	65
CONSIDERACIONES PARA LA EJECUCIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	68
PREMISAS PARA SU IMPLEMENTACIÓN	69
DISEÑO DE LA PROPUESTA.....	75
MÓDULOS DE LA PROPUESTA.....	75
DESARROLLO DE MODULOS DE LA PROPUESTA	77
MÓDULO I: PRINCIPIOS BÁSICOS DE LIDERAZGO	77
MÓDULO II: GESTIÓN Y PRÁCTICAS INSTITUCIONALES	87
MÓDULO III: COMUNICACIÓN EFECTIVA	99
ACCIONES A DESARROLLAR EN LA PROPUESTA.....	107
VALIDACIÓN TEÓRICA DE LA PROPUESTA.....	108
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	111

BIBLIOGRAFIA.....	113
ANEXOS	120

INDICE DE TABLAS

Tabla N. 1. Antecedentes del Liderazgo en Educación	12
Tabla N. 2. Lineamientos del liderazgo educativo	24
Tabla N. 3. Instituciones Educativas del circuito 18D01C07	36
Tabla N. 4. Variable independiente: Sistema de Formación.....	38
Tabla N. 5 Variable dependiente: Liderazgo Directivo	39
Tabla N. 6 Índice de Cronbach.....	42
Tabla N. 7 Dimensión: Liderazgo Transformacional.....	44
Tabla N. 8 Dimensión: Liderazgo Transaccional.....	46
Tabla N. 9 Dimensión: Liderazgo Laissez Faire	48
Tabla N. 10 Resultados de medias aritméticas de Docentes y Directivos acerca de Liderazgo.....	50
Tabla N. 11 Participantes para la entrevista.....	53
Tabla N. 12 Categorías y subcategorías del Sistema de Formación.....	53
Tabla N. 13 Beneficiarios de la propuesta	72
Tabla N. 14 Contenidos/Cronograma/Responsables	76
Tabla N. 15 Siete Hábitos de la gente altamente efectiva.....	79
Tabla N. 16 Metodología del módulo I.....	85
Tabla N. 17 Evaluación del módulo	86
Tabla N. 18 Enfoques de la Planificación.....	89
Tabla N. 19 Competencias específicas de gestión de talento humano	94
Tabla N. 20 Metodología del módulo II	97
Tabla N. 21 Evaluación del módulo	98
Tabla N. 22 Competencias comunicativas necesarias en el ámbito de las organizaciones	102
Tabla N. 23 Etapas para el funcionamiento de los equipos de trabajo	103
Tabla N. 24 Técnicas para el manejo de conflictos	105
Tabla N. 25 Metodología del módulo III	106
Tabla N. 26 Evaluación del módulo	106

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N. 1. Árbol de Problemas	3
Gráfico N. 2 Componentes del liderazgo pedagógico efectivo.....	10
Gráfico N. 3 Prácticas de Liderazgo	14
Gráfico N. 4 Competencias de liderazgo	19
Gráfico N. 5 Factores del liderazgo Transformacional.....	21
Gráfico N. 6 Buenas prácticas de liderazgo educativo	27
Gráfico N. 7 Sistema de formación	31
Gráfico N. 8 Medias Aritméticas de Docentes y Directivos acerca del liderazgo	51
Gráfico N. 9 Pilares del Liderazgo Transformacional.....	80
Gráfico N. 10 Aspectos que definen el liderazgo educativo	84
Gráfico N. 11 Competencia de un Líder Directivo Transformacional	85
Gráfico N. 12 Estándares Generales de Planificación Estratégica	91
Gráfico N. 13 Estándares Generales de Gestión Pedagógica.....	93
Gráfico N. 14 Estándares Generales de Gestión del Talento Humano y Recursos	95
Gráfico N. 15 Estándares Generales de Convivencia Escolar.....	97

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA
DIRECCIÓN DE POSGRADO
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN, MENCIÓN INNOVACIÓN Y
LIDERAZGO EDUCATIVO

TEMA: “SISTEMA DE FORMACIÓN PARA LÍDERES DIRECTIVOS DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS”.

AUTORA: Baño Caiza Norma Alexandra

TUTOR: Dra. Heredia Gálvez Sonnia A. PhD

RESUMEN EJECUTIVO

Es necesario desarrollar un estilo de Liderazgo Transformacional en los directivos educativos, que tengan sentido de pertenencia en el rol que desempeñan, objetivos a largo plazo e intereses comunes con todos los actores de la comunidad educativa, para esto el punto de partida es identificar el potencial de Liderazgo en los representantes de las instituciones educativas que pertenecen al circuito C07 del cantón Ambato. Se aplicó un proceso de investigación con un enfoque mixto, cuantitativo y cualitativo; el primero con la aplicación del cuestionario Multifactor Leadership Questionnaire a los docentes, el cual mide tres estilos: transformacional, transaccional y laissez faire expuesto por Bass y Abolio; en el segundo enfoque se realizó una entrevista semiestructurada a los directivos para evaluar su gestión y conocer su sentir ante la responsabilidad impuesta como líderes directivos encargados. Los hallazgos demuestran una inclinación hacia un liderazgo laissez faire marcado por un líder que deja todo el trabajo a los docentes porque siente confianza y cree en el profesionalismo de cada docente, además se relaciona con las inferencias y valoraciones subjetivas donde se evidencian que sus cargos son impuestos sin previa anticipación e instrucción en liderazgo, comunicación efectiva, gestión y prácticas institucionales. Con respecto a los resultados del liderazgo transformacional, aún es insuficiente, sin existir las relaciones interpersonales entre docentes y directivos, en diferentes actividades educativas y profesionales, los seguidores sienten que raras veces toman acciones de motivación, influencia y consideración a sus necesidades, por ello es preciso el diseño de un sistema de formación para líderes directivos de instituciones educativas, desde la metodología de talleres team building, indoor y outdoor training, con un enfoque centrado en un liderazgo transformacional que promueva un adecuado desempeño en gestión, práctica institucional y mejorar el clima organizacional, transformando de esta manera los conceptos en acción en el sistema educativo.

DESCRIPTORES: Aprendizaje, comunidad educativa, competencia, liderazgo transformacional.

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA
DIRECCIÓN DE POSGRADO
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN, MENCIÓN INNOVACIÓN Y
LIDERAZGO EDUCATIVO

TEMA: “SISTEMA DE FORMACIÓN PARA LÍDERES DIRECTIVOS DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS”.

AUTHOR: Baño Caiza Norma Alexandra

TUTOR: Dra. Heredia Gálvez Sonia A. PhD

ABSTRACT

Nowadays, it is necessary to develop the leadership to improve the performance of the directive leaders that have a sense of belonging in the role that they play, the long-term objectives and the common interests of all the actors of the educational community, for this the starting point is to identify the leadership potential at educational institutions representatives who belong to the C07 areas from Ambato. An investigation process was applied with quantitative and qualitative mixed approach; the first one, Multifactor Leadership Questionnaire that was applied to teachers. It measures three styles: transformational, transactional and laissez faire exposed by Bass y Abolio; the second approach, a semi-structured interview to directors, it was conducted in order to evaluate their management and know their feelings about the responsibility imposed as a management leadership in charge. The obtained results show an inclination towards leadership laissez faire marked by a leader who leaves all the work to teachers because he feels confident and believes in the professionalism of each teacher, besides it also relates to inferences and subjective assessments where it is evident that their charges are imposed without prior notice and instruction in leadership, effective communication, management and institutional practices. Related to the results of transformational leadership, it is still insufficient, without the interpersonal relationships between teachers and managers, in different educational and professional, activities; they feel that they rarely take actions of motivation, influence and consideration to their needs. Therefore, the design of a training system for directive leaders at educational institutions, it is necessary to base on the methodology of team building, indoor and outdoor training workshops, focused on transformational leadership that promotes adequate management performance in management, institutional practice and improving the organizational environment, thus it is transforming the concepts into action in the educational system.

KEYWORDS: Competence, educational community, learning, transformational leadership.

INTRODUCCIÓN

IMPORTANCIA Y ACTUALIDAD

La línea de investigación en la que se indaga el presente trabajo investigativo es liderazgo, y su sublínea gestión, el cual busca por medio de una capacitación continua, formar verdaderos líderes directivos educativos, que velen la prosperidad y bienestar de la comunidad educativa, con valores y disciplina a fin de conseguir los objetivos tanto académicos como administrativos.

La investigación se enfoca con la problemática del liderazgo directivo que desempeñan los docentes en las instituciones educativas Tomás Martínez, Manuel María Sánchez con Princesa Pacha, República de Paraguay y la U.E Pasa en la parroquia PASA, con la finalidad de caracterizar la gestión y conducta de los directivos encargados, para esto el punto de partida es el análisis de la autopercepción ante su rol, la percepción del docente sobre el liderazgo aplicado y también el sentir de los directivos ante su responsabilidad mediante la entrevista aplicada. Finalmente, se aportará con un Sistema de Formación para Líderes Directivos, desde las necesidades y problemáticas identificadas.

En los momentos actuales, la revisión académica identifica al liderazgo de organizaciones educativas como una de las principales variables que incide en un mejor desempeño de los establecimientos y del sistema en general (Galdames & Rodríguez, 2010). Son importantes las etapas de formación de esta figura profesional que asume cargos de liderazgo para fortalecer y alcanzar las metas del sistema educativo actual.

La investigación se relaciona con el Objetivo 1 del Plan Nacional Toda una vida:

Garantizar una vida digna con igualdad de oportunidades para todas las personas, específicamente la política 1.4: Garantizar el desarrollo infantil integral para estimular las capacidades de los niños y niñas, considerando los contextos territoriales, la interculturalidad, el género y las discapacidades (Secretaría Nacional de Planificación y desarrollo [Senplades], 2017). A través del liderazgo es posible desarrollar mecanismos más adecuados para garantizar la seguridad de

niños, jóvenes y adolescentes, en las instituciones educativas.

Complementado lo mencionado acerca del Plan Nacional Toda una Vida, el desarrollo infantil se podrá garantizar solo si existen lineamientos que permitan una excelente calidad educativa, y a propósito de este detalle, el Art. 15 de la LOEI establece que “La Autoridad Educativa Nacional definirá estándares e indicadores de calidad educativa que serán utilizados para las evaluaciones realizadas por el Instituto Nacional de Evaluación Educativa (Ley Orgánica de Educación Intercultural [LOEI], 2015). Los estándares serán al menos de dos tipos: **curriculares**, referidos al rendimiento académico estudiantil y alineados con el currículo nacional obligatorio; **profesionales**, referidos al desempeño de las y los docentes y del personal directivo de los establecimientos educativos”. Entonces el liderazgo se enmarca en el segundo tipo, el profesional, y para complementar lo que se menciona en la ley respecto a los estándares, mediante Acuerdo Ministerial 482, del 28 de noviembre del 2012 (Ministerio de Educación, 2012), el Ministerio de Educación propone los siguientes tipos:

- Estándares de Aprendizaje
- Estándares de Gestión Escolar
- Estándares de Desempeño Profesional Directivo
- Estándares de Desempeño Profesional Docente
- Estándares de Infraestructura Escolar

Los Estándares de Desempeño Directivo son prácticamente los de Liderazgo, Planificación Estratégica, Gestión Pedagógica, Gestión del Talento Humano y Recursos, Clima Organizacional y la Convivencia Escolar (Ministerio de Educación, 2012), influyendo de esta manera directa en los docentes y en el aprendizaje de los estudiantes de forma indirecta. Estos estándares describen cuáles son las labores adecuadas para que el Director (a) y Vicerrector (a) o autoridades equivalentes, puedan desempeñar sus cargos de forma óptima.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿Cómo el diseño e implementación de un sistema de formación Integral contribuye a mejorar el potencial de liderazgo en los líderes directivos de las instituciones educativas?

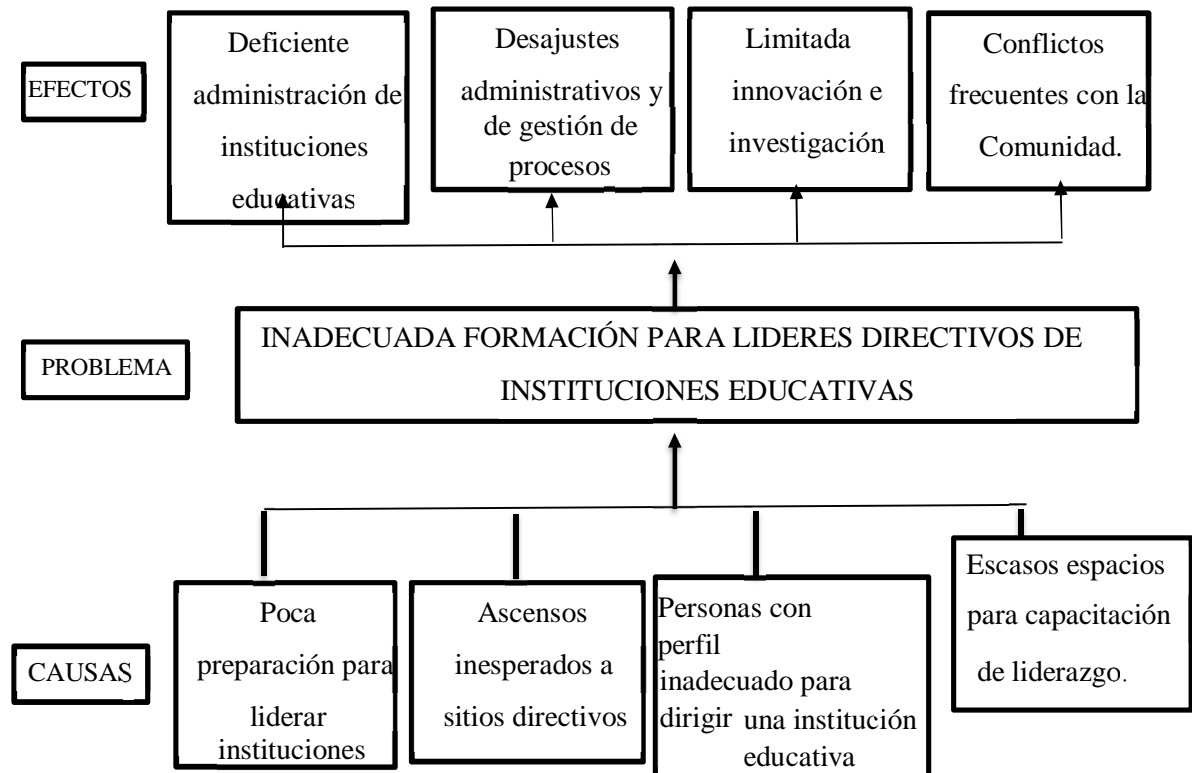


Gráfico N. 1 Árbol de Problemas
Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Alexandra Baño

Actualmente en el país no se ha dado un lugar adecuado al liderazgo como parte integral que debería cumplir la persona que se encuentra a frente de una institución educativa. De hecho, las personas que se eligen para dirigir las unidades educativas por lo general tienen poca preparación específica de liderazgo, lo que, a pesar de los múltiples conocimientos y destrezas que puedan poseer como profesionales, provoca que la administración a su cargo no sea la más adecuada.

Otro problema que se suele suscitar, especialmente en épocas de convulsión política, son los ascensos inesperados a sitios directivos por la necesidad de cubrir un puesto reglamentario, tomando a esa persona por sorpresa y sin la posibilidad de

prepararse para tal responsabilidad, y ya a la cabeza es muy común que se provoquen desajustes administrativos y problemas en la gestión de procesos, producto de una combinación de una elección apresurada y la gestión a medias del anterior encargado.

El sitio de director de una institución educativa es muy apreciado por los docentes y otros profesionales debido a la posibilidad de tener un currículum más enriquecido y por el mejor salario que el puesto representa. Sin embargo, es muy común que los postulantes no tengan un perfil adecuado para dirigir una institución educativa puesto que muchos de ellos ni siquiera se han involucrado en la parte educativa anteriormente y mucho menos han tenido una preparación adecuada en el área de liderazgo. Debido a esta falta de capacidades específicas en la institución se produce una escasez de ideas innovadoras y poco apoyo a la investigación, que termina por estancar el nivel educativo de la institución.

Sin embargo, a pesar de lo mencionado, actualmente existen muy pocos espacios para la capacitación del liderazgo, lo que provoca conflictos frecuentes en las instituciones educativas ya que no es posible realizar una capacitación adecuada en estas situaciones.

El director como líder pedagógico se manifiesta en unas prácticas de éxito que deben tener sus efectos en la mejora de la institución, de las prácticas docentes y, en último extremo, en los aprendizajes de los alumnos. La evaluación del liderazgo pedagógico se debe inscribir en el marco complejo de la evaluación de la escuela y de los efectos del liderazgo

JUSTIFICACIÓN

El liderazgo es un elemento que se requiere mucho en la actualidad, los constantes cambios que se presentan en la actualidad hacen que las personas necesiten a alguien que les pueda guiar, que le lleve por un camino correcto, y más si esta situación se da en organización con una estructura jerárquica como en el caso de las instituciones educativas, tanto públicas como privadas.

El liderazgo ha sido un tema recurrente y que siempre se ha tratado a nivel de las organizaciones, y en las cuales se pone mucho énfasis en lograr que las personas

con alto grado directivo sean un modelo a seguir para sus colaboradores. Sin embargo, no se habla demasiado del liderazgo directivo, el cual se aplica a instituciones educativas con sistemas diferentes a los comerciales convencionales, y en donde el liderazgo adquiere otros matices.

En las instituciones educativas el líder debe cumplir ciertas características para lograr que sus empleados le sigan, como por ejemplo: (Vaillant & Rodríguez, 2016) realizaron un estudio con participantes del PISA a fin de identificar la función de liderazgo escolar como clave para asegurar la calidad de la educación, dicho estudio demostró que la eficacia de los docentes aumenta cuando el directivo acompaña al docente en las prácticas de aula, existiendo compromiso y motivación para mejorar el rendimiento académico de los estudiantes. Es decir, es posible notar que una tarea que debe realizar el líder directivo de una institución educativa es involucrarse más con su cuerpo docente para obtener mejores resultados.

El liderazgo directivo también se encamina para desarrollar cambios y mejoras del nivel educativo y no solo el administrativo, tal como menciona (Anderson, 201). De hecho, este enfoque es casi único, tomando por completo el enfoque del liderazgo organizacional en las empresas, y acoplando esta perspectiva a los líderes educativos en las instituciones educativas.

Para (Sardon, 2015) el liderazgo directivo influye de manera indirecta en los resultados de los aprendizajes de los estudiantes, por la influencia y motivación que ejerce el líder al grupo de docentes favoreciendo las condiciones laborales en el aula, es decir si existe un liderazgo que apoye a la actividad docente, motive a los padres de familia en el aprendizaje de sus representados, los resultados de los aprendizajes de los docentes serán excelentes.

Finalmente, (Macías & Cesar, 2018), mencionan lo valioso del liderazgo en los directivos educativos y lo relacionan como uno de los componentes que contribuyen a la calidad de la educación, a pesar de que en las instituciones educativas el liderazgo se confundía con autoritarismo, en donde se trataba de acatar órdenes únicamente. Esta visión antigua todavía se mantiene en las instituciones educativas ecuatorianas, en donde en muchos de los casos se acaba por hacerle daño a la comunidad educativa cuando se presenta la confusión de autoritarismo y liderazgo.

Los directivos son responsables de liderar a la comunidad educativa, participando de manera elocuente en el ejercicio de liderazgo y gestión educativa, asegurando de esta manera los aprendizajes de los estudiantes y la calidad educativa de las diferentes instituciones. Acciones indispensables que se describen en los estándares de desempeño profesional directivo para optimizar la labor del director (a) o rector (a) y el subdirector (a) y vicerrector (a) (Ministerio de Educación, 2012).

También podemos encontrar en la Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI), en el Art.108 donde menciona que “Toda vacante en cargos directivos de una institución educativa pública, se llenara mediante concursos públicos de méritos y oposición”.

Además, menciona en el mismo documento que los “Docentes fiscales que accedan a cargos directivos deberán acreditar por lo menos la categoría D y serán declarados en comisión de servicios sin sueldo” (LOEI, 2015).

Lo mencionado anteriormente permite tener una visión clara de la realidad de los directivos de las instituciones a nivel nacional y en particular en los establecimientos educativos del circuito CO7, donde el director o rector, vicerrector e inspector general ocupan los cargos denominados encargados hasta que llegue el titular, obligaciones que a menudo lo toman como pasajeros y evaden dichas responsabilidades ante la comunidad educativa o en otro caso lo acogen como una obligación que nada más hay que cumplir por cumplir, o peor aún lo ejercen aplicando el autoritarismo ante los docentes, estudiantes y padres de familia, convirtiéndose en una catástrofe en la convivencia armónica de las instituciones educativas.

El trabajo entonces busca encontrar el verdadero nivel de liderazgo en las instituciones a evaluar, y aunque puede resultar complicado encontrar las respuestas por el recelo y miedo que tienen el personal de las instituciones educativas de posibles reprimendas, es importante sacar a la luz este dato que permita obtener una propuesta de mejora acorde a la realidad de cada institución.

OBJETIVO GENERAL

Diseñar un sistema de formación de líderes directivos en las instituciones

educativas, mediante planes de capacitación continua, a través de técnicas innovadoras y de trabajo en equipo, para el fortalecimiento del potencial de Liderazgo Transformacional.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Caracterizar el liderazgo desde sus aspectos teóricos conceptuales fundamentales.
- Diagnosticar el potencial de liderazgo en los directivos que pertenecen al circuito C07 del distrito 18D01 y a la Zona 3 de la Provincia de Tungurahua, Cantón Ambato, a través de la percepción de los docentes con respecto al liderazgo de sus directivos.
- Identificar las necesidades y requerimientos en los directivos que permita la determinar las temáticas de capacitación, formas de trabajo y aspiraciones de los colaboradores.
- Proponer un Sistema de Formación para Lideres Directivos que permita mejorar y fortalecer el desempeño exitoso en el puesto actual.
- Validar el sistema de formación propuesto, a partir de su socialización a los directivos y coordinador del circuito.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN

El liderazgo directivo son cada una de las acciones que realiza el profesional educativo para conducir y guiar a un grupo de personas hacia objetivos concretos para mejorar el aprendizaje de los estudiantes e influir y motivar a los docentes durante el año escolar, por consiguiente, en este apartado se exponen trabajos relacionados con el Liderazgo y Formación de los Directivos Educativos desde la literatura en el contexto nacional e internacional.

Durante la última década, la investigación educativa, los informes internacionales son consistentes en la importancia del liderazgo en equipos directivos, marcando una de las claves para la mejora de la educación (Gómez & Medina, 2014). De ahí, la relevancia de contar con una evaluación para poder indicar en qué grado y dimensiones se están desarrollando de modo eficaz o insuficientemente la gestión educativa, con escasas posibilidades de ejercicio de liderazgo directivo, dentro de las estructuras organizativas vigentes (Bolívar, López, Torrecilla, & Francisco, 2013).

Desde la revisión de (Leithwood, Seashore, Anderson, & Wahlstrom, 2004) es una realidad educativa que los directivos además de las labores docentes en las aulas, tengan la responsabilidad de desempeñar labores de gestión, impactando de esta manera en los aprendizaje de los estudiantes y en el desarrollo integral de la institución educativa, siendo aún más significativo en escuelas situadas en contextos vulnerables y donde los líderes directivos son encargados.

Autores como (Cuenca & Pont, 2016) mencionan que “cuanto más centran los líderes directivos, la motivación, su conocimiento y sus relaciones interpersonales con los docentes en la actividad pedagógica, mayor serán los resultados en el aprendizaje de los estudiantes” (p.45). Desde esta perspectiva, existe numerosas investigaciones, que evidencian que las instituciones educativas que tienen capacidad para mejorar, cuentan con equipos de líderes directivos que cooperan entre sí, dinamizando, a que la comunidad educativa aprenda a superar los retos y dificultades a los que tiene que enfrentarse.

En este sentido, el liderazgo se comprende como un proceso para motivar, influir, estimular y atender en los demás, logrando alcanzar propósitos para el bienestar de la organización (Botia, Rodríguez, & García, 2017). Dando un significado que el liderazgo es un proceso, no una característica de un individuo, también requiere de interacciones y relaciones entre las personas, y además, es claro tener metas o propósitos que contribuyan a conseguir los objetivos deseables para la institución. Desde una perspectiva actual (Salazar & Valderrama, 2010), menciona que el aplicar liderazgo en la dirección de instituciones educativas, puede mejorar el líder docente, dando como resultado un “líder del aprendizaje”, que conforma un equipo de trabajo para que puedan aprender de forma continua y que trabajen de manera colaborativa mejorando así la comunidad educativa.

Es importante para la investigación, aspectos que aporta los autores (Botia, Rodríguez, & García, 2017) en cuanto a los elementos que debe incluir un liderazgo pedagógico efectivo, y se aplique en los directivos de las instituciones educativas:

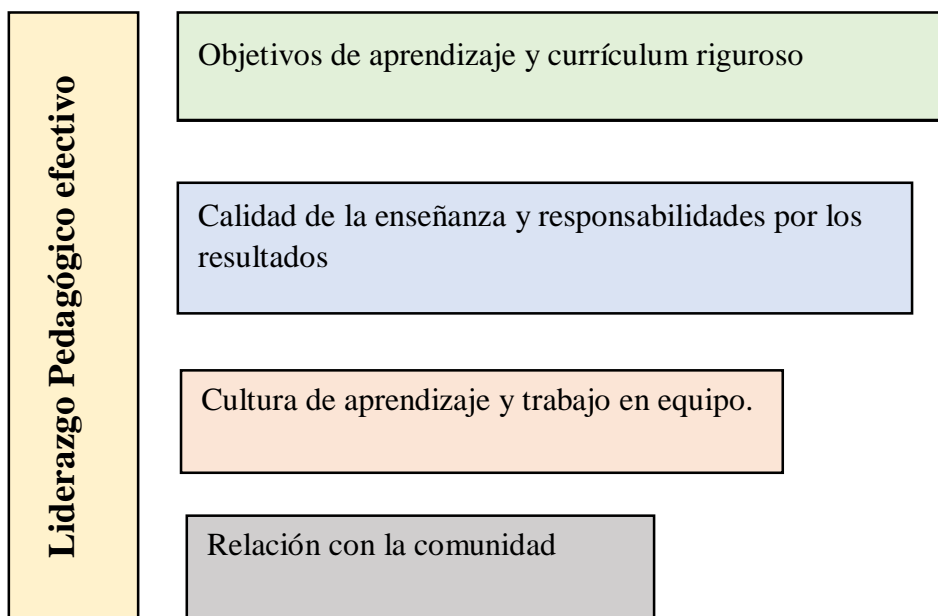


Gráfico N. 2 Componentes del liderazgo pedagógico efectivo

Elaborado Por: Alexandra Baño

Fuente: (Botia, Rodríguez, & García, 2017)

De la figura anterior, se puede observar que uno de los componentes de los líderes pedagógicos es tener objetivos de aprendizaje claros y elevados para que los estudiantes alcancen aprendizajes de calidad en el plano académico y en lo social, aplicando un currículum riguroso con contenidos académicos ambiciosos en las distintas áreas de estudio, con un seguimiento, evaluación y retroalimentación al docente.

Otro componente importante es una enseñanza de calidad que integre prácticas docentes efectivas que permitan generar un ambiente agradable entre los docentes y estudiantes. Y como un tercer elemento, la relación con la comunidad un factor determinante para una convivencia armónica, realizando vínculos con otras instituciones mediante círculos académicos en pro de la mejora del aprendizaje académico y social.

El Liderazgo en el ámbito educativo es un factor determinante para la mejora continua en los aprendizajes y la convivencia con la comunidad educativa, para el desarrollo integral de la persona y las personas que viven juntas en la sociedad, evidenciándose el compromiso y la responsabilidad del líder educativos ante la sociedad.

El modelo de Hallinger (1984), tiene relación con la dirección escolar el cual evidencia la necesidad de que el directivo educativo no sea autoritario sino que imponga autoridad con un liderazgo motivacional, inspiracional, influyendo de manera positiva y atendiendo las necesidades de los docentes, estudiantes y padres de familia, considerándose el mejor camino para que se defina la misión alcanzar, se establezcan y comuniquen metas alcanzables, gestionen un plan curricular pedagógico y fomenten un adecuado clima institucional (Cabrera, 2018).

Otro aporte importante es el estudio realizado en cuatro contextos diferentes como China, EE. UU, países bajos y Hong Kong por autores como (Hallinger & Huber, 2012) investigaron el impacto del liderazgo en el ámbito educativo, evidenciándose que los directivos que asignan su tiempo a diferentes actividades en gestión y administración de la institución, no permite el acompañamiento en la gestión pedagógica en conjunto con los docentes, y que al final afectan el rendimiento escolar de los estudiantes. Estos patrones de práctica están influenciados por las características económicas, socioculturales e institucionales de sus sociedades, dichos hallazgos sugieren que mejorar el liderazgo en los directivos, puede ser un primer paso para desarrollar la capacidad de desarrollo integral de las instituciones educativas.

La siguiente Tabla permite valorar ciertos antecedentes de autores que han contribuido al entendimiento y profundización en el tema de liderazgo pedagógico:

Tabla N. 1 Antecedentes del Liderazgo en Educación

Autores y Temáticas	Concepciones	Valoraciones Generales de la Autora
<p><i>(Chacon, 2011)</i> <i>Liderazgo y educación: hacia una gestión educativa de Calidad. Revista Gestión de la Educación, Volumen 1, Número 2. ISSN 2215-2288, julio-diciembre, 2011.</i></p>	<p>La realidad actual de un mundo globalizado, el comportamiento social cambiante de las nuevas generaciones busca resolver problemáticas para una educación de calidad.</p> <p>En este sentido es importante la formación de liderazgo como un componente sustancial del currículo educativo, ya que se visualiza el liderazgo como un medio para influenciar en un grupo de personas, para que actúen a favor de satisfacer las necesidades educativas.</p> <p>El líder educativo debe ser proactivo, fomentar el trabajo en equipo, ser un ejemplo a seguir, motivando e inspirando para generar cambios y lograr el éxito en el nivel educativo.</p>	<p>El Liderazgo en el ámbito educativo se convierte en un factor clave para la dirección eficiente de las instituciones educativas a través de los directivos.</p> <p>El líder educativo debe empoderarse de su responsabilidad para dar respuestas a las múltiples necesidades de las instituciones, y generar autonomía, creatividad, confianza, visión y destino para sus seguidores.</p>
<p><i>(Gómez & Medina, 2014) El liderazgo pedagógico: competencias necesarias, desarrollo de mejora en un Centro de Educación Secundaria.</i></p>	<p>Competencias necesarias que los directivos deben fortalecer para una dirección eficiente son: la empatía, trabajo en equipo, delegar funciones, tener una escucha activa, innovación e investigación para el análisis de casos a favor de la institución.</p> <p>Los programas de capacitación para el personal directivo y docente se han de convertirse en un ambiente agradable para propiciar el aprendizaje y mejoramiento de las instituciones educativas.</p> <p>Mencionan los autores tres competencias de un líder educativo: la gestión que implica el compromiso con los docentes y la práctica educativa, la competencia humana obedece a la confianza y colaboración entre docentes y directivos, y por último la técnica que refiere al diseño de programas para con proyección a la mejora de la institución.</p>	<p>Es evidente la importancia de impulsar programas de formación de líderes educativos en fortalecer las competencias que requieren para llevar una dirección eficiente, atendiendo todas las necesidades y diversidad de la comunidad educativa.</p>

(Botia, Rodríguez, & García, 2017) El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. Universidad de Granada, España.

Menciona Robinson (2009), que la influencia del líder directivo es directamente con los docentes e indirectamente con el aprendizaje de los estudiantes.

Las escuelas organizadas y no burócratas son más propensas a demostrar el éxito académico, es decir que la creación de una cultura de aprendizaje continuo de docentes y directivos llevara alcanzar el éxito de la institución.

Ejercer Liderazgo educativo implica un clima de trabajo adecuado de confianza, colaboración, compromiso y aprendizajes compartidos, facilitando el proceso de innovación y cambio.

En conjunto con lo señalado por los autores el Liderazgo educativo cumple un papel importante en la mejora de las instituciones educativas, demostrando que la influencia del líder directivo es fundamental en los docentes como en los estudiantes.

Elaborado por: Alexandra Baño
Fuente: Investigación documental

Desde los trabajos antes mencionados, se puede afianzar que la visión de un líder debe estar enfocada en coordinar, aunar y consolidar a los miembros de los grupos a los que representa, a favor de promover una cultura del cambio, del compromiso de todos para crecer, cambiar, mejorar la realidad existente en las instituciones educativas. Por tanto, la función de los líderes debe orientarse a generar confianza entre todos, ayuda y cooperación mutua.

Sin dudas, el impacto del liderazgo siempre será positivo si se tiene en cuenta que debe estimular la iniciativa de los docentes y propiciar el trabajo en equipo (González & Sepúlveda, 2016). El liderazgo que ejerce el directivo debe ser asumido como una cultura de colaboración, involucrándose el docente y generando un sentido de pertenencia con la institución por ambas partes, influyendo así, directamente en la formación integral del estudiante y en el mejoramiento de su rendimiento.

Las características del líder deben ser precisamente la empatía, comprender y atender con precisión a cada persona de acuerdo con la necesidad de la realidad, también es imprescindible que tenga un carisma particular, con espíritu de innovación y con un trabajo comprometido para la efectividad de la enseñanza y

aprendizaje de los estudiantes. Además, el trabajar en equipo es la clave del éxito institucional, en el que todos son partícipes de tomar decisiones con sus valiosos criterios. El escuchar y dialogar con sus seguidores facilitarán la comunicación asertiva y una armoniosa convivencia.

En una investigación, (Rojas A. , 2012) afirman que existen tipos de prácticas del liderazgo que tienen un impacto en el aprendizaje de los alumnos, como son los siguientes:

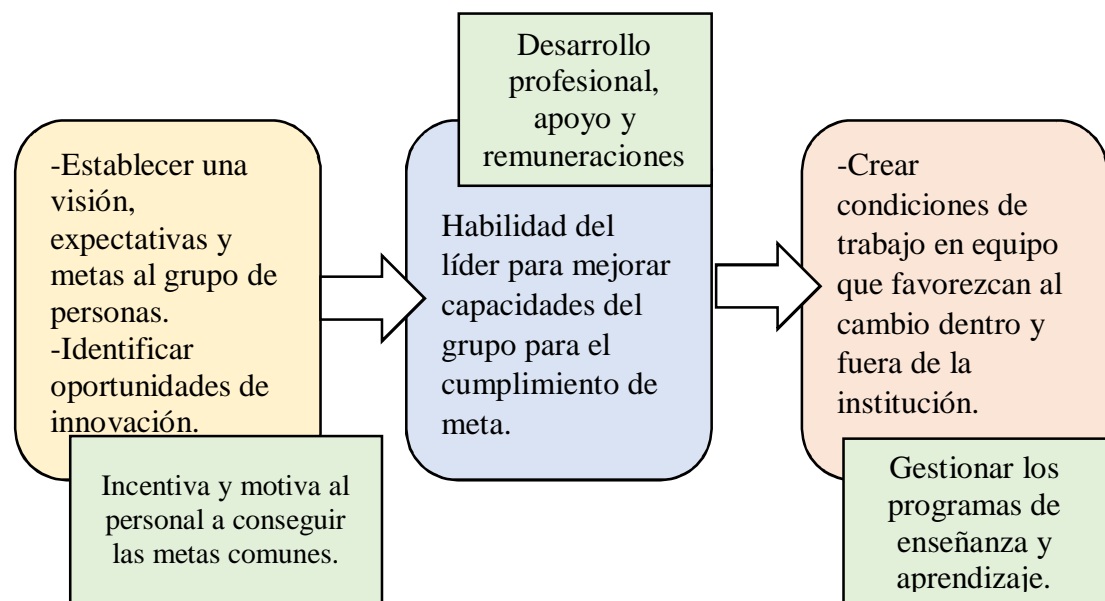


Gráfico N. 3 Prácticas de Liderazgo
Elaborado por: Alexandra Baño
Fuente: Investigación documental

El líder directivo debe poder establecer una visión y misión en común, focalizándose en el bienestar de los estudiantes. Para esto es necesario desarrollar estrategias para identificar nuevas oportunidades y lograr la innovación anhelada, una de ellas es motivar e incentivar al personal, potenciar las capacidades de cada uno de ellos para alcanzar las metas soñadas, propiciar el desarrollo profesional mediante incentivos, deliberar proceso que amplíen la capacidad de los miembros para resolver diferentes situaciones de la institución educativa (Parra, Gestión del clima social escolar desde el liderazgo educativo, 2017).

Los líderes deben establecer un ambiente de trabajo agradable para que puedan desarrollar el grupo de personas todas las capacidades y fortalezas en su labor

diaria, respetando sin duda alguna la diversidad de criterios. Las diferentes estrategias de la institución, deben ser impulsadas por todo el equipo de trabajo para lograr espacios de reflexión y construcción, y poder resolver diversos problemas que se presentan dentro y fuera de la institución, potenciando de esta manera la participación del profesorado en la toma de decisiones (Parra, Gestión del clima social escolar desde el liderazgo educativo, 2017).

Los líderes directivos deben intervenir en lo pedagógico, con metas claras, observando las clases impartidas por los docentes para motivar emocionalmente a los maestros, fomentando así la retroalimentación y ayuda al docente, con actitud de confianza hacia ellos y sus capacidades, sin que los docentes se sientan que están siendo controlados, sino a lo contrario un sentir de apoyo y colaboración en sus clases, manteniendo un seguimiento y evaluación del proceso de enseñanza y aprendizaje y proveer los recursos necesarios para asegurar el progreso de los estudiantes.

El equipo directivo debe crear entornos, disponer espacios y tiempos que faciliten y apoyen el aprendizaje de los docentes y de todos los miembros de la comunidad educativa. Debe enfocarse el liderazgo, a la creación de estructuras que mejoren en nivel académico, motivando el trabajo del profesorado en clase (Donoso & Benavides, 2018). La creación de una cultura centrada en el aprendizaje de los alumnos lleva implícito una formación para que todos los miembros de la organización, tomen conciencia de la importancia del trabajo eficiente; desarrollar comprensiones y visiones de lo que se quiere conseguir (Waters, Marzano, & McNulty, *Balanced Leadership: What 30 years of Research tells Us about the Effect of Leadership on Student Achievement*, 2003).

El papel del líder debe ser transformador, estimular y desarrollar un clima de colegialidad, contribuir al desarrollo profesional de sus maestros y aumentar la capacidad de la escuela para resolver sus problemas. Construir una visión colectiva y establecer metas prácticas, crear culturas colaborativas, altas expectativas de desempeño.

Una organización de excelencia, maneja la eficacia desde el trabajo del líder asociado con la comunidad educativa, delegando responsabilidades con previa

orientación en tareas específicas y técnicas por parte del directivo hacia los demás, todo esto encaminadas a la mejora de resultados en el aprendizaje de los estudiantes, además planificando, organizando y evaluando, lo que permitirá alcanzar las metas y objetivos de la manera más eficiente posible mediante (Bolívar, La dirección escolar en España: de la gestión al Liderazgo, 2013).

El éxito escolar se logra desde el monitoreo y acompañamiento permanente con el docente en las aulas de clase, la retroalimentación ante el desempeño es un factor clave. La función más relevante de un directivo es liderar el proceso educativo en relación con tareas de supervisión, apoyo a los docentes, administrativos y poner en marcha acciones para el mejoramiento educativo (Donoso & Benavides, 2018).

Cabe resaltar también que la práctica del líder directivo está en manos de docentes que nunca se imaginaron desempeñar dicho cargo, lo que resulta agravante ante la ausencia de procesos de inducción para el ejercicio directivo, por lo que es importante y necesario la formación de los líderes la cual debería de comenzar desde la formación docente, con la capacitación en cuatro ámbitos de la gestión educativa: institucional, organizacional, curricular y de recursos, creando de esta manera, futuros líderes directivos que trabajen en equipo, que compartan decisiones y responsabilidades en las diferentes actividades para la mejora del sistema educativo (Mestizo, 2016).

De las investigaciones analizadas se desprende que varios autores investigaron el liderazgo educativo-directivo como punto estratégico para el mejoramiento de la educación. Por eso es relevante hablar de mejorar el liderazgo en los directivos, el aprendizaje de los estudiantes mediante el vínculo del directivo con el grupo de docentes, padres de familia y estudiantes ya que influye de manera indirecta en los resultados de los aprendizajes.

En el contexto ecuatoriano es evidente la necesidad de capacitar y formar a los líderes directivos en instituciones educativas, donde el docente que ejerce su desempeño en el aula, debe cumplir el rol de directivo para el que ha sido seleccionado por las autoridades, siendo necesario la implementación de un sistema de formación para líderes directivos, anhelando el florecimiento de liderazgos fuertes y comprometidos, que puedan conducir a sus comunidades educativas hacia

su conversión en grandes unidades educativas, líderes del mejoramiento educativo, particularmente aquellas de mayor vulnerabilidad en donde el líder directivo no tiene conocimiento alguno de cuáles son sus responsabilidades como autoridad de una institución educativa (Hernandez, 2019).

El liderazgo, refiere al arte de conducir hombres y mujeres hacia el futuro siendo profesionales competentes con una visión hacia el progreso y bienestar, manifestándose la motivación para conseguir mejores condiciones de vida para todos, el conducir líderes educativos se desprende de una situación no esperada, se trata de mejorar el futuro. El liderazgo directivo debe ser analizado, caracterizando como premisas para la determinación del sistema de formación para líderes en este ámbito (Katy & Max, 2014).

MARCO CONCEPTUAL

LIDERAZGO DIRECTIVO EN EL MEDIO EDUCATIVO Y DIRECCIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

La temática del liderazgo ha ocupado un espacio amplio en la humanidad. En décadas anteriores, la mayoría de las investigaciones provenían del ámbito empresarial y social, y en educación, se realizaban adaptaciones o una transposición a este ámbito. Sin embargo, en la actualidad, el número de investigaciones y de estudios realizados con calidad son numerosos en el ámbito del liderazgo educativo, y por tanto, existen características y factores determinantes para considerar de éxito, el liderazgo educativo (Villa A. , 2019).

Los líderes deben establecer implacables reglas, pero, también deben tener la capacidad de motivar, hacer eficientes e innovadores, equilibrado estas capacidades que aparentemente son contradictorias. El liderazgo implica toma de decisiones con el cerebro, pero también con el corazón, siendo necesario dominar ambas cualidades de excelencia (White & Prywes, 1798). Por ende, el liderazgo se puede potenciar, perfeccionar y aprender, siendo relevantes los programas de formación para líderes educativos, de alto impacto y novedad científica (Sánchez, Alvero, & Tillan, 1999).

El autor toma como ejemplo para mencionar el poder del liderazgo, a la categoría de Alejandro Magno quien llegó a ser Rey de Macedonia, cuyas conquistas y extraordinarios dotes militares le permitieron forjar, en menos de diez años, un imperio que se extendía desde Grecia y Egipto hasta la India. Narra en su libro como este personaje no asumía las percepciones de su entorno como limitaciones a las que debería adaptarse, los problemas percibidos eran reformulados mediante problemas alternativos que eran resueltos de acuerdo a la realidad para que no dependiera tanto de los recursos, concibiendo de esta manera, que cuando existe un problema se puede transformar en una oportunidad usando los puntos fuertes y evitando las debilidades, aprovechando de esta manera los recursos del momento (Lance, 1978). Por tanto, una de las claves del liderazgo es precisamente, empoderar.

El carisma del líder, su consideración individual, la relación de influencia entre líderes y seguidores permiten tener propósitos compartidos. Líder es la persona que tiene capacidad de persuadir o dirigir, independientemente de su posición social, de sus cargos o funciones; tiene la capacidad de empoderar a otros e involucrarles en los procesos de transformación y cambio desde el trabajo en equipo. Es el que tiene habilidad para conseguir seguidores y respeto a la diversidad que pueda asegurar un entorno organizado y de apoyo (Ramírez de La Rosa, 2017).

Existen diferentes formas de liderazgo a partir de las situaciones y tareas que se presenten: una persona puede ser líder en un grupo y seguidor en otro. Se puede ejercer influencia, motivación, carisma en un determinado grupo o campo, pero en otro no. El concepto de liderazgo desde esta perspectiva, se desarrolla desde el ámbito donde, como y cuando actúa el líder en función de guiar a una organización o grupo de personas (Ramírez La Rosa, 2017).

El siguiente gráfico, muestra las principales competencias del líder que permite una eficiencia en su labor, considerando, además, que son pautas importantes cuando se pretende lograr la formación de líderes, y se manifiestan de acuerdo al estilo de liderazgo imperante:

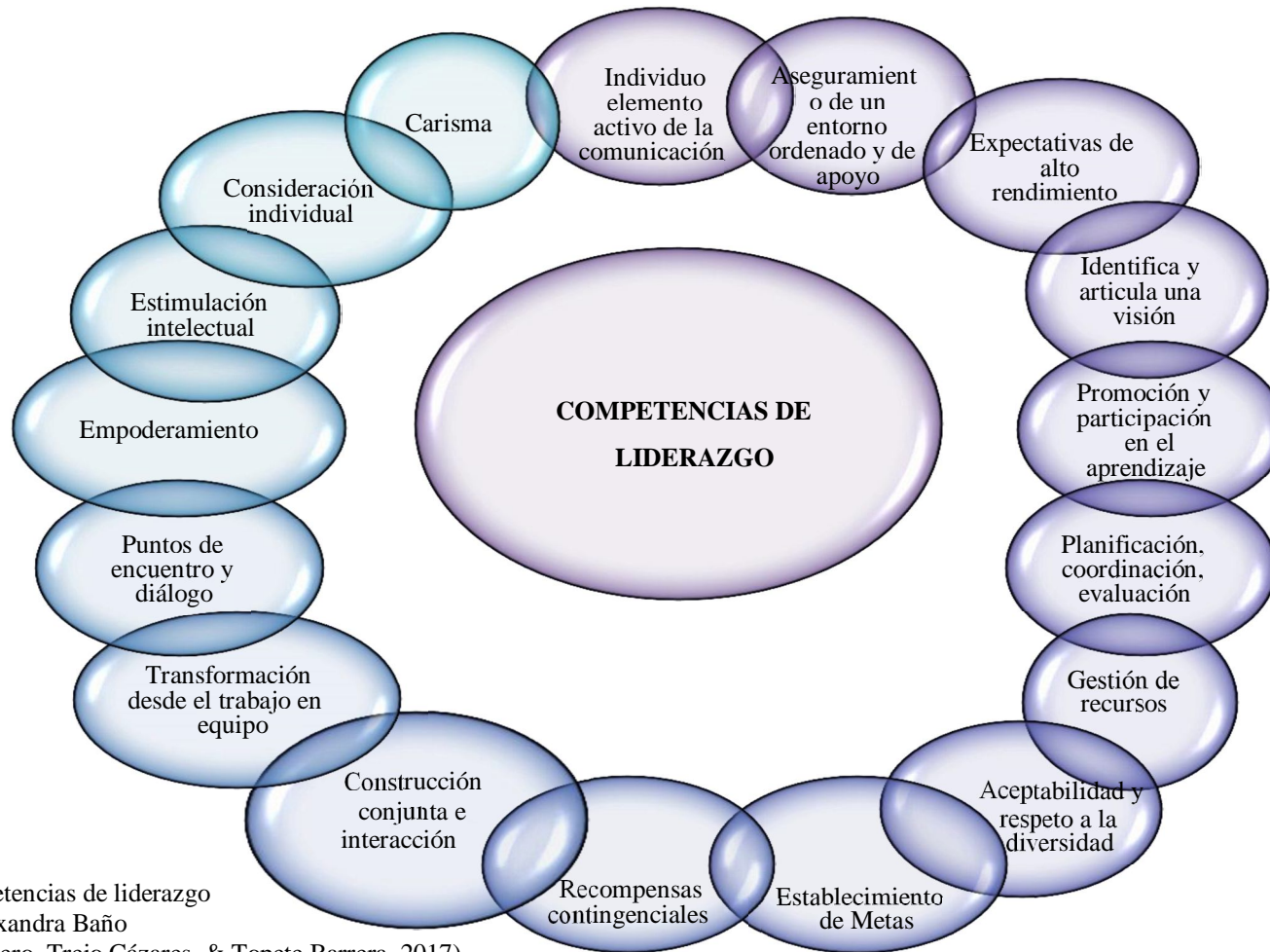


Gráfico N. 4 Competencias de liderazgo
Elaborado por: Alexandra Baño
Fuente: (Reyes Romero, Trejo Cázares, & Topete Barrera, 2017)

Un líder debería emprender una visión estratégica., centrarse en las personas y en la transformación institucional. Debe hacer énfasis en el aprendizaje y logro, así como en la comunicación asertiva. Siendo importante hacer énfasis en la gestión y administración del centro educativo (Reyes Romero, Trejo Cázares, & Topete Barrera, 2017).

ESTILOS DE LIDERAZGO: LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL, TRANSACCIONAL Y DE LAISSEZ FAIRE

Las competencias del liderazgo resultan de vital interés para la formación de líderes directivos sobre todo en el ámbito de educación y direccionamiento de instituciones educativas. Todo ello determinará el estilo de liderazgo dominante. El término estilo de liderazgo se refiere a la forma de actuar de un líder. Este estilo depende en gran medida, del carisma del sujeto (Sánchez A. , 2015). Durante muchas décadas el estilo usual de varios directivos fue el autoritario, sin embargo, los momentos actuales exigen de líderes participativos y carismáticos, que sepan delegar y fomenten equipos de trabajo.

Actualmente, en el campo de la educación, buscamos garantizar que el director educativo tenga influencia sobre sus docentes dándoles poder y autonomía para actuar en ciertas áreas, es decir dándoles empoderamiento para tomar decisiones. Aplicando un liderazgo participativo que involucra diferentes actitudes en el líder, donde su legado es, la organización somos todos, hay que tratarles no como meras piezas de un engranaje de productividad sino como personas. Este conjunto de particularidades fue nombrado por los autores como (Vargas, 2010). Dentro de este enfoque, además abordaremos el liderazgo transformacional.

En cuanto al liderazgo transformacional, es el estilo más efectivo y se sustenta precisamente, en los principios y cualidades que debe tener un líder.

El Líder Transformacional, está configurado por los siguientes factores:

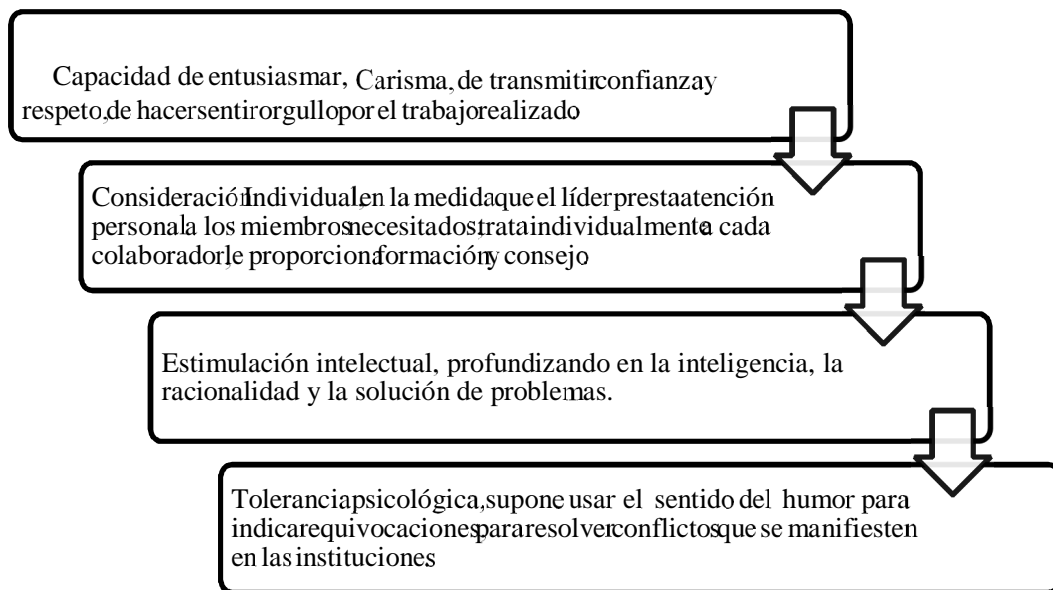


Gráfico N. 5 Factores del liderazgo Transformacional

Elaboración Por: Alexandra Baño

Fuente: (Reyes Romero, Trejo Cázares, & Topete Barrera, 2017)

Estos factores del liderazgo transformacional establecen un cambio significativo en la vida de las instituciones, donde el líder tiene la habilidad de ser el ejemplo a seguir, alterar las expectativas y el anhelo de los trabajadores llegando a concretar metas retadoras. Luego (Bass, 1985), determina que el líder transformacional ofrece a sus seguidores, motivación, carisma, estimulación intelectual y consideración individual, sintiendo confianza, lealtad y respeto, para trabajar con mayor empeño de lo que se habría esperado; la razón muy simple, es que este líder ofrece algo más que trabajo.

El liderazgo transformacional es aquel que orienta, motiva a los seguidores en el camino para alcanzar los objetivos establecidos, alienta a las personas a trascender sus propios intereses por el bien común, permite desarrollar una gestión con una misión compartida y una visión organizacional que conduce a una transformación social; el líder transformador conduce a excelentes niveles de desempeño, individual y colectivo (Molina, 2018).

La motivación, como foco central del liderazgo transformacional, la define Robbins y Judge (2013), como el “deseo de hacer un gran esfuerzo por lograr los objetivos de la organización, condicionado por la capacidad de satisfacer las necesidades colectivas (p.34). Un líder se enfrenta a un desafío desalentador: motivar a los empleados a entregar los resultados deseados, con eficiencia, calidad e innovación. También podrán reforzar las virtudes para alcanzar más fácilmente los objetivos establecidos (Palomo, 2013)

Bass (1990) define al liderazgo transaccional como un proceso de intercambio entre los líderes y sus seguidores, está basado en cumplir esperando una recompensa, o a lo contrario castigar o reprender si el trabajo no se ha realizado, el líder satisface las necesidades de sus seguidores, a cambio de cumplir con las tareas asignadas (Cristina & Nelson, 2017).

Factores del Liderazgo Transformacional

- Recompensa contingente: Utiliza recompensas para alcanzar resultados, donde por cada esfuerzo, deben existir incentivos.
- Dirección por Excepción: Para influir de manera activa el líder monitorea el trabajo y utiliza métodos correctivos, y de forma pasiva, castiga sin una previa observación.

No Liderazgo o Laissez-faire: la persona que práctica este proceder directivo es aquel que evita tomar decisiones, no mantiene una actitud abierta a la posibilidad de asumir las soluciones. Cada subordinado debe potenciar su estilo, considerando las competencias necesarias para ello. Este es un líder liberal, tiene un papel totalmente indiferente, ya que los trabajadores o el grupo son los que tienen el poder. Y, por lo tanto, tienen independencia operativa y toma de decisiones importantes. No juzga ni valora las contribuciones de sus trabajadores, ya que tienen total libertad, existe el apoyo del líder solo si lo solicitan. Tomando como virtud que si el líder se ausenta un poco de la empresa seguirá funcionando, pero si los trabajadores no poseen los suficientes conocimientos o experiencia será un fracaso total (Ulloa & Gajardo, 2016).

Sin duda alguna, un líder transformacional es capaz de desarrollar cuatro comportamientos denominadas las 4I, que son: Influencia Idealizada, Motivación Inspiracional, Consideración individualizada y Estimulación Intelectual. Este liderazgo transformacional genera un impacto positivo en las instituciones educativas, donde el rol que desempeñan los directivos es de líderes de transformación en la comunidad educativa (Tirzo & Dance, 2018).

EFECTO DEL LIDERAZGO DIRECTIVO EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS

La transformación de la educación necesita respuestas y compromiso con la capacitación en liderazgo pedagógico, considerando el ejercicio de responsabilidad y colaboración basado en valores, para enfrentar efectivamente los nuevos desafíos de la educación. Por lo tanto, es necesario examinar el desarrollo del liderazgo en el campo de la educación.

En efecto, los procesos de instrucción de los líderes en educación realizados por la OREALC/UNESCO (1989) constituyen las magnitudes más complejas y más ricas de la acción humana. La expresión de liderazgo remite a interpretaciones de la acción humana incrementadas recién desde la segunda mitad del siglo XX, observadas y discutidas a lo largo de su historia (Rojas & Gaspar, 2006).

En los últimos años, distintas investigaciones sobre la calidad de las escuelas evidencian la importancia del liderazgo en el ámbito educativo. Por ejemplo, la investigación, ahora clásica de Waters, Marzano y McNulty (2004), que incluyó a más de un millón de alumnos en Estados Unidos, otorga el liderazgo de los directivos al rendimiento estudiantil. Con acciones impecables, creando climas de confianza y motivación con los miembros de la comunidad educativa, a partir de una correcta comunicación (Rojas A. , 2012).

Tabla N. 2 Lineamientos del liderazgo educativo

Liderazgo educativo	Caracterización	Valoraciones Generales
<p>El liderazgo contribuye a que los estudiantes aprendan mejor.</p> <p>El liderazgo cierra la brecha entre la política educativa y la práctica educativa.</p> <p>El liderazgo enlaza a las escuelas con su entorno.</p> <p>Establecimiento de metas y expectativas</p> <p>Gestión de recursos estratégicos.</p> <p>Planificación,</p>	<p>Los líderes directivos inciden en los docentes para lograr aprendizajes significativos en los estudiantes, siendo un modelo a seguir para darles sentido de pertenencia y así mejorar el desempeño en el aula de clases.</p> <p>La implementación e institucionalización exitosa de las reformas requiere que el liderazgo en el campo de la educación promueva la adaptación de los procesos y sistemas escolares, así como las culturas, actitudes y comportamientos. (OCDE, 2009).</p> <p>Está claro que el proceso de formulación de políticas debe estar orientado hacia la planificación, el diseño y la implementación, de manera participativa y entre los responsables de las políticas educativas y los directores de los centros educativos, para generar un diálogo permanente entre las dos partes para asegurar el éxito de los programas a gran escala.</p> <p>El liderazgo pedagógico también juega un papel importante en la reforma educativa. Aunque el sistema educativo ha recibido orientación política para las escuelas, su éxito a menudo depende de las motivaciones y acciones de los líderes escolares. (OCDE, 2009).</p> <p>Resulta evidente que el proceso de toma de decisiones políticas (policy-making) debe orientarse a la planificación, diseño y ejecución, de manera participativa y entre los responsables de la política educativa y los directivos de los centros educativos, generándose diálogo permanente entre ambas partes para</p>	<p>El liderazgo pedagógico tiene como objetivo satisfacer las metas y necesidades personales de todos los miembros de la organización, así como el logro de los objetivos deseados para las instituciones educativas.</p> <p>Se define entonces al liderazgo como la capacidad que tiene una persona para influir en el comportamiento de otras personas, contando este con un carácter circunstancial dependiendo del conocimiento y habilidad que utilice.</p> <p>El liderazgo educativo enfatiza la importancia del trabajo y el desarrollo de la comunidad educativa, no solo para lograr las metas institucionales planificadas, sino también para el desarrollo integral de maestros y estudiantes.</p> <p>El liderazgo pedagógico se basa en la formación integral de los miembros de la organización, basada en la</p>

<p>coordinación y evaluación de la enseñanza y el currículo.</p>	<p>garantizar el éxito de las intervenciones a gran escala.</p>	<p>ética y la valorización de los recursos de las generaciones futuras. (Sierra, 2016).</p>
<p>Aseguramiento de un entorno ordenado y de apoyo.</p>	<p>Los funcionarios de educación necesitarán un trabajo integrado no solo en las instituciones educativas sino también en el medio ambiente.</p>	<p>El comportamiento sobre las relaciones con la naturaleza, siendo importante la actitud del sentido del ser humano con voluntad y con la madurez de lo propio, decisiones inteligentes que proyectan la conciencia, en relación con la cultura.</p>
	<p>A partir de ahí, los buenos líderes educativos pueden y deben tratar de mejorar los resultados y el bienestar de los estudiantes; qué pueden hacer colaborando con otros miembros locales, como empresas, clubes deportivos, grupos religiosos y organizaciones comunitarias, e integrando el trabajo del centro educativo con asistencia social, justicia y a otras organizaciones, contribuyen a una mejor adaptación y apertura. los estudiantes.</p>	
	<p>Establecer metas puede conducir a un cambio indirecto en los estudiantes. Los líderes influyen en el proceso de enseñanza-aprendizaje, siempre que tengan que seleccionar adecuadamente el equipo docente.</p>	
	<p>Esta dimensión implica la creación de un clima que enfatiza el cuidado de la organización, su seguridad, su integridad y sus valores éticos y morales, basados en el proceso de aprendizaje de estudiantes y maestros. Los líderes deben basarse en la comprensión cultural y el respeto por la diferencia.</p>	

Elaboración por: Alexandra Baño

Fuente: (Reyes Romero, Trejo Cázares, & Topete Barrera, 2017).

El liderazgo es la necesidad mutua de compromiso y responsabilidad de guiar a grupos, una herramienta para empoderarse y convertirse la persona en un líder. Además, Weber (1978). Plantea que el liderazgo surge a partir de un cambio en la organización, entonces es ahí donde brota el líder, capaz de afrontar y resolver la situación; hay que destacar que para ejercer el liderazgo depende del contexto en que se desarrolla el líder y el carisma que ponga en práctica (Navarro, 2016).

El liderazgo es potenciado en la persona dependiendo de la situación y el material presentado por la organización. En otras palabras, si no hay un individuo que busque concretar los objetivos planificados junto a sus seguidores, los resultados se verán opacos y en varias ocasiones podrían perjudicar a la institución. Este es un principio clave para entender el liderazgo. En este sentido, el líder puede sintetizar el liderazgo como el camino para que un sueño se haga realidad, y se adapte a los constantes cambios de la sociedad (Sánchez, Alvero, & Tillan, 1999).

Al optimizar el término de liderazgo con lo educativo, adquiere un sentido formativo y de trascendencia en las instituciones educativas. Por lo tanto, el líder educativo se convierte en el personaje que, guía a la comunidad educativa en los diferentes procesos educativos (Sierra, 2016) . Un líder existe cuando es percibido por un grupo como medio de satisfacción de sus necesidades. Así seguirlo puede ser para el personal un medio para resolver dificultades presentes, desarrollando el líder sus conocimientos y capacidad de liderazgo, logrando así el cumplimiento de los objetivos planteados por el grupo liderado (Ramirez La Rosa, 2017).

A continuación, se evidencia las prácticas centrales del liderazgo educacional con éxito, dimensiones y prácticas que se desprenden del liderazgo transformacional como muestra la siguiente Figura:

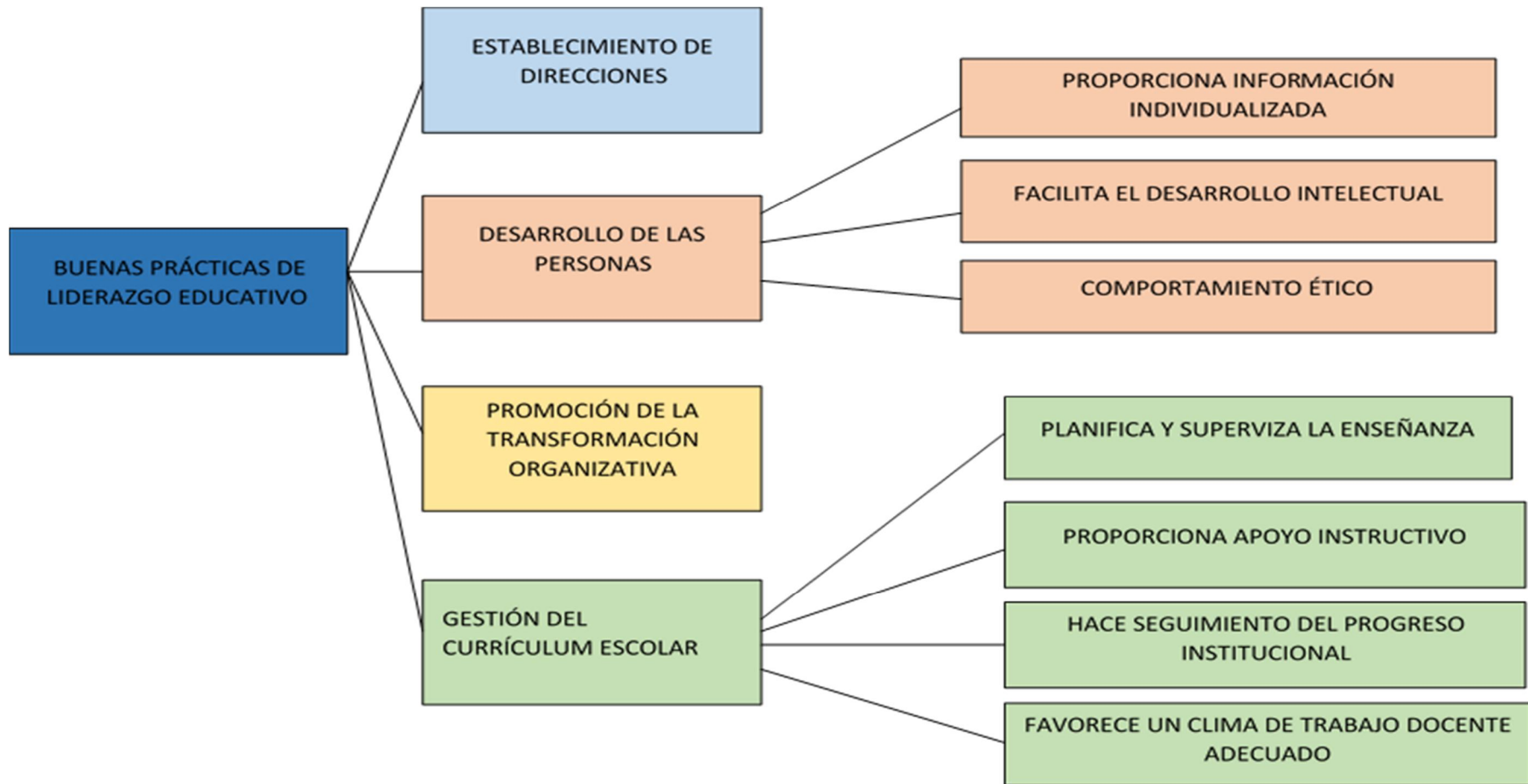


Gráfico N. 6 Buenas prácticas de liderazgo educativo
Fuente: Investigación documental
Elaborado por: Alexandra Baño

El establecimiento de direcciones, debe hacer énfasis en la necesidad de que las acciones de los líderes profundicen en el cumplimiento de metas y objetivos; así como en la formación de un sentido de pertenencia y de una visión desde la posibilidad de crear significados compartidos y comprensiones que apoyan dicha visión. El líder debe aportar a la formación en todos los miembros, de concepciones similares, que se identifiquen con la organización, que compartan ideales y concuerden en la visión institucional; significados compartidos.

En cuanto al desarrollo de personas, los líderes efectivos influyen en el desarrollo de los recursos humanos en su centro y lo consideran una prioridad. Las capacidades y motivaciones siempre dependerán del clima favorable del líder, sus proyecciones y su forma de trabajar con los demás. Por lo tanto, se centran en: proporcionar apoyo y consideración personal, proporcionar estimulación intelectual y comportarse con integridad personal y profesional.

Promociona la transformación organizativa, desde su aportación al trabajo de los profesores y al aprendizaje de los estudiantes. Por ende, el líder debe ser facilitador del cambio, del crecimiento, de las nuevas tendencias, del trabajo de los miembros de la organización y asegurar que las estructuras respondan a estas perspectivas (Horn & Marfan, 2010). Debe lograr el desarrollo de una cultura de colaboración y que se fomenten relaciones positivas al interior de la institución y con el entorno.

En el último aspecto, gestión del currículum escolar, los líderes deben proporcionar información y administrar la capacitación de docentes sobre las tendencias emergentes en educación; contribuir al desarrollo de las condiciones para mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje del centro. En esta dimensión, las prácticas básicas incluyen organizar y supervisar la enseñanza, proporcionar protección pedagógica, monitorear el progreso del centro y crear un ambiente de trabajo docente que conduzca al logro de las prioridades. (Sánchez I. , 2008).

Sin duda, la aplicabilidad de las buenas prácticas de liderazgo sigue siendo insuficiente en varios centros educativos. La necesidad de capacitar a los gerentes

en el desarrollo de habilidades de liderazgo es evidente y su trabajo apunta a liderar equipos de maestros en lugar de la gestión administrativa.

El fortalecimiento del trabajo en equipo entre directivos y maestros a través del empoderamiento, como un instrumento para agregar autonomía y progreso en la enseñanza, debe ser parte del desarrollo del liderazgo. Por lo tanto, la presente investigación tiene como objetivo contribuir con un sistema de capacitación para líderes, que permita el fortalecimiento de habilidades de liderazgo y el logro de gerentes efectivos a partir del liderazgo transformacional.

SISTEMA DE FORMACIÓN PARA LÍDERES DIRECTIVOS EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS

En las instituciones educativas, está claro que es necesario fortalecer el nivel de capacitación en liderazgo, cómo convertirse en un líder efectivo y no solo realizar funciones administrativas.

Ahora es importante contribuir a la formación de la alta dirección en las instituciones educativas como actores clave en los cambios y transformaciones de estas instituciones; capacitar gerentes con cualidades personales, capacitación y experiencia laboral para que puedan desarrollarse como líderes capaces de lograr el crecimiento institucional, la motivación de los empleados y la excelencia académica.

Relacionado al liderazgo directivo, Parra (2011), señala que, durante mucho tiempo, las prácticas educativas estuvieron en línea con la imagen del director a cargo de una institución educativa que, de acuerdo con las formalidades del caso, estaba a cargo de las tareas administrativas y pedagógicas, de modo que incluso hoy en algunas escuelas, es la administración que se antepone a lo pedagógico, cuyo modelo está más adaptado a cumplir por cumplir, siendo necesario que haya un cambio de paradigma hacia para los líderes que están frente a una institución, que sean capaces de transformar un equipo de trabajo con una comunicación asertiva (Soto, 2017).

El papel que, desempeñado el directivo, es asimilado por los maestros como un elemento clave para prevenir o promover un cambio innovador en las escuelas, ya

que este líder con su actitud afecta o beneficia en el logro de los objetivos deseados, es decir, que el aprendizaje de los estudiantes será indirectamente afectado, entonces es posible garantizar la calidad de la enseñanza, teniendo en cuenta que el líder logra una variación del profesor, que se refleja en la dinámica del proceso de enseñanza y aprendizaje de los estudiantes, promoviendo así el desarrollo de habilidades.

El estilo de liderazgo efectivo permitirá a los líderes directivos adaptarse al cambio determinando ciertas habilidades, siempre con una visión estratégica empleando tiempo para realizar un foda de la organización, con un capacidad de análisis interno y externo para satisfacer las necesidades de la comunidad educativa, saber utilizar adecuadamente los recursos que están a su disposición y por ultimo saber comunicarse efectivamente, escuchando y comunicando claramente, ya que comunicación y liderazgo van de la mano para los líderes de hoy, por lo que es importante que un líder conozca su institución, su personal, el ambiente etc., para establecer un diagnóstico que le permita conocer las necesidades, aspiraciones y problemas que existen (Montesinos, Aravena, & Tagle, 2016).

Se les pide a los líderes que amplíen la calidad del trabajo estimulando la comunicación, el compromiso y la habilidad para lograr una calidad total. El líder educativo desempeña un papel en una nueva filosofía de gestión de fortalecer todos los recursos de la institución, en particular para permitir que los maestros y la comunidad educativa cumplan su misión y realicen su visión institucional.

La presente investigación, aporta un sistema de formación de líderes directivos en instituciones educativas, que consiste precisamente, en fortalecer el liderazgo y de esta manera, desarrollar un grupo de competencias plenamente identificadas que son esenciales para prepararse a enfrentar las exigencias actuales y futuras. Considerando la visión de las instituciones educativas de Educación Básica Elemental, Media y Superior en Ecuador.

Es necesario implementar un sistema de formación permanente en liderazgo para los cargos directivos, ya que vivimos en un mundo cambiante, donde el conocimiento de hoy para mañana no es válido, es decir que la necesidad de aprender es de vital importancia para el recurso humano de una institución y más

aún de los directivos, que son representantes directos una institución educativa, entonces se requiere actualizar de manera continua conocimientos y habilidades, para que los líderes tengan la capacidad de realizar un trabajo coordinado (Gómez, 2016).

El sistema de capacitación en liderazgo promoverá las habilidades de innovación, transformación y excelencia entre los directivos, lo que ayudará a los participantes a adoptar nuevos estilos de liderazgo. Por lo tanto, la visión del sistema es contribuir al desarrollo de prácticas pedagógicas innovadoras y excelentes que promuevan la transformación en la educación.



Gráfico N. 7 Sistema de formación
Fuente: Investigación documental
Elaborado por: Alexandra Baño

El sistema de capacitación desempeña un papel importante, ya que no es tarea fácil que una persona desarrolle liderazgo en un grupo, esta capacidad implica en tomar la iniciativa y proponer ideas innovadoras y nada más dar órdenes, es decir, que el líder directivo tiene la capacidad de intervenir en todas las dimensiones de la vida institucional para dar sentido y pertenecía, teniendo en cuenta las intenciones educativas de la entidad. (Arriaga J. , 2019).

Una preparación que enseña a desarrollar proyectos con una visión estratégica, comenzando con la auto absorción, sabiendo quiénes son como institución ante la sociedad y hacia dónde quieren llegar, acercándose a una visión y una misión con intereses comunes de la comunidad educativa, herramientas que permitirán a un liderazgo necesario para asumir nuevas responsabilidades y mejorar continuamente las cosas, lo que permitirá a los directivos desempeñar su papel en asumir el liderazgo y el compromiso con la educación (Pérez J. , 2018).

De lo anterior, se enfatiza que el éxito de las instituciones depende de la actualización de conocimiento de los directivos y docentes, ya que, para guiar, planificar, supervisar, evaluar y reforzar el directivo educativo, debe tener pleno conocimiento de un liderazgo transformador, aquel será un camino para desarrollar una gestión adecuada con una misión y visión organizacional.

La propuesta de capacitación incluye programas para potenciar el liderazgo transformacional, gestión y comunicación, para que los líderes directivos sean agentes de cambios e innovación, y puedan insertarse en la correcta implementación de las leyes, resoluciones y reglamentos educativos que son cambiantes en la actualidad. Para este fin, el autor manifiesta de forma clara que en la educación es fundamental el reconocimiento de los líderes directivos, en su actualización continua de conocimiento, ya que tienen la obligación de hacer frente todo cambio impuesto por la sociedad (Hermosilla, 2016).

El liderazgo transformacional es más apropiado para el nuevo contexto de cambio, porque el directivo durante los procesos de gestión educativa y curricular en la institución, resalta la responsabilidad con la actitud ante el rol que desempeña, Es necesario entonces la capacitación y asumir nuevas responsabilidades que les permita adquirir competencias para orientar la dinámica del proceso de gestión dentro y fuera de la institución educativa (Pérez, 2016).

Cuando se mencionan líderes directivos de instituciones educativas, deben ser personas con objetivos definidos, tener una visión clara, ser carismáticos, con una personalidad atractiva, que sepan comunicar sus deseos, que posean gran dinamismo ejemplar y contagien al grupo el deseo de superación, saber actuar en diferentes contextos según la situación que se presente, tomar las decisiones más

precisas que le permitan gestionar mejor sus funciones ante una realidad educativa cambiante. En este sentido, se entiende que es necesaria la capacitación para favorecer al crecimiento profesional e institucional.

CAPÍTULO II

DISEÑO METODOLÓGICO

PARADIGMA Y TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación presenta un enfoque mixto: cualitativo y cuantitativo.

Se tiene en cuenta que la metodología cualitativa permitió realizar inferencias, valoraciones subjetivas en torno a los resultados de investigación en cuanto a la aplicación de la entrevista a los directivos de las instituciones educativas, mientras que la metodología cuantitativa, permitió establecer los análisis porcentuales y la estadística descriptiva desde la aplicación de cuestionarios a los directivos y docentes.

Con respecto, al paradigma cuantitativo, denota en sus estudios, procesos de tipo deductivo, verificativo, enunciativo y objetivo (Quecedo & Castaño, 2002). El paradigma cuantitativo, es la recolección y el análisis de datos para contestar interrogantes a la investigación, y confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para instaurar con exactitud patrones de comportamiento en una población (Hernández, Fernández, & Baptista, 2004). Por ende, justifica el enfoque de la presente investigación en la medida que se aplicaron cuestionarios, se establecieron medidas y distribuciones de frecuencias desde los porcentajes de respuestas obtenidos (Baltazar, 2004).

En correspondencia a los objetivos de la investigación, constituye un estudio descriptivo / explicativo si se tiene en cuenta que la investigación parte del análisis y caracterización del problema, así como la propuesta de un sistema de formación en líderes, como solución al problema. Se basó en la descripción y análisis de la problemática de investigación, así como en la descripción de los resultados de la

investigación de campo que permitieron desarrollar la propuesta.

La investigación es de tipo descriptiva en la medida que se caracterizan los elementos determinantes del liderazgo en las instituciones educativas en estudio, sobre el sustento de determinar el liderazgo existente entre el directivo y los docentes de dichas instituciones. El nivel descriptivo de investigación implica más que la recolección y tabulación de datos. Significa un elemento interpretativo, significativo y de importancia del análisis y descripción del problema (Bernal, 2016). Por tanto, se tiene en caracterización y análisis del liderazgo en los directivos y recoger las opiniones de los docentes acerca de las características del liderazgo que poseen.

La investigación es propositiva, en la medida que establece alternativas de solución al problema investigado. Exploratoria descriptiva, porque se direcciona hacia el problema, explica sus elementos y los investiga a profundidad; propositiva porque da alternativas de solución que permitieron mejorar el problema.

El punto de partida de la investigación fue la revisión bibliográfica, planteamiento y formulación del problema, objetivos, interrogantes, caracterización de la población y selección de la muestra de estudio, elaboración de instrumentos, estudio de campo, procesamiento de datos, análisis de datos, conclusiones y recomendaciones.

En cuanto a la modalidad básica, se realizó una investigación de campo, documental o bibliográfica:

Para llevar a cabo el trabajo de investigación se utilizaron los siguientes tipos de investigación:

De campo: Investigación aplicada en el lugar de los hechos, lugar y sitio donde se presentó el problema, precisamente, en el circuito 18D01C07 del distrito 18D01 y a la Zona 3 de la Provincia de Tungurahua, Cantón Ambato.

Documental (bibliográfica): Se realizó análisis de contenidos de las bibliografías revisadas y consultadas sobre el tema, que permitió la reflexión desde una aproximación conceptual, sobre las características, tipologías, competencias y teorías en torno al liderazgo educativo, así como la experiencia de investigaciones

realizadas. Es documental en la medida que se revisaron las fuentes bibliográficas sobre el tema, se tuvo en cuenta el análisis de los criterios de diversos autores para la fundamentación teórica de las variables en estudio.

Procedimiento de recolección de información (métodos, técnicas e instrumentos, validez y confiabilidad de los instrumentos empleados)

Entre los métodos utilizados, se encuentran los siguientes y su análisis desde la aplicabilidad en la investigación:

- Analítico- sintético: permitió analizar el problema desde sus causas y efectos, para su valoración posterior.
- Método estadístico: se usó para el análisis e interpretación de los datos en la investigación de campo realizada.
- Hipotético – deductivo: permitió el diseño del Sistema y la caracterización de las variables en estudio.

POBLACIÓN Y MUESTRA

La investigación se centra en los docentes y directivos que pertenecen al circuito 18D01C07 del distrito 18D01 y a la Zona 3 de la Provincia de Tungurahua, Cantón Ambato, conformado de la siguiente manera por Escuela:

Tabla N. 3 **Instituciones Educativas del circuito 18D01C07**

Escuela	Docentes	Directivos
Tomás Martínez	20	1
Manuel María Sánchez	13	1
Princesa Pacha	8	1
República de Paraguay	1	1
U.E Pasa	35	2
Total	77	6

Elaborado Por: Alexandra Baño

Fuente: Investigación de campo

La población o universo consta de 77 docentes y 6 directivos encargados que tienen su nombramiento como docentes no como autoridades. Debido a que existe la colaboración de la población a investigar y los recursos necesarios, se procederá

a trabajar con el 100% de la misma, por lo mismo es necesaria la calidad de la información recaudada, la ejecución de cálculo y el análisis de los resultados.

Operacionalización

Tabla N. 4 **Variable independiente: Sistema de Formación**

CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	TECNICAS INSTRUMENTOS
La capacitación, actualización y Perfeccionamiento profesional de líderes de la educación para impulsar el desarrollo y mejoramiento de la calidad educativa, gestión pedagógica, administrativa y liderazgo transformacional en las instituciones educativas.	Competencias del líder educativo	Planificación Estratégica Gestión Pedagógica Gestión del talento Humano y Recursos Convivencia Escolar	Ver Anexo 2	Técnica Entrevista Instrumento Guion de preguntas
	Liderazgo basado en principios (Covey, 2014)	Personal Interpersonal Gerencial Organizacional	Ver Anexo 2	
	Cambio educativo	Reactivos (cuando las cosas van mal) De mejora continua (cuando las cosas van bien) De rediseño (cuando se cambia estructuralmente el enfoque, la organización y los procesos)	Ver Anexo 2	

Elaboración por: Alexandra Baño

Fuente: Investigación documental

Tabla N. 5 Variable dependiente: Liderazgo Directivo

CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	TECNICAS	INSTRUMENTOS
Es la influencia interpersonal ejercida por el director, de manera regular y constante, en las diferentes situaciones del quehacer educativo que se presentan en el recinto escolar, encauzada por medio del proceso de comunicación humana y mantenida para la consecución de las metas y el logro de los objetivos educacionales propuestos.	Liderazgo transformacional	Influencia en el docente	6,10,14,18,21,23,25,34	Encuesta	Cuestionario Multifactorial de Liderazgo 5X (MLQ 5X),
		Motivación en el docente	9,13,26,36		
		Estimulación del docente	2,8,30,32		
		Atención en el docente	15,19,29,31		
	Liderazgo Transaccional	Recompensa contingente	1,11,16,35		
		Dirección por excepción activa	4,22,24,27		
		Dirección por excepción pasiva	3,12,17,20		
	Liderazgo Laissez Faire	Dejar hacer	5,7,28,33		
		Esfuerzo extra	39,42,44		
		Eficacia	37,40,43,45		
		Satisfacción	38,41		

Elaborado Por: Alexandra Baño
Fuente: Investigación documental

TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

El cuestionario que se empleó como instrumento, se estructuró de acuerdo a los indicadores de las variables, su análisis y medición a través de ítems.

Se realizó el análisis y procesamiento de los datos desde la tabulación, codificación de la información obtenida, para la interpretación de resultados a partir de los cuestionarios aplicados a directivos y a docentes para caracterizar el liderazgo en los directivos a partir de su propia percepción y desde la percepción de los docentes.

En cuanto a la tabulación, se resumieron los datos en gráficos estadísticos estableciendo su análisis porcentual e interpretación, a partir de las medias aritméticas obtenidas en cada ítem.

Se empleó el instrumento del cuestionario de Liderazgo Multifactorial (MLQ-5x) formulario para docentes y directivos. Ha sido traducido y validado en instituciones educativas en un contexto educativo internacional, como consta en la tesis doctoral de (Thieme, 2014), titulada: "Liderazgo y Eficiencia en la Educación Primaria. El caso de Chile". Este cuestionario permite determinar tres tipos de liderazgo: Transformacional, Transaccional y Laissez- Faire, conformado por 45 ítems.

De igual manera, aparece validado en la investigación realizada en torno al liderazgo transformacional en la gestión educativa de una institución pública en el distrito de Santiago de Surco, en Perú, desde la Universidad Católica, donde el autor corrobora la validez del instrumento, al identificar y caracterizar el liderazgo en los directivos y el análisis de percepción de los docentes. Donde se distingue tres elementos del liderazgo transformacional atribuidos al directivo educativo como son la **influencia en el docente**, **motivación en el docente** y **estimulación docente**, también, se analizan las relaciones entre las opiniones vertidas por los docentes con los datos obtenidos de la encuesta aplicada, a fin de obtener una descripción del ejercicio del liderazgo Transformacional, Transaccional y Laissez Faire, en las instituciones educativas seleccionadas (Martínez, 2013).

Es válido mencionar, que se tomaron en cuenta los ajustes realizados al cuestionario en la investigación antes mencionada (Martínez, 2013), donde se modificaron características como la denominada influencia idealizada la cual fue la propuesta inicial del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ 5x), reajustada por la característica llamada influencia en el docente por tener mayor claridad en la realidad de un centro educativo; en segundo lugar, la característica denominada motivación inspiracional del (MLQ 5X) por la característica llamada motivación en el docente la cual fue una categoría que tuvo mayor identificación entre los profesores; además, se considera la característica denominada estimulación intelectual del cuestionario original cambiándola por la característica llamada estimulación del docente porque facilita su comprensión en los docentes; y en cuarto lugar, la característica denominada consideración individualizada del (MLQ 5X), por la atención en el docente la cual es identificable en el quehacer educativo.

Los valores presentados del alfa de Cronbach (estima la correlación entre el puntaje observado en el instrumento y el puntaje verdadero (hipotético) del individuo. Los valores aceptables de Alfa para propósitos de investigación es mayor o igual a 0.7 que es el punto de corte estándar para aceptar la consistencia interna de la característica) en la investigación realizada en la Universidad Católica del Perú (Martínez, 2013), por indicadores, pudieron corroborarse en gran medida, por lo que a continuación se presenta un análisis comparativo, entre los valores presentados por ellos y los valores obtenidos en la presente investigación, a partir de la determinación de la consistencia interna de cada característica mediante la utilización del índice de Cronbach, mencionado con anterioridad:

Tabla N. 6 Índice de Cronbach

Indicadores del liderazgo	Número del ítem en el instrumento	Índice de Cronbach investigación de referencia Martínez, 2013.	Índice de Cronbach obtenido en la presente investigación
Liderazgo transformacional			
A1. Influencia en el docente	6,10,14,18,21,23,25,34	0.948	0.910
A2. Motivación en el docente	9,13,26,36	0.852	0.705
A3. Estimulación del docente	2,8,30,32	0.911	0.720
A4. Atención en el docente	15,19,29,31	0.750	0.790
Liderazgo transaccional			
B1. Recompensa contingente	1,11,16,35		0.849
B2. Dirección por excepción activa	4,22,24,27		0.847
Liderazgo Laissez Freire			
C1. Dirección por excepción pasiva	3,12,17,20		0.779
C2. Dejar hacer	5,7,28,33		0.789
C3. Esfuerzo extra	39,42,44		0.702
C4. Eficacia	37,40,43,45		0.705
C5. Satisfacción	38,41		0.732

Elaborado Por: Alexandra Baño

Fuente: Investigación de campo

Las características alcanzan un índice superior a 0.700 (punto estándar) establecido por Cronbach, por lo tanto, se consideran aceptables, es decir, existe

consistencia interna lo cual permite considerarlas como unidades válidas en el análisis, para la presente investigación.

En la investigación de referencia, no se calculan los índices de Cronbach para los tres tipos de liderazgo, porque la investigación solo se enfoca en el análisis del liderazgo transformacional.

Prueba piloto

Se envió el cuestionario a 36 docentes y 4 directivos de la Unidad Educativa del Milenio de la parroquia Quisapincha, que no formarían parte de la muestra, que desearon colaborar con la investigación, con el objetivo de realizar el análisis de la fiabilidad del instrumento mediante la prueba del alfa de Cronbach, comprobar el funcionamiento del instrumento y la comprensión de las preguntas. Esto permitió realizar ajustes en la redacción, y diseño de cada pregunta para facilitar el manejo del cuestionario.

Los resultados obtenidos en el análisis de la fiabilidad mediante la prueba del alfa de Cronbach fueron iguales o superiores a 0,70 en cada pregunta del instrumento; por lo que ninguno de los ítems fue eliminado. Los resultados anteriores demuestran la homogeneidad interna del cuestionario aportada por la contribución que cada ítem hace al instrumento en general. Esta prueba se aplicó para lograr comprobar la validez del instrumento desde los ítems propuestos.

Los instrumentos no tuvieron cambios, considerando que, en la prueba piloto, los encuestados afirman que posee claridad, precisión, consistencia interna y sus preguntas responden al tipo de liderazgo que miden.

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DEL CUESTIONARIO MULTIFACTORIAL DE LIDERAZGO (MLQ 5X) VERSIÓN CORTA.

Los siguientes resultados se obtuvieron aplicando el cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ 5X), a los 77 docentes y 6 directivos de cinco instituciones educativas pertenecientes al circuito 18D01C07 del distrito 18D01 y a la Zona 3 de la Provincia de Tungurahua, Cantón Ambato. Técnica aplicada para conocer la

percepción de los docentes y la auto percepción de los directivos acerca del liderazgo impartido en las instituciones, Planteando la media para cada indicador de tres liderazgos como son: Liderazgo Transformacional, Liderazgo Transaccional y Liderazgo Laissez Freire.

Tabla N. 7 **Dimensión: Liderazgo Transformacional**

INDICADOR	DIRECTIVOS		DOCENTES	
	Media	Valoraciones	Media	Valoraciones
Influencia en el docente	3.22	En el análisis de medias aritméticas, se puede corroborar que bastante a menudo los directivos influyen en el docente como un modelo a seguir.	1.76	Se manifiesta la media entre raras veces y algunas veces, por lo que se considera que existe un débil liderazgo y que los docentes tienen una percepción negativa del líder de su institución.
Motivación en el docente	3.5	En el análisis de medias aritméticas, se puede corroborar que bastante a menudo los directivos motivan a los docentes para lograr mayor responsabilidad en sus actividades.	1.80	Se manifiesta la media entre raras veces y algunas veces, por lo que se considera que existe un débil liderazgo y por ende, la motivación en el docente es insuficiente.
Estimulación del docente	3.45	En el análisis de medias aritméticas, se puede corroborar que bastante a menudo el directivo estimula intelectualmente a los docentes a construir conocimientos para solucionar diferentes problemas.	1.89	Se manifiesta la media entre raras veces y algunas veces, por lo que se considera que existe un débil liderazgo. Más aún, en cuanto a la resolución de conflictos, los docentes consideran que bastante a menudo no toman las decisiones acertadas y en el tiempo justo
Atención en el docente	3.37	En el análisis de medias aritméticas, se puede corroborar que bastante a menudo los directivos tratan a los docentes como personas individuales con sus necesidades y habilidades propias.	1.66	Se manifiesta la media entre raras veces y algunas veces, por lo que se considera que existe un débil liderazgo y no se logra una gestión del talento humano.

Elaborado Por: Alexandra Baño

Fuente: Investigación de campo

En el cuadro N°8 se observan los resultados de las medias para la **Dimensión: Liderazgo Transformacional**, de los docentes como de los directivos dando los siguientes resultados.

La influencia del líder en el docente, es limitada, aún no existe un liderazgo que ejerza un cambio en el docente, que lo incentive al cambio, a empoderarse y tener mayor conciencia del deber para el fortalecimiento institucional y el cumplimiento de metas, objetivos que permitan alcanzar una educación de calidad. Sin embargo, resulta contraproducente al obtener otro criterio desde los directivos, donde considera que, si influye en el docente, siendo una problemática a resolver, la percepción que existe en la gran mayoría de docentes y la concepción de los directivos sobre el rol que están desarrollando.

Así como también aún no existe un liderazgo por parte del directivo que permita al docente **motivarse**, trabajar para el mejoramiento de la institución presentando una convincente visión del futuro; considerando a sus directivos como ejemplo a seguir con una plena confianza en que las metas serán cumplidas, y como verdaderos líderes gestores del cambio, siendo evidente que la motivación que provocan los directivos en el docente, es insuficiente. Sin embargo, resulta contraproducente al obtener resultados que indican que existe motivación al docente por parte de los directivos.

Además, se evidencia que es limitado el liderazgo que ejerce el directivo en el docente para **estimularlo intelectualmente** a promover nuevos enfoques y soluciones a los problemas, en cuanto a la resolución de conflictos, los docentes consideran que bastante a menudo no toman las decisiones acertadas en el tiempo justo, lo cual no permite ir construyendo conocimientos para buscar alternativas de solución, por ende, la estimulación que provoca en el docente, es insuficiente. Por el contrario, los resultados de la auto percepción de los directivos son contraproducentes al obtener resultados que indican que el directivo es capaz de estimular intelectualmente al docente.

Por otra parte, los resultados evidencian que la **atención del líder en el docente**, es limitada, aún no existe un liderazgo que tome en cuenta las necesidades y habilidades de cada persona para guiar su potencial, brindar oportunidades de

aprendizaje mediante el acompañamiento y capacitación continua a los docentes y ejercer de esta manera una consideración individualizada, creando un clima de apoyo y consideración a los docentes en su trabajo diario. Sin embargo, la auto percepción de los directivos indica que bastante a menudo dedican tiempo y proveen la atención necesaria al docente.

En el análisis de medias aritméticas, se puede corroborar que mayormente las respuestas de los directivos se encuentran entre las frecuencias algunas veces a bastante a menudo en la dimensión de Liderazgo Transformacional, donde estos líderes se sienten seguros de influenciar, motivar, estimular intelectualmente y atender al docente en su trabajo. Sin embargo, la percepción de los docentes está limitada entre raras veces y algunas veces, lo cual es evidente la necesidad de una persona que camine junto a ellos como un modelo a seguir, que los motive día a día alcanzar los objetivos planteados, que los guíe a solucionar problemas del aula con sus estudiantes de la mejor manera y lo más importante que sean tratados como personas individuales con sus propias necesidades y habilidades.

Tabla N. 8 Dimensión: Liderazgo Transaccional

INDICADOR	DIRECTIVOS		DOCENTES	
	Media	Valoraciones	Media	Valoraciones
Recompensa Contingente	3.12	En el análisis de medias aritméticas, se puede corroborar que bastante a menudo los directivos vinculan el objetivo a las recompensas.	1.70	La media da como resultado que el directivo raras veces considera en proveer varios tipos de recompensas por un desempeño exitoso de los docentes.
Dirección por Excepción activa	2.96	En el análisis de medias aritméticas, se puede corroboran que algunas veces los directivos controlan el trabajo de sus subordinados.	1.79	Se manifiesta la media que raras veces aplican acciones correctivas para prevenir errores.

Elaborado Por: Alexandra Baño

Fuente: Investigación de campo

En el cuadro N°9 se observan los resultados de las medias para la **Dimensión: Liderazgo Transaccional**, de los docentes como de los directivos dando los siguientes resultados.

Las medias aritméticas evidencian que los docentes perciben que los directivos no se apoyan en las recompensas, no premian las actividades de los docentes, y por lo mismo no impulsa a sus seguidores a la especificación de su finalidad, repercutiendo de esta manera en las tareas asignadas a corto, mediano y largo plazo. Sin embargo, los directivos aducen que bastante a menudo promueve el cumplimiento de los docentes a través de incentivos para la consecución de los objetivos.

Por otro lado, la percepción de los docentes en la resolución de conflictos, consideran que bastante a menudo no toman las decisiones acertadas en el tiempo justo, siendo esta una dirección limitada para resolver problemas, dialogar con los implicados y dar seguimiento a los proyectos que realizan los docentes, sin que se ejerza de esta manera acciones correctivas para prevenir errores o quejas. Por otro lado, los directivos corroboran que algunas veces controlan el trabajo de sus subordinados y comunican los fracasos con el fin de superarlos, encontrando una similitud en sus percepciones.

En el análisis de medias aritméticas, se puede corroborar que mayormente las respuestas de los directivos se encuentran entre las frecuencias algunas veces a bastante a menudo en la dimensión de Liderazgo Transaccional, donde estos líderes auto perciben que están activamente controlando y recompensando a los docentes por su trabajo, influenciando de una manera vertical en los docentes, dejando de lado procesos espontáneos e innovadores. La percepción de los docentes es limitada entre raras veces y algunas veces, lo cual es evidente la necesidad de un líder que motive no controle su trabajo para alcanzar el éxito educativo y que esa dirección activa sea para prevenir errores a corto o largo plazo.

Tabla N. 9 **Dimensión: Liderazgo Laissez Faire**

INDICADOR	DIRECTIVOS		DOCENTES	
	Media	Valoraciones	Media	Valoraciones
Dirección por excepción pasiva	1.83	Se puede corroborar que raras veces los directivos intervienen en el trabajo de los docentes para buscar formas nuevas de enfocar los problemas.	1.95	La media da como resultado que el directivo raras veces considera en monitorear el trabajo docente.
Dejar de Hacer	1.58	Se puede corroborar que raras veces los directivos están ausentes en las actividades que realiza los docentes..	3.22	Se manifiesta la media que bastante a menudo los directivos están ausentes cuando los docentes los necesitan.
Esfuerzo Extra	3.38	Se puede corroborar que bastante a menudo los directivos incrementan hacer más de lo que tenían previsto los docentes.	1.58	Se manifiesta la media que raras veces los directivos aumentan en el docente el deseo de tener éxito en sus tareas.
Eficacia	3.12	Se puede corroborar que bastante a menudo los directivos consiguen que la organización sea eficiente.	1.76	Se manifiesta la media que raras veces los directivos consiguen liderar un grupo efectivo, evidenciando la ausencia de autoridad ante los demás.
Satisfacción	2.75	Se puede corroborar que algunas veces los directivos utilizan formas de liderazgo para un trabajo satisfactorio.	1.68	Se manifiesta la media que raras veces los directivos aplican liderazgo para trabajar de forma satisfactoria.

Elaborado Por: Alexandra Baño

Fuente: Investigación de campo

En el cuadro N°10 se observan los resultados de las medias para la **Dimensión: Liderazgo Laissez Faire**, de los docentes como de los directivos dando los siguientes resultados.

Los resultados evidencian que la Dirección por excepción pasiva, es limitada, aún no existe un liderazgo que ejerza un cambio en el docente, en la medida que pueda resolver problemas, proporcionar formas nuevas de afrontar los problemas y sobre todo el hecho de que, a criterio de los docentes, raras veces consideran los directivos en monitorear el trabajo docente, solo esperan antes de intervenir y las situaciones problemáticas que se agravan. Obteniendo una similitud con la autopercepción de los directivos.

Por otra parte, manifiestan los docentes que los directivos no se involucran en temas importantes para la institución, evitando de esta manera tomar decisiones urgentes, dejando la responsabilidad a los docentes ante cualquier situación que se presente, por lo que consideran que los directivos tienen un papel pasivo, al dejar hacer sus responsabilidades a los docentes, encontrándose una gran diferencia entre la media de 1.58 de los directivos y la media de 3,22 de los docentes.

Con respecto a los resultados del indicador esfuerzo extra, los docentes mencionan que los directivos raras veces motivan a realizar un trabajo extra, decreciendo de esta manera el deseo de tener éxito en sus labores diarias, por ende, es insuficiente el trabajo de los directivos de las instituciones en incrementar el esfuerzo y la motivación del docente en las diferentes actividades. Pero la auto percepción del directivo indica que bastante a menudo incita hacer más de los que tenían previsto los docentes. Resultados que evidencian que los docentes no se sienten motivados para dar un extra en su institución.

En la eficacia en liderar un grupo los docentes perciben que existe ausencia de autoridad para conseguir que las instituciones educativas sean eficientes, es decir que se cumplan los objetivos planteados buscando diferentes estrategias, por ende, la eficacia no se logra en la institución, es insuficiente el trabajo del directivo. Sin embargo, la autopercepción de los directivos es contraproducente ya que ellos corroboran que bastante a menudo consiguen liderar organizaciones eficientes. Se puede apreciar que los directivos tienen confianza en sus seguidores, pero los docentes perciben que no existe una persona al frente para que los guíe al éxito.

Por último, en el indicador de satisfacción los docentes corroboran que los directivos raras veces utilizan formas de liderazgo para trabajar de forma

satisfactoria con el equipo docente, es limitada la satisfacción del docente en sus actividades diarias dentro de la institución, pero los directivos corroboran que, si aplican liderazgo, evidenciando una brecha enorme entre la percepción de los docentes como de los directivos en relación al desempeño como líderes educativos.

Aún no existe un liderazgo que ejerza un cambio en el docente y que promueva la percepción de su trabajo en el docente, por ende, la estimulación que provoca en el docente, es insuficiente. En todos los casos, raras veces se manifiestan cada uno de los indicadores, por lo que se considera que existe un débil liderazgo. Más aún, en cuanto a la resolución de conflictos, los docentes consideran que bastante a menudo no toman las decisiones acertadas y en el tiempo justo.

En el análisis de medias aritméticas, se puede corroborar que mayormente las respuestas de los directivos se encuentran entre las frecuencias raras veces a bastante a menudo en la dimensión de Liderazgo Laissez Faire, donde estos líderes auto perciben que sus docentes saben lo que hacen, y se sienten seguros de dejar tomar sus propias decisiones ante cualquier situación que se presente, dejando de lado su responsabilidad como directivos de una institución educativa. Los docentes obtienen una media entre raras veces a bastante a menudo, obteniendo una similitud con las medias de los directivos, corroborando de esta manera que sienten la ausencia del líder en las instituciones educativas.

Tabla N. 10 Resultados de medias aritméticas de Docentes y Directivos acerca de Liderazgo

	Liderazgo Transformacional	Liderazgo Transaccional	Liderazgo Laissez Faire
Directivos	3,38	3,04	2,53
Docentes	1,77	1,74	2,03

Elaborado por: Alexandra Baño

Fuente: Investigación de campo

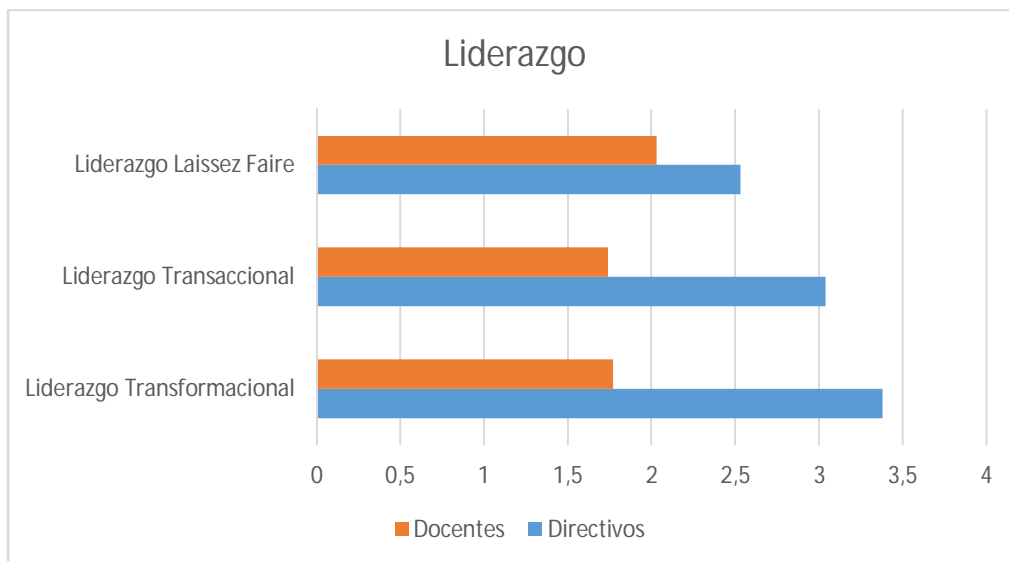


Gráfico N. 8 Medias Aritméticas de Docentes y Directivos acerca del liderazgo

Elaborado Por: Alexandra Baño

Fuente: Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ 5X)

Es evidente la diferencia entre las valoraciones realizadas por los docentes y la auto- percepción de los directivos con respecto al liderazgo impartido en las instituciones educativas. Resulta contradictorio las respuestas en cada uno de los ítems del cuestionario, siendo evidente que los subordinados de estos líderes no perciben un liderazgo transformacional ni un liderazgo transaccional.

Sin embargo, el no liderazgo o Laissez Faire es el que mayormente se manifiesta según el criterio de los docentes y de los directivos, donde el líder deja toda la responsabilidad a sus subordinados porque siente confianza y cree en el potencial de cada uno de ellos, y los seguidores sienten que el líder no trabaja en conjunto por una visión en común, es decir que el Liderazgo Transformacional aplicado por los directivos aún es insuficiente, existiendo una problemática que contrarrestar. Entonces es evidente que existe una problemática a resolver, por lo que es necesario prepararles y formarles a estos directivos como Líderes Transformacionales donde se potencie un cambio a través de la confianza, carisma, motivación, consideración al docente como una persona no como un trabajador más. Por lo que se propone un Sistema de Formación para Líderes Directivos de Instituciones Educativas.

DISCUSIÓN Y ANÁLISIS DE LOS DATOS OBTENIDOS A PARTIR DE LAS ENTREVISTAS REALIZADAS A LOS DIRECTIVOS DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PERTENECIENTES AL CIRCUITO 18D01C07, SOBRE EL DESEMPEÑO QUE REALIZA EN LA INSTITUCIÓN COMO DIRECTIVO ENCARGADO.

Se aplicó una entrevista semi-estructurada, ofreciendo un grado de flexibilidad aceptable a las respuestas del entrevistado, donde los seis directivos de instituciones educativas expresaron sus puntos de vista de manera relativamente abierta, se desarrolló en un ambiente agradable previa a una cita planificada, explicando al entrevistado los propósitos de la investigación y solicitando la autorización para poder grabar un audio.

El objetivo de la entrevista fue recoger información acerca del desempeño como rector(a), vicerrector (a) o director (a) encargado en la institución educativa, además, percibir el sentir de este profesional frente a un cargo que tiene una importante responsabilidad ante los estudiantes, padres de familia, docentes y la comunidad en sí.

Las preguntas que se plantearon fueron elaboradas en el marco de los estándares de calidad educativa de los directivos del Ministerio de Educación, que busca mejorar las prácticas del Liderazgo, Gestión Pedagógica, Talento Humano, Clima Organizacional y la Convivencia Escolar. Acciones indispensables para optimizar la labor del directivo en cada institución educativa ecuatoriana (Ministerio de Educación, 2012). Se añade también, Los Principios y competencias del Líder Transformacional, donde manifiesta que es necesario cambiar la realidad de las personas para mejorar el desempeño administrativo y académico de una institución (Guerra S. , 2008).

Uno de los requisitos planteados por los entrevistados, fue de la confidencialidad y el respeto al anonimato por parte de las instituciones y directivos, por lo tanto, se elabora la siguiente tabla dando como código a cada entrevistado con E1, E2, E3, E4, E5 y E6.

Tabla N. 11 **Participantes para la entrevista**

DIRECTIVO	EDAD	CARGO	ESPECIALIZACION
E1	54	Rectora Pasa	Educación General Básica
E2	49	Vicerrector Pasa	Educación general Básica
E3	53	Rector Mogato	Educación general Básica
E4	48	Rectora San Fernando	Mg. Ciencias de la Educación
E5	59	Rector Punguloma	Mg. Administración Educativa y Docencia Universitaria.
E5	42	Director República de Paraguay.	Educación general Básica

Elaborado por: Alexandra Baño

Fuente: Investigación de campo

Se procedió a realizar una tabla donde se divide por categorías y subcategorías la información obtenida mediante las entrevistas a los directivos.

Tabla N. 12 **Categorías y subcategorías del Sistema de Formación**

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS
Competencias del líder educativo	Planificación Estratégica
	Gestión Pedagógica
	Gestión del talento Humano y Recursos
	Convivencia Escolar
Liderazgo basado en principios	Personal
	Interpersonal
	Gerencial
	Organizacional
Cambio educativo	Reactivos
	De mejora
	De rediseño

Elaborado por: Alexandra Baño

Fuente: Investigación documental

Para dar inicio a la entrevista con los directivos, ellos presentan su trayectoria en el ámbito profesional, y además se hace referencia a una pregunta necesaria ante la

realidad de los rectores, vicerrectores que son asignados como directivos encargados durante un tiempo indefinido.

En referencia a la pregunta mencionada anteriormente, de cómo y cuál fue su reacción al momento que le asignaron el cargo de rector (a), vicerrector (a) o director (a) encargada de la institución educativa, los criterios de los directivos se sintetizaron en que fue una noticia que no esperaban y al momento de aceptar no tuvieron otra opción, pero lo toman como un reto en su vida profesional:

E1: “Me quede muy impresionada, pensativa, preguntándome y ahora que hago. Pero luego dije es un reto que tengo que afrontar con responsabilidad”

E2: “Cuando recibí la noticia dije es un reto que debo afrontar con responsabilidad, no me queda más que auto educarme”

E3: “Fue una sorpresa que yo no esperaba, ya que estaba impartiendo clases en grados y de un momento al otro llega un oficio que me acerque al distrito. Donde me impusieron el cargo”

E4: “Fue una noticia inesperada, pero es un reto para mi carrera profesional y busco información para poder desempeñar de mejor manera el cargo impuesto”

E5: “En mi institución el rector se jubiló y esperábamos el directivo, no tenía ni idea que estaba yo como candidato, entonces imagínese la sorpresa y ahora debo afrontar el cargo y desempeñar de la mejor manera”

E6: “Sentí que era una asignación directa mediante un documento, sin previa capacitación, no me quedo nada más que auto educarme en relación a la gestión y administración de la institución educativa para poder ejercer el cargo con responsabilidad”

En cuanto a esta herramienta de gestión muy eficaz como es la planificación estratégica, para trabajar con perspectiva de futuro con la comunidad educativa, acordando valores, comprendiendo la razón de ser y hacia dónde quieren caminar con un plan eficaz, pragmático y ejecutable en las instituciones educativas, los entrevistados expresaron que se mueven en terrenos resbaladizos de inestabilidad e improvisando muchas de las veces y sálvese quien pueda, mencionan también que

el propio sistema no ofrece las condiciones adecuadas para su accionar, una formación insuficiente para los directivos al momento de ejercer el cargo.

E2: “Mediante un dialogo constante con la comunidad educativa trato de cumplir con lo plasmado en el PEI para tener una visión y misión en común, siempre acompaño a los docentes cuando requieren de mi apoyo en las aulas, en cuanto a la motivación siempre trato de animar a los docentes para que trabajen con mayor responsabilidad y a los estudiantes impulso a que sueñen en grande para un futuro exitoso, ya que lamentablemente no hay recursos económicos para premiarlos, acerca de la evaluación, desde el ministerio de educación nos evalúan el desempeño, pero no hay una capacitación de acuerdo a los resultados obtenidos”

E4: “Yo como rectora encargada busco la manera de llegar a los docentes para cumplir con lo establecido en el PEI, ya que si no tenemos una planificación y ejecutamos estamos perdidos hoy y en el futuro, si no nos enfocamos en una visión en común como podemos lograr el éxito para la institución educativa, siempre trato de ayudar, acompañar a los docentes en su trabajo diario, porque también cumplimos con una carga horaria de ocho horas pedagógicas, en relación con la motivación, yo me he preguntado cómo motivar al resto cuando uno está desmotivado por el sistema que nada más impone y no capacita en muchos aspectos como administrativos, en lo judicial, liderazgo etc..., que conlleva este cargo”

E6: “El cumplimiento del PEI (Proyectos Educativos Institucionales) es esencial para la institución, porque ahí está plasmado la vida misma de la institución, es un documento para reflexionar quienes somos y a donde queremos llegar....., yo como directivo trato de promover la participación de estudiantes y docentes en todas las actividades, los docentes saben la responsabilidad que tiene en el establecimiento para tomar decisiones en beneficio lógicamente de la comunidad educativa, siempre estoy en constante dialogo con los docentes para la elaboración de propuestas para la mejora continua de la institución en relación al rendimiento académico de los estudiantes”

Otra competencia del directivo es la Gestión Pedagógica, entendida como la calidad del proceso de enseñanza a los estudiantes, docentes y la sociedad. En este estándar es donde se concreta la gestión educativa, aquí el docente realiza los

procesos de enseñanza, y además, la manera de relacionarse con estudiantes y padres de familia para garantizar el aprendizaje. En relación a la importancia de estas premisas los directivos mencionaron que, existe incomodidad por parte de los docentes cuando ingresamos a las aulas a observar la clase, sin comprender que es parte de las obligaciones del directivo, existiendo cierto recelo, desconfianza ante el seguimiento de la planificación y ejecución de la misma.

E4: “Los docentes sienten cierta incomodidad cuando ingreso a las aulas a observar el desarrollo de su clase, actitud que muchas de las veces no comprendo ya que cada docente es responsable de su hora clase y debe planificar, buscar estrategias para llegar al estudiante, existe cierto alejamiento de los docentes al no querer trabajar en equipo de acuerdo a los paralelos establecidos por grados”

E1:” Es importante dar seguimiento a los docentes en relación a la planificación, ejecución y búsqueda de estrategias para llegar al estudiante, aunque a veces se incomoden a los docentes por ese accionar, solo así se podrá alcanzar el desarrollo de las diferentes destrezas que están plasmadas en el currículo, además se podrá evitar el bajo rendimiento académico, y cuando detectamos problemas en el aprendizaje es obligación del docente buscar alternativas para dar solución”

En cuanto a la percepción de los entrevistados acerca de cómo Gestiona el Talento Humano y los Recursos de la institución, manifestaron que, los programas de desarrollo profesional es responsabilidad de los docentes, dejando de lado el compromiso de los docentes en los procesos de mejoramiento continuo a través de los cuales pueda satisfacer las nuevas exigencias de la comunidad educativa.

E5: “De acuerdo a la capacitación continua de cursos, talleres o estudios, es responsabilidad de los docentes, ya que uno no se puede obligar a nadie, los cursos que me llegan a mi correo yo siempre les comparto y la decisión es absoluta de ellos”

E1: “Los recursos que tenemos en la institución lo cuidamos a lo máximo, ya que el contexto no permite pedir dinero a cada momento a los padres de familia, el Ministerio de Educación nos provee muy poco en relación a dineros”

Al preguntar a los directivos acerca del clima organizacional y convivencia escolar, los directivos expresaron cierta preocupación porque lamentablemente existe cierto egoísmo, apatía, desconfianza entre los docentes y hacia los directivos también, acciones que conllevan a buscar estrategias para lograr una convivencia armónica por el bien de la comunidad educativa.

E2: “Como directivo es una responsabilidad ardua el querer llegar a mundos totalmente diferentes y lograr la confianza y cultura de paz con todas y todos de la institución, el canal de comunicación que yo utilizo es hablar en privado con cada uno de ellos para resolver los conflictos que se presenten”

E5: “El trabajar con personas es muy difícil ya que cada uno tiene intereses propios y condensar un pensamiento en común resulta un trabajo complicado, hay docentes que les gusta trabajar solos, no tienen la necesidad de compartir con los demás, son cerrados al cambio, y otros aspectos negativos que se dan día a día en la institución”

En relación al liderazgo basado en principios, los directivos mencionaron que, como profesionales están dispuestos a afrontar el reto impuesto por las autoridades distritales, siendo capaces de auto educarse para desempeñar de mejor manera su cargo asignado, teniendo como reto agrupar a la gente bajo una misión y visión común que tenga el potencial de capturar los valores y generar entusiasmo hacia nuevas perspectivas de mayor reto.

E1: “En lo personal estoy dispuesto a buscar información para auto educarme y desempeñar bien mi función como directivo y miembro de la comunidad educativa”

E2: “Es un reto en mi vida profesional agrupar a la comunidad educativa para tener un pensamiento en común en beneficio de la institución”

E3: “Si no existe una capacitación previa para el cargo signado, debemos auto educarnos para no improvisar en aspectos importantes como en la planificación, gestión, resolución de conflictos, en el ámbito judicial y administrativo”

De acuerdo a las preguntas acerca de los cambios educativos que se van creando cada día en cada accionar de los directivos y docentes, expresaron que estaban flexibles a los cambios, pero mejor aún sería excelente si existiera una capacitación

constante para conocer a que nos afrontamos y así mejorar, fortalecer o rediseñar las actividades cotidianas.

E3: “Desde mi punto de vista los cambios son positivos, porque si no cambias te extingues, más aún cuando las cosas van mal en cualquier ámbito dentro de la institución, rediseñando algunos procesos”

E1:” Todos los cambios son importantes, en el ámbito educativo tenemos que estar al nivel de los estudiantes en lo que se refiere a la tecnología, en el aspecto profesional necesitamos investigar estrategias innovadoras para alcanzar de mejor manera los aprendizajes en los estudiantes”

Finalmente, se les preguntó, ¿Qué temas serían necesarios para capacitarse y mejorar su desempeño?, los entrevistados mencionaron que los temas serian: los reglamentos legales, judiciales, conocimientos administrativos y liderazgo, todos estos temas tiene su importancia, ya que hacen que el directivo pueda tomar decisiones para establecer pautas de comportamiento, establecer derechos, sanciones sin perjudicar a ningún actor de la comunidad educativa.

E1: “Me gustaría capacitarme en liderazgo para poder llegar a cada uno de los docentes y puedan realizar las cada una de las actividades en la institución”

E4: “Sería bueno un conocimiento amplio de todos los reglamentos que deberíamos saber cómo directivos y poder tomar decisiones sin temor a equivocarnos ni perjudicar a nadie”

E1: “Me gustaría tener una capacitación en temas relacionados en lo judicial, ya que estamos hoy en la actualidad con varios problemas que amerita sanciones legales ante un abogado o jueces”

De la información obtenida de las entrevistas, se ha podido constatar que los directivos tienen una concientización elevada de la importancia y necesidad de la capacitación continua para el desempeño laboral eficiente en cada una de las tareas asignadas desde sus puestos de trabajo, sobre todo para desempeñarse como líderes educativos. De igual manera, identifican puntos fuertes y débiles en la institución, necesidades de superación y adquisición de conocimientos, sustentado en encuentros de formación desde el trabajo grupal, el dinamismo y un ambiente

favorable. En este sentido, se consideró la propuesta del sistema de capacitación basado en la metodología de Team Building, Indoor y Outdoor Training, considerando las expectativas de los colaboradores y sus intereses.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE SOLUCIÓN AL PROBLEMA.

NOMBRE DE LA PROPUESTA

“SISTEMA DE FORMACIÓN PARA LÍDERES DIRECTIVOS DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS QUE PERTENECEN AL CIRCUITO C07 DEL DISTRITO 18D01 Y A LA ZONA 3 DE LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA, CANTÓN AMBATO”

1.- DEFINICIÓN DE LA PROPUESTA:

La propuesta innovadora de un sistema de formación de líderes directivos educativos, tiene por objeto mejorar la efectividad de los líderes de las instituciones y que dispongan de las competencias adecuadas para los desafíos y demandas en los diferentes contextos, potenciando de esta manera un liderazgo en los directivos para que le permita tener un adecuado desempeño en gestión y práctica institucional, siendo esta una herramienta que permita promover con eficacia el desempeño de los directivos de las cinco instituciones pertenecientes al circuito 18D01C07 del distrito 18D01 y a la Zona 3 de la Provincia de Tungurahua, Cantón Ambato.

Más aun cuando el directivo debe ejecutar una serie de responsabilidades como en la organización y funcionamiento de las instituciones educativas, ejecución de varios procesos pedagógicos, el desarrollo administrativo y la convivencia armónica con docentes, estudiantes, padres de familia y el entorno de su institución. Además, es la imagen que representa a dicha institución, por lo tanto, es el responsable de las falencias, problemas y debilidades que presente; es aquella

persona que toda la comunidad educativa acude en respuestas inmediatas ante cualquier dificultad que se presente en lo administrativo, procesos de enseñanza, organización, planificación, problemas de convivencia y demás.

Además, los directivos institucionales deben ser titulares después de una ardua selección siguiendo diferentes parámetros establecidos por el Ministerio de Educación, pero sucede que, debido a las renunciaciones, jubilación, enfermedad, cambio del establecimiento o de función, se producen los denominados encargos de la dirección a los docentes que tienen funciones en diferente nivel escolar con la espera que llegue el titular. Esta situación provoca una serie de dificultades, una de ellas es que no siempre el encargado enfrenta los problemas, porque piensa que el titular tiene esa responsabilidad de asumirlo, agrandando de esta manera los problemas en las instituciones.

De manera que uno de los problemas que tiene el sistema educativo actual es el desconocimiento en gestión por parte de los directivos que ya están en el cargo o que por cualquier situación llegaron a ocupar dicha responsabilidad. El sistema de formación podrá influir de forma positiva en el desarrollo de la capacidad de liderazgo que sea capaz de mejorar a la institución y asegurar la mejora de los procesos de enseñanza y aprendizaje.

Entonces para poder influir de forma positiva en el sistema educativo y desarrollar este sistema de formación, se tomará en cuenta el perfil, la trayectoria, su profesionalización, y el desempeño como directivo, obteniendo datos confiables. Tomando los resultados como base para implementar talleres y potenciar la capacidad de liderazgo directivo y posterior práctica dentro de la institución, lo que va a permitir una convivencia armónica en el proceso educativo.

El financiamiento de la presente propuesta será con el presupuesto del investigador y apoyados mediante la gestión entre instituciones involucradas beneficiadas.

EXPLICACIÓN DE CÓMO LA PROPUESTA CONTRIBUYE A SOLUCIONAR LAS INSUFICIENCIAS IDENTIFICADAS EN EL DIAGNOSTICO

En las cinco instituciones educativas que pertenecen al circuito C07, el problema se hace visible en la aplicación de liderazgo, procesos pedagógicos, administrativos, planificación y convivencia, donde no existe propósitos comunes en beneficio de la comunidad educativa entre docentes y directivos, dando como resultado la desmotivación por parte de la comunidad educativa, surgiendo a diario diversos tipos de conflictos entre docentes, padres de familia y estudiantes, sin darse cuenta que esto puede perjudicar el proceso del aprendizaje de los estudiantes, es aquí donde el líder directivo con un liderazgo definido, con conocimientos sólidos en gestión y una convivencia armónica entre la comunidad educativa, podrá cumplir los objetivos planteados.

Estos procesos inadecuados en el desempeño de los directivos en las instituciones educativas afectan directamente a los docentes e indirectamente a los estudiantes, cuando existe un deficiente clima laboral, es decir, cuando ni el directivo, estudiantes, docentes, y padres de familia generan espacios de confianza, colaboración, trabajo en equipo, cooperación, integración, participación etc., pues esto afecta seriamente el proceso de enseñanza-aprendizaje en los estudiantes, ya que la falta de liderazgo en la comunidad educativa, genera un ambiente rígido, y las intervenciones y soluciones tomadas por el directivo sin una capacitación adecuada ante un problema no son las correctas, de esta forma se va deteriorando la relación de la comunidad educativa, perjudicando drásticamente la convivencia armónica profesional y escolar (Ávila, 2015).

En la actualidad en el sistema educativo no existe concursos de méritos y oposición para cargos directivos de las unidades educativas, por lo mismo los directores distritales ordenan el cargo de directivos a los docentes de aula que están impartiendo clases en cualquier nivel escolar, únicamente tomando en cuenta los años de experiencia, ante esta situación el docente no tiene otra alternativa que aceptar y afrontar las responsabilidades que requiere de un líder directivo.

Por lo mismo se puede evidenciar la actitud que presentan los docentes al momento de asumir dicho cargo, todo esto conlleva a la desorganización del proceso educativo y la desmotivación de los docentes al no existir una planificación, dirección, coordinación, consenso, mediación e información en las diferentes actividades que se presenta el día a día.

Evidenciando esta problemática es necesario un apoyo adicional a este directivo para adquirir competencias en gestión, liderazgo, innovación, compromiso, y trabajo en equipo. Este apoyo permite propiciar una ruta de capacitación diseñada y pensada para líderes educativos durante los cargos directivos, con un enfoque centrado en un Liderazgo transformacional que promueva condiciones adecuadas y de esta manera se pueda cumplir con las expectativas de cada uno de los integrantes de la comunidad educativa transformando los conceptos en acción.

Los indicadores evaluados en el apartado metodológico son los siguientes:

Nivel de Liderazgo

Competencia Directiva

Convivencia Laboral

Entre las actividades más importantes para viabilizar la propuesta podemos citar los siguientes:

Potenciar el Liderazgo Transaccional

Desarrollo de competencias directivas.

Actividades de convivencia armónica con todos los actores de la comunidad educativa.

Identificación de las Causas y Efectos del Problema

Entre las causas principales que originan este problema se han determinado las siguientes.

Causa

Deficiente Liderazgo Transformacional

Desconocimiento de procesos en Gestión y prácticas institucionales.

Deficiente clima laboral

Efecto

Incumplimiento de logros y de metas establecidas

Deficiente desempeño directivo

Traslación permanente de docentes

OBJETIVOS

Objetivo general

Fomentar espacios de aprendizaje y trabajo en equipo que contribuyan a la preparación y formación como líderes educativos, desde la metodología de Talleres de Team Building, Indoor y Outdoor Training para fortalecer el desempeño exitoso en el puesto de trabajo actual y en futuras tareas asignadas, como líderes.

Objetivos Específicos

- Sistematizar los contenidos y técnicas de acuerdo a cada temática, que contendrá el sistema de formación de liderazgo directivo.
- Planificar los encuentros de capacitación de forma estructurada, organizada y ajustada a la disponibilidad de tiempo y requerimientos establecidos en el estudio diagnóstico.
- Coordinar y asignar responsables que puedan llevar a cabo las contrataciones de instructores, la realización de la actividad y ejecución del plan propuesto.
- Evaluar resultados obtenidos a partir de la realización de cada capacitación que permitan el seguimiento y control de logros alcanzados.

ELEMENTOS QUE LA CONFORMAN

En el Sistema de Formación para Líderes Directivos se propone la realización de sesiones con un Coach profesional, lo cual le permitirá a los líderes la posibilidad

de realizar una revisión profunda de las fortalezas y debilidades de su estilo de liderazgo, identificar los principales desafíos, oportunidades y problemas que presenta su rol, construir una visión del cambio para enfrentar los desafíos y oportunidades.

Con el objetivo de generar un mayor impacto en el proceso de capacitación en los tres módulos, se propone como complemento realizar Cine Talleres, una metodología de aprendizaje que les permitirá a los líderes reflexionar sobre las diferentes situaciones que se enfrentan los líderes en las películas que se presentan (Carracedo, 2009), al final de la película se entrega a los líderes un documento que deben diligenciar sobre las enseñanzas del argumento presentado. También se sugiere contar con un espacio donde los líderes puedan llevar películas que generen una reflexión y una enseñanza como *In good Company* (Algo más que un jefe), *Colegio privado* y *Apolo 13*.

ASPECTOS IMPORTANTES DE LA PROPUESTA

El outdoor training como metodología lleva implícito una concepción importante en cuanto a que no se trata de realizar juegos al aire libre ni disfrutar del entorno natural, sino que se enfoca, a que cada miembro del grupo debe tomar un compromiso de mejora con la institución, desarrollar ciertas competencias necesarias para un desempeño laboral óptimo como el compromiso, la motivación, trabajo en equipo, toma de decisiones, manejo del estrés, liderazgo, resolución de conflictos, autoestima, comunicación y sobre todo un sentido de pertenencia con la organización.

Desde el conocimiento de las necesidades de las instituciones se procede a realizar las actividades basadas en Outdoor Training por lo que, para los Coordinadores Administrativos, se sugiere que, en el proceso de contratación de los capacitadores, brindarles la información necesaria que les permita conocer el grupo, sus características para emitir la planificación del curso, la selección de técnicas y actividades de acuerdo a la caracterización de los colaboradores.

El team building permite potenciar el desempeño laboral de los directivos a través de diversas actividades, por lo que, aplicando esta metodología, se hace factible identificar ventajas y desventajas del equipo de trabajo, de la organización, cómo actúan frente a diversas situaciones, sus capacidades y habilidades al momento de relacionarse entre todos. Las actividades lúdicas permiten mejorar el conocimiento interpersonal entre los miembros de las áreas de trabajo, incorporar la importancia de potenciar la complementariedad, lo que contribuye a la mejora de las relaciones interpersonales y a su vez a fortalecer el clima de trabajo.

Estas metodologías innovadoras para el desarrollo de programas de capacitación permiten establecer criterios claros y precisos relacionados con el nivel de orientación de todos los trabajadores en relación a la misión, visión y propósitos de la institución como premisas para fortalecer la alineación y lograr una identificación total entre los propósitos y las aspiraciones de la comunidad educativa. Mejorar la coordinación y la comunicación interna y externa, la operativización de los valores y reglas que guiarán su forma de funcionar.

Según Santos (2010), las ventajas comparativas del Outdoor training frente a otras metodologías de capacitación de competencias se centran en la promoción de la experimentación con la resolución de problemas, el conocimiento del grupo y la confianza en el mismo; los participantes experimentan emociones reales, donde se puede combinar lo lúdico, la superación de obstáculos, la actividad física, el trabajo corporal, el contacto con la naturaleza, el trabajo grupal y procesos de reflexión, conceptualización y aplicación de lo aprendido a la vida diaria (Santos, Fernández, & Gómez, 2010).

La meta es capacitar al 100% de colaboradores empleando estrategias como el desarrollo de trabajos prácticos que se vienen realizando cotidianamente, la presentación de casos de cada área, la realización de talleres (Grupos Focales) donde se fomente la discusión, el debate, la construcción grupal sustentada en una metodología de trabajo en equipo, dinámicas y juegos interactivos para el desarrollo de aprendizajes basados en la experiencia.

Para la planificación del Sistema de Capacitación, se sugiere tomar en cuenta los

tipos de capacitación que se pueden realizar como se muestra a continuación:

Capacitación inductiva que permitirá la integración y preparación de los nuevos directivos. Normalmente se desarrolla como parte del proceso de Selección de Personal, pero puede también realizarse previo a esta.

Capacitación preventiva, orientada a prever los cambios que se producen en los directivos, en la medida que el ritmo de desempeño laboral puede modificarse, se pueden presentar limitaciones en cuanto al desenvolvimiento en el puesto de trabajo, así como nuevos requerimientos de acuerdo a los cambios experimentados. De igual manera, ante la introducción de nuevos sistemas o métodos de trabajo, se requiere este tipo de capacitación para que puedan enfrentar con éxito la adopción de nuevas herramientas de trabajo.

Capacitación correctiva, orientada a solucionar problemas de desempeño, en función de los resultados que se obtienen de procesos de evaluación del talento humano, de evaluación del desempeño laboral y que permiten obtener resultados desde los cuales proyectar soluciones. En tal sentido, los estudios de diagnóstico de necesidades dirigidos a identificar falencias, aspiraciones y requerimientos constituyen el punto de partida para el establecimiento de este tipo de capacitaciones.

Estas capacitaciones tienen por objeto mantener o elevar la calidad educativa presente de los colaboradores, a la vez que los prepara para un futuro diferente a la situación actual en el que la institución puede diversificar sus actividades, cambiar el tipo de puestos y con ello, la experiencia necesaria para desempeñarlos.

Niveles de Capacitación

Tanto en los tipos como en las modalidades, la capacitación se propone establecer en los siguientes niveles:

Nivel Básico: Se orienta al personal que se inicia en el desempeño de una ocupación o área específica en la empresa. Tiene por objeto proporcionar información, conocimientos y habilidades esenciales requeridos para el desempeño

en la ocupación.

Nivel Intermedio: Se orienta al personal que requiere profundizar conocimientos y experiencias en una ocupación determinada o en un aspecto de ella. Su objeto es ampliar conocimientos y perfeccionar habilidades con relación a las exigencias de especialización y mejor desempeño en la ocupación.

Nivel Avanzado: Se orienta a personal que requiere obtener una visión integral y profunda sobre un área de actividad o un campo relacionado con esta. Su objeto es preparar cuadros ocupacionales para el desempeño de tareas de mayor exigencia y responsabilidad dentro de la institución

CONSIDERACIONES PARA LA EJECUCIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

1. Establecimiento de coordinadores que puedan considerar la planificación, estructuración y ejecución de cada programa de capacitación.
2. Preparar una lista de actividades, para garantizar que todos los aspectos del programa se consideren, para alcanzar el éxito en cada evento de capacitación, estas actividades deberían incluir materiales, tiempos, fechas de realización y las técnicas, dinámicas y productos de aprendizaje.
3. Realizar reuniones trimestrales con los coordinadores de talento humano para la evaluación del plan de capacitación.

El impacto deseado al proveer la capacitación es:

1. Mayor incidencia en el directivo- docente
2. Mayor estimulación en el directivo-docente
3. Mayor motivación en el directivo-docente
4. Mayor consideración en el directivo-docente
5. Mejorar los indicadores de eficiencia y gestión académica.
6. Mejorar la agilidad y calidad de los procesos de comunicación y gestión en la institución.

7. Fortalecer el sentido de pertenencia de los directivos con las instituciones educativas.

Pasos sugeridos para llevar a cabo la evaluación y seguimiento de la capacitación son:

1. Dar seguimiento a todos los directivos que participan en la capacitación.
2. Verificar la mejora en los problemas que se pretendían resolver con la capacitación, la verificación se podrá llevar a cabo a través de la observación directa de la realización del trabajo, entrevistas; comparación de tasa y tiempo de respuesta en atención a los docentes.

Estrategias de Implementación de la propuesta

- Integración de recursos web 2.0 (diseñados previamente).
- Se aplica metodología combinada (libros y recursos web 2.0).
- Evaluación periódica

PREMISAS PARA SU IMPLEMENTACIÓN

La presente propuesta, aporta un sistema de formación para líderes directivos de instituciones educativas pertenecientes al circuito 18D01C07, que consiste precisamente, en fortalecer las capacidades del personal directivo y de esta manera, desarrollar competencias que son esenciales para enfrentar las exigencias actuales y futuras.

Considerando la visión de las instituciones educativas de Educación Básica Elemental, Media y Superior en el circuito C07, es necesario implementar un sistema de formación permanente en liderazgo para los directivos en la medida que el papel del líder es fundamental en la consecución de los objetivos institucionales. Este sistema está diseñado contemplando las necesidades planteadas por los directivos encargados, al momento de realizar el estudio diagnóstico, en el cual se determinó la necesidad de trabajar en diferentes temáticas para adquirir herramientas necesarias, y desempeñar con mayor responsabilidad el cargo asignado.

¿Qué innovación se pretende desarrollar?

Con esta propuesta innovadora se busca la ejecución del Plan de Capacitación continua, garantizando que los directivos adquieran conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo que realizan, lo que permitirá modificar actitudes frente a diversos aspectos de la organización, el puesto de trabajo o el ambiente laboral. Uno de los objetivos de la capacitación es lograr que el perfil del colaborador se adecúe al perfil de conocimientos, habilidades y actitudes requerido para el puesto de trabajo.

Potenciando de esta manera el liderazgo y las competencias directivas, trasladando la teoría en práctica. Por lo tanto, se promoverá un liderazgo que origine la formulación y alcance de objetivos en favor de la institución, de esta manera el docente con un papel de directivo estará preparado para afrontar diversos problemas de la institución y será competente a solucionar sin perjudicar a cualquier miembro de la comunidad educativa, generando así una convivencia armónica y aprendizajes en los estudiantes.

En efecto es importante sensibilizar al directivo sobre la importancia del desarrollo de las competencias de comunicación y trabajo en equipo con miras a afianzar un estilo de liderazgo efectivo y fomentar en el equipo de líderes, la interiorización y aplicación de herramientas prácticas y metodológicas para el manejo de situaciones de conflicto.

Esta formación está enfocada en optimizar las competencias de trabajo en equipo, comunicación como aspectos claves de un liderazgo efectivo, a partir de las herramientas prácticas y elementos conceptuales. A través del proceso formativo y actividades indoor y outdoor, los participantes enfrentarán diferentes situaciones que les permitirán reflexionar y potenciar sus competencias inherentes al trabajo en equipo y la comunicación como parte vital de su rol de líderes.

Por consiguiente, esta metodología aplicada en el sistema de formación permitirá al grupo de directivos la oportunidad de vivir situaciones relacionadas con su rol en el medio laboral y reflexionar sobre la importancia de crear sinergia e identificar aspectos positivos de la integración, cooperación y comunicación, fundamentales

para la eficiencia. Se propone utilizar entre otros, ejercicios de reflexión individual y grupal, análisis de casos y videos, dinámicas grupales.

¿Por qué se desea implementar la propuesta?

De acuerdo al análisis realizado en las instituciones educativas, no existe un programa de capacitación estructurado, actualizado y que responda a las necesidades reales de los colaboradores en cuestión de temáticas afines a liderazgo lo cual se refleja en la disminución del índice de satisfacción de los docentes, disminución en calidad y desmotivación al no ejercer los directivos un liderazgo eficiente.

Las pocas capacitaciones recibidas, se han realizado sin efectuar un diagnóstico de las necesidades de capacitación, base para enfrentar de mejor manera las deficiencias en el desempeño de los directivos. Además, no se realiza el seguimiento oportuno a cada una de las actividades establecidas en un programa de capacitación, así mismo no se consideran los factores necesarios para la ejecución del mismo, en los casos en los que han recibido capacitaciones.

Es necesario que los docentes que están realizando el papel de directivos posean un excelente desarrollo de competencias, así, estarán en la capacidad de realizar una adecuada gestión institucional, gestión curricular y una convivencia escolar armónica aplicando un liderazgo transformacional, y será capaz de desempeñar el rol asignado, gestionar innovación, tener un compromiso social y realizar un trabajo en equipo. Dichas competencias permitirán al líder directivo realizar una gestión eficiente e innovadora en la institución siendo un factor estratégico en el logro de la calidad de los aprendizajes (Cooper, 2017).

¿Para qué vamos a llevar a cabo la propuesta?

El presente propuesta tiene la finalidad de potenciar las competencias funcionales y conductuales, cognitivas y lingüísticas que debe poseer un director (a), rector (a) de las instituciones educativas, desarrollando de esta manera la orientación y coordinación para alcanzar las metas establecidas, asegurar los aprendizajes de los estudiantes mediante la planificación, aplicación y evaluación de los procesos pedagógicos y de esta manera asegurar la calidad de las estrategias

de enseñanza, y finalmente velar por la buena convivencia de todos los actores de la comunidad educativa.

Tabla N. 13 **Beneficiarios de la propuesta**

TIPO	META	CARACTERÍSTICAS
Beneficiarios	5 Instituciones Educativas	Líderes directivos no ejercen Liderazgo Transformacional.
Directos	6 Docentes	Los directivos se capacitarán en temas de liderazgo, procesos pedagógicos curriculares y como fomentar una convivencia escolar armónica, para mejorar su desempeño directivo en la institución.
Indirectos	Estudiantes Padres de Familia	Mejor orientación en el proceso de enseñanza-aprendizaje a los estudiantes. Integración de la comunidad educativa.

Elaborado por: Alexandra Baño

Fuente: Investigación de campo

Análisis de Potencialidades

En el sistema educativo no existe concursos de méritos y oposición para cargos directivos de las unidades educativas, por lo mismo los directores distritales ordenan el cargo de directivos a los docentes de aula que están impartiendo clases en cualquier nivel escolar, únicamente tomando en cuenta los años de experiencia, ante esta situación el docente no tiene otra alternativa que aceptar y afrontar las responsabilidades que requiere de un líder directivo.

Dentro del circuito educativo se debe generar un proceso de fortalecimiento, capacitación a los directivos, con el propósito de desarrollar competencias de liderazgo y mejorar la enseñanza-aprendizaje de los estudiantes, el proceso pedagógico curricular y el clima laboral, ocasionando un impacto positivo en el trabajo de los docentes, y consecuentemente en los resultados de aprendizaje, gestionando así los cambios significativos en el liderazgo de los directivos de las instituciones educativas.

Para poder influir de forma positiva en el sistema educativo y desarrollar este sistema de formación, se tomará en cuenta el perfil, la trayectoria, su profesionalización, y el desempeño como docente y directivo, obteniendo datos confiables. Tomando los resultados como base para implementar talleres y potenciar la capacidad de liderazgo directivo y posterior práctica dentro de la institución, lo que va a permitir una convivencia armónica en el proceso educativo.

Por lo tanto, esta innovación es un reto, la única potencialidad que existe es el conocimiento y la predisposición de la investigadora.

Metodología

La metodología del sistema integral de capacitación se establece a partir de la selección de las temáticas de capacitación y la estructuración de la planificación para su ejecución:

Los Recursos Humanos, lo conforman los participantes, facilitadores y expositores especializados en la materia, mayormente con títulos de cuarto nivel.

Los Recursos Materiales, están determinados por la selección de la infraestructura para el desarrollo de las actividades de capacitación en ambientes adecuados proporcionados por la institución educativa.

El mobiliario, equipo y otros, será facilitado por la institución y está conformado por carpetas y mesas de trabajo, pizarra, equipo multimedia, audiovisual, materiales para las dinámicas, juegos y trabajo en equipo desde espacios adecuados para cada temática propuesta.

El monto de inversión, será financiado con ingresos propios presupuestados de la institución.

Administración

La capacitación es una herramienta fundamental en la gestión de recursos humanos, principalmente por ser uno de los pilares donde la visión estratégica de la organización se canalizará idealmente en los cursos externos o internos que los ocupantes de distintos cargos han de realizar para la consecución de los objetivos de la empresa, sean a corto, mediano o largo plazo. Así, como lo plantea Ramírez

y García (2010), lo que la capacitación busca es lograr un cambio consistente en diversas áreas de una persona como son hábitos y comportamientos. Sin embargo, se debe tener presente que este cambio puede ser tanto beneficioso como infructuoso si es que no se realizó una adecuada detección de necesidades y planificación de la capacitación, por lo tanto, ante esta realidad se plantea que es estrictamente necesario proveer un control y seguimiento a estas actividades, midiendo el impacto de los programas de formación desde su fase de planificación hasta el cumplimiento de los objetivos propuestos. Es válido mencionar también que el diseño debe ser integral, partiendo desde el contexto, las necesidades y las competencias hasta la evaluación final, con procedimientos e instrumentos establecidos para el proceso de aprendizaje (Ramírez & García, 2010).

El Plan de Capacitación, se diseñó en función de la detección de necesidades de capacitación y será aprobado por las máximas autoridades de la institución, siendo necesario considerar que se pretende aportar con una metodología que facilite el diseño y elaboración de sistemas de capacitación, así como una planificación de ejecución de los temas propuestos.

Políticas:

Institucionalizar la implementación del proceso de capacitación, a través de la participación de todos los colaboradores, para alcanzar el mejoramiento continuo de la institución y lograr mayor eficiencia en los procesos de las diferentes áreas de gestión y liderazgo.

La Coordinación Administrativa será responsable de la programación del Plan de Formación y Capacitación o Sistema Integral. Deberá ingresar dicho plan a las Reuniones de Trabajo para su aprobación. Las capacitaciones no programadas y no incluidas en el plan, se realizarán de acuerdo a la necesidad y serán aprobadas por la coordinación.

Previsión de la evaluación

Estos pueden incluir la concientización de los participantes sobre la importancia del trabajo en equipo y de la prestación de servicios de alta calidad que respondan a las necesidades de los trabajadores. Estos objetivos orientan en la selección de:

- El contenido de la capacitación (los temas que cubrirá la capacitación);
- El enfoque de la capacitación (cómo se desarrollarán los temas, mediante clases o mediante ejercicios de participación);
- Los métodos de evaluación que se utilizarán durante o al final de la capacitación.

Premisas de gestión

1. Presentación de la documentación para la autorización correspondiente para presentar la propuesta a las autoridades de la entidad.
2. Presentación de la propuesta a las autoridades de la institución en magnético e impreso.
3. Preparación de materiales para la capacitación.
4. Impresión del plan para su socialización con los docentes y personal de apoyo.
5. Capacitación y socialización del programa con los directivos.
6. Cambios respectivos en caso de haberlos.
8. Validación de la propuesta por parte de los docentes de la institución.

DISEÑO DE LA PROPUESTA

La presente propuesta se convierte en una herramienta importante para los directivos de las instituciones educativas pertenecientes al circuito 18D01C07, ya que su desempeño se relaciona con la toma de decisiones, el trabajo en equipo, la calidad de procesos, el ejercicio del liderazgo y las prácticas al interior de la comunidad educativas, en los ámbitos pedagógico, administrativo y convivencia armónica, esto se lograra mediante el desarrollo de los siguientes módulos que se detallan a continuación:

MÓDULOS DE LA PROPUESTA

MÓDULO I: Los directivos aplican liderazgo Transformacional en los procesos educativos.

MÓDULO II: Conocimientos sólidos de los procesos en Gestión y prácticas institucionales.

MÓDULO III: Mejor convivencia laboral en la Institución Educativa.

Tabla N. 14 **Contenidos/Cronograma/Responsables**

MÓDULOS	CONTENIDOS	METAS	Meses 2020-2021												RESPONSABLES	
			Ag	Se	Oc	No	Dic	En	Fe	Mar	Ab	May	Ju	Ju		
MÓDULO I PRINCIPIOS BÁSICOS DE LIDERAZGO	Siete Hábitos de la gente altamente efectiva.	6 directivos														Comité de gestión de proyectos.
	Liderazgo transformacional: sus cuatro pilares	6 directivos														Comité de gestión de proyectos
	Liderazgo educativo y su rol en las instituciones educativas.	6 directivos														Comité de gestión de proyectos
MÓDULO II GESTIÓN Y PRÁCTICAS INSTITUCIONALES	Planificación Estratégica	6 directivos														Comité de gestión de proyectos
	Gestión Pedagógica	6 directivos														Comité de gestión de proyectos
	Gestión del Talento Humano Y Recursos	6 directivos														Comité de gestión de proyectos
	Convivencia Escolar	6 directivos														Comité de gestión de proyectos
MÓDULO III COMUNICACIÓN EFECTIVA	Comunicación asertiva	6 directivos														Comité de gestión de proyectos
	Fortalecimiento de equipos de trabajo	6 directivos														Comité de gestión de proyectos
	Manejo de conflictos	6 directivos														Comité de gestión de proyectos

Elaborado por: Alexandra Baño

Fuente: Investigación Documental

DESARROLLO DE MODULOS DE LA PROPUESTA

MÓDULO I: PRINCIPIOS BÁSICOS DE LIDERAZGO

INTRODUCCIÓN

En el presente módulo se le invita al líder directivo a definir grandes principios de Liderazgo, que representan guías de acción para conseguir las metas personales, profesionales y lograr crecimiento educativo en las diferentes instituciones educativas, además, le proporcionará sabiduría en el desempeño de sus funciones, donde será capaz de influir en los demás, ya que un líder directivo debe ser flexible y adaptarse a las circunstancias y así inspirar a sus seguidores.

OBJETIVOS

- Aportar herramientas necesarias para conducir el desempeño directivo de forma efectiva, mediante un proceso de crecimiento y desarrollo personal e interpersonal.
- Fortalecer un Liderazgo Transformacional, a través de la experiencia, exposiciones y debates para inspirar y empoderar a sus subordinados a ser partícipes activos del cambio en las instituciones educativas.
- Conocer la realidad social y cultural mediante el análisis, reflexión y espíritu crítico, para gestionar los recursos con los que cuenta cada institución educativa y cumplir los objetivos.

TEMARIO DEL MÓDULO I

Tema 1: Siete Hábitos de la gente altamente efectiva.

- Que son los Siete Hábitos de la gente altamente efectiva.
- Importancia en su rol como directivo educativo
- Análisis en casos reales en las instituciones educativas.

Tema 2: Liderazgo Transformacional

- Cuatro pilares del Liderazgo Transformacional
- Dimensiones de Liderazgo Transformacional
- Ventajas del Liderazgo Transformacional

Tema 3: Liderazgo educativo y su rol en las instituciones educativas.

- Aspectos que definen el liderazgo educativo.
- Las competencias de un líder educativo

DESARROLLO DE LOS CONTENIDOS

Cada uno de los temas ha sido abordado con un enfoque significativo, en donde se parte del diagnóstico personal, la activación del conocimiento previo y los nuevos conocimientos, para llevar al directivo a aplicar los contenidos en contextos reales, así mismo, para ser abordado en los círculos de calidad directivo-docente.

Sesiones: 12

Horario: 7:30 am a 14:30pm

Metodología: Indoor Training (4 horas) y Outdoor Training (2 horas)

Almuerzo: (1 hora)

CONTENIDO TEMÁTICO

Tema 1: Siete Hábitos de la gente altamente efectiva

El Dr. Covey (2014) menciona que los siete hábitos de la gente altamente efectiva es una guía útil en la búsqueda del mejoramiento personal y de grupo, ya sea este familiar o empresarial, ya que los siete hábitos pueden aplicarse prácticamente a cualquier entorno de la vida.

Tabla N. 15 **Siete Hábitos de la gente altamente efectiva**

HÁBITO	DESCRIPCIÓN
Ser proactivo	Tomar la iniciativa, asumir la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan; decidir en cada momento lo que queremos hacer y como lo vamos a hacer.
Comenzar con el fin en la mente	Realizar acciones verdaderamente significativas, basado en principios sólidos para actuar en todo momento en la vida de una organización, ejecutándose de esta manera la visión y misión de una organización.
Poner primero lo primero	Realizar las actividades de acuerdo a los cuatro cuadrantes de tiempo propuesto por Covey. Cuadrante 1: Importante/urgente Cuadrante 2: Importante/no urgente Cuadrante 3: No importante/urgente Cuadrante 4: No importante/no urgente.
Piense en ganar-ganar	Influir en los seguidores con el fin de crear equipos de trabajo eficientes proactivos e interdependientes, con valores y metas comunes y una visión compartida.
Buscar primero entender luego ser entendido	Comprende las habilidades básicas de comunicación, estas habilidades son definitivamente las más importantes en la vida del ser humano, además, implica un gran cambio de paradigma, ya que propone botar barreras psicológicas y escuchar al otro de manera atenta, no a la defensiva y sin tratar de desprestigiarle
Sinergizar	Voluntad de aportar y aprender, lo que implica dar con generosidad y recibir con gratitud, requiere nobleza, transparencia y altísimos niveles de confianza. Es la capacidad de comunicación holística, ágil, vibrante, potente, cálida y efectiva.
Afilar la sierra	Consiste en renovar, preparar al individuo para seguir mejorando en sus entornos de vida, personales, sociales y empresariales, así como también le da nuevas energías para afrontar los desafíos futuros. Cuatro niveles de renovación (Covey, 1994) Renovación física Renovación espiritual Renovación mental Renovación social

Elaborado por: Alexandra Baño

Fuente: Investigación Documental

Tema 2: Liderazgo Transformacional

El líder transformacional tiene cualidades para asumir riesgos, hacer cambios ante las situaciones presentes y posee una visión que le permite ver oportunidades las cuales aprovecha, y, además, logra transmitir el interés e inspira sus seguidores para que crean y asuman los mismos proyectos.

2.1 Cuatro pilares del Liderazgo Transformacional

Leithwood (2009) mencionaron cuatro conceptos básicos que bien pueden extrapolarse al proceso transformacional en un plano más genérico. Se trata de elementos que no pueden faltar si se quiere hablar de un liderazgo orientado a cambiar la estructura de una organización, es preciso añadir que los cuatro conceptos pueden visualizarse como los peldaños de una escalera, donde en el nivel más bajo se sitúan los planes de cambio y en el más alto la materialización de los mismos. Estas prácticas se enfocan a la construcción de comunidades profesionales de aprendizaje, reconociendo que éstas son fundamentales para fortalecer el trabajo directivo-docente y el aprendizaje de los estudiantes (Maureira & Rojas, 2013).

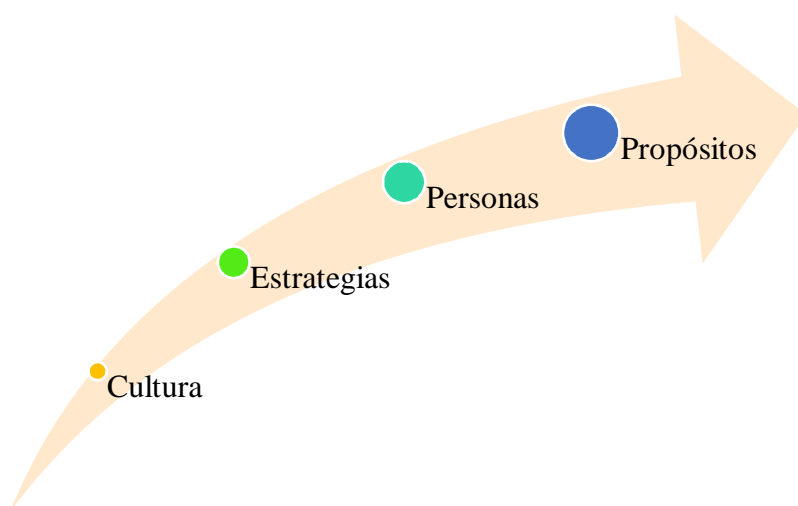


Gráfico N. 9 Pilares del Liderazgo Transformacional
Elaborado Por: Alexandra Baño
Fuente: (Maureira & Rojas, 2013)

Propósitos: Es la visión compartida que los miembros de la organización tienen en relación con algo el líder transformacional los denomina «expectativas de cambio», es decir, la disposición de las personas a generar y asumir la transformación.

Personas: Es la razón de ser el líder transformacional y se refiere, en concreto, a la definición de los grupos o individuos sobre los se dispone a operar para que el proceso de cambio tenga éxito, debe conocerlos a profundidad: sus motivaciones, habilidades, comportamientos, aptitudes, entre otros aspectos.

Estrategia: Es la manera en que se efectúan los cambios, la cual está condicionada, desde luego, por las características de la organización o el grupo de trabajo: número de miembros, objetivos, expectativas, grado de heterogeneidad, edad, etc.

Cultura: Es el proceso mediante el cual los cambios se incorporan a la filosofía de la organización, coincidiendo, en muchos casos, con su visión y misión.

2.2 Dimensiones de Liderazgo Transformacional

Bass y Avolio (1994) caracterizan al líder transformacional, a partir de la influencia idealizada o carisma, motivación inspiradora, estímulo intelectual y consideración individualizada, las cuales describen lo siguiente:

Influencia idealizada: Lleva al líder transformador a actuar de modo que sus seguidores le admiran y le quieren imitar, convirtiéndose en un modelo idealizado con un alto grado de poder simbólico que le permite distinguirse de los demás por su personalidad y sus capacidades únicas.

Motivación inspiradora: Crea una visión estimulante y atractiva. Comunicándola convincentemente con palabras y con su propio ejemplo. Para ello, ha de demostrar primero su compromiso personal y entusiasmo por la visión para arrastrar a los demás. En este sentido, deberá diagnosticar las necesidades de los miembros del personal y atenderlas individualmente. Para lo cual precisará, delegar, entrenar, orientar y dar retroalimentación, para elevar el nivel de seguridad y confianza en sí mismo y así lograr mayores niveles de responsabilidad.

Estímulo intelectual. Promueve nuevos enfoques y soluciones a los problemas, estimulando intelectualmente a su gente a plantearse preguntas, cuestionando los modos habituales de hacer las cosas, aceptando los errores como una forma creativa y constructiva de ir construyendo conocimientos, lo cual es propio de una persona que dirige organizaciones inteligentes.

Consideración individualizada. Toma en cuenta las necesidades de cada persona con el propósito de guiar su potencial. Interviniendo como entrenador (coach), brinda oportunidades de aprendizaje, crea un clima de apoyo, escucha y sabe delegar, da feedback constructivo (Guerra, 2008).

2.3 Ventajas del Liderazgo Transformacional

Las instituciones educativas son las principales beneficiadas cuando se habla de aplicar un modelo de Liderazgo Transformacional. Veamos cómo y de qué forma se reflejan estas ventajas.

2.3.1 Desarrollo de habilidades sociales. Puede suceder que los cambios generados por el líder transformacional no sólo se reflejen en el aspecto operativo. De la cercanía, el diálogo y el clima laboral propicio a ideas renovadas, también es posible que surjan nuevas habilidades, talentos o destrezas en las personas.

2.3.2 Aumento de la autoestima de los trabajadores. No importan tanto las labores que desempeñen las personas como el clima laboral en que lo hagan. Cuando existen la motivación y los estímulos adecuados, los empleados de una compañía sienten que son importantes y que su labor tiene sentido. Un líder transformacional también trabaja para mejorar los estados de ánimo colectivos.

2.3.3 Aprendizaje corporativo. El líder transformacional hace énfasis en el aprendizaje como forma directa del conocimiento. No insiste en eliminar los errores; más bien, proporciona herramientas para gestionarlos y sacarles el mayor provecho. El fracaso es una oportunidad para aprender y seguir mejorando los procesos.

2.3.4 Creación de un clima Propicio Para nuevas Ideas. La motivación también es motor de escenarios en los que las ideas y las propuestas fluyen con más naturalidad que en sistemas de liderazgo autoritarios o demasiado jerarquizados. La

participación y el sentido de la igualdad son vitales para fomentar la creación entre los miembros de una organización. Muchas veces, la mejor respuesta a ciertos retos o crisis no surge de las esferas directivas como de aquellos cargos que más cercanía tienen con la situación. De ahí la importancia de los climas participativos

2.3.5 Reforzamiento de los equipos de trabajo. Por supuesto, los equipos de trabajo no son los mismos cuando se aplica un proceso de liderazgo transformacional. El líder redefine los roles y mejora los canales de comunicación

2.3.6 Aumento del nivel de compromiso. Si los empleados de una compañía se sienten acogidos, motivados y sus acciones y propuestas tienen incidencia en el desarrollo de los procesos, su nivel de compromiso con la organización irá en aumento. Mejorarán su eficiencia y en cada nuevo proyecto harán lo posible por sacar lo mejor de sí mismos. En últimas, sentirán la identidad corporativa como propia.

Tema 3: Liderazgo educativo y su rol en las instituciones educativas

3.1 Aspectos que definen el liderazgo educativo.

Sierra (2016) menciona en su artículo Liderazgo educativo en el siglo XXI, que se requiere responder a varias interrogantes en la educación en cuanto al qué, al para qué, al por qué, al cómo y el hacia dónde. Estas interrogantes definen una propuesta innovadora, que es consecuente con las necesidades del contexto. Es necesario preparar a los directivos más que para la vida, para el vivir el mundo, para interpretarlo, para pensar, para actuar de manera íntegra, para vivir felices, para encontrarse a sí mismos y al otro, para compartir con el otro, para disfrutar las cosas pequeñas de la vida, para amar la naturaleza, para crear, para innovar, para cambiar, para transformar, para intuir etc... también para mejorar su desempeño.

Desde esta perspectiva, hay que pensar en nuevas alternativas de formación, por tanto, el liderazgo directivo exige cualidades y características que hacen posible una sociedad más humana, donde los actores del proceso educativo generen una dinámica de proyección, de valores y de principios éticos que se enmarquen en el desarrollo de la persona, y cuyo proyecto de vida lo lleve a interrogarse sobre el papel que desempeña en la sociedad.



Gráfico N. 10 Aspectos que definen el liderazgo educativo
Fuente: (Sierra, 2016)

3.2 Las competencias de un líder directivo transformador

Para los líderes directivos, es garantía la educación de los estudiantes, la armonía ante la comunidad y padres de familia, por ello, debe manejar entre sus competencias los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes básicas para liderar, comunicar, motivar, decidir, analizar e integrarse con el equipo de trabajo, generando situaciones equilibradas y productivas para sí mismo y los demás, con lo cual contribuye a lograr los objetivos planteados en la institución educativa desde el punto de vista académico y administrativo (Guerra, 2008).

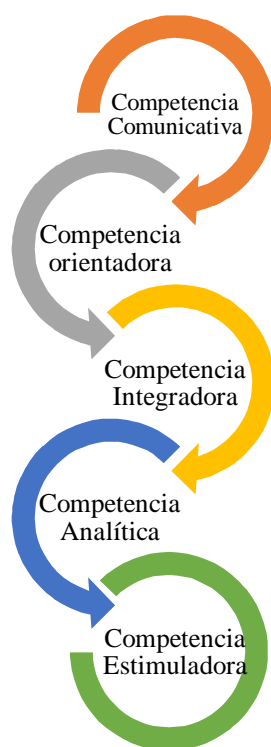


Gráfico N. 11 Competencia de un Líder Directivo Transformacional
Elaborado Por: Alexandra Baño
Fuente: (Guerra, 2008)

METODOLOGÍA DEL MÓDULO I

Tabla N. 16 Metodología del módulo I

Inicio de la sesión	Presentación del Facilitador. Presentación de los participantes.	Dinámicas
Indoor Training	Definir Objetivos Definir Roles Resolver Problemas Discusión, análisis y resolución de casos reales de las instituciones educativas. Relaciones Interpersonales	Cine Talleres Dinámicas Grupales Dinámicas de participación -Ronda de respuestas -Debates
Outdoor Training Desafíos al aire libre con características lúdicas	Capacidad de interpretar y ejecutar tareas. Comunicarse efectivamente Trabajar de modo coordinado Mensajes de motivación.	Dinámicas grupales Dinámica para potenciar los roles -Asignación de roles entre jefe y empleados e intercambiar

Elaborado por: Alexandra Baño
Fuente: Investigación Documental

EVALUACIÓN DEL MÓDULO I

Tabla N. 17 Evaluación del módulo

Método de evaluación	Forma de evaluación
Exposición	<ol style="list-style-type: none">1. Tono de voz2. Calidad de presentación3. Dominio de contenido4. Organización y secuencia5. Claridad y precisión
Debate del Producto de aprendizaje	<ol style="list-style-type: none">1. Respetan las reglas y procesos2. Respetan a los participantes3. Manejo adecuado del lenguaje4. Preparación de argumentos5. Capacidad de síntesis6. Mantener coherencia lógica en las diferentes actividades7. Realizar una buena contra-argumentación

Elaborado por: Alexandra Baño

Fuente: Investigación Documental

RECURSOS

- Material
- Fotocopiado
- Hojas
- Marcadores
- Laminas
- Afiches
- Videos
- Juegos

MÓDULO II: GESTIÓN Y PRÁCTICAS INSTITUCIONALES

INTRODUCCIÓN

En el desarrollo del segundo módulo permitirá colaborar con la acción y la reflexión de los equipos directivos en sus instituciones acerca del mejoramiento de las prácticas que en ellas se desarrollan. Se trata de profundizar sobre la forma de concebir estos procesos y comprender sus múltiples significados, sosteniendo el interrogante esencial y necesario: ¿cómo promover, desarrollar, sostener y evaluar propuestas de mejora en las escuelas?, de esta manera, las buenas prácticas en gestión implican el compromiso de los equipos directivos con su institución, con los estudiantes, los docentes y padres de familia, para que se constituya en una comunidad de aprendizaje. Estas prácticas se relacionan con la resolución de problemas, por cuanto se trata de identificar las prioridades para reconocer las situaciones que requieren ser cambiadas. Implica un proceso de toma de decisiones para desarrollar la mejor alternativa de resolución a esos problemas para generar aprendizajes de calidad para toda la comunidad educativa.

OBJETIVOS

- Desarrollar competencias fundamentales en los directivos, a través de la elaboración de objetivos claros, vinculados a la situación actual de las instituciones educativas, para la toma de decisiones y demandas que impone el entorno.
- Orientar de manera efectiva el rumbo de los directivos en el ámbito pedagógico, para una gestión eficiente.
- Proporcionar elementos conceptuales, procedimentales y actitudinales a los directivos desde su posición de líder, a pensar y aprender a aprender, para desarrollar el perfil de competencias esperado.
- Identificar estrategias que proporcione a los equipos directivos experiencias de aprendizaje para mejorar su gestión.

TEMARIO DEL MÓDULO II

Tema 1: Planificación Estratégica

- Enfoques de la Planificación Estratégica
- Escenarios deseables para su aplicación
- Estándares de Calidad

Tema 2: Gestión Pedagógica

- Liderazgo pedagógico
- Estándares de Calidad

Tema 3: Gestión del Talento Humano y Recursos

- Competencias Funcionales
- Estándares de Calidad

Tema 4: Convivencia Escolar

- La Convivencia Escolar y el Aprendizaje
- Estándares de Calidad

DESARROLLO DE LOS CONTENIDOS

Cada uno de los temas ha sido abordado con un enfoque significativo, en donde se parte del diagnóstico personal, la activación del conocimiento previo y los nuevos conocimientos, aportando con herramientas de reflexión para la toma de decisiones colectivas y adecuarse a los cambios y demandas que impone el entorno.

Sesiones: 16

Horario: 7:30 am a 14:30pm

Metodología: Indoor Training (4 horas) y Outdoor Training (2 horas)

Almuerzo: (1 hora)

CONTENIDO TEMÁTICO

Tema 1: Planificación Estratégica

La planificación estratégica en las instituciones educativas se concibe como un proceso participativo, sistemático, crítico y autocrítico e integral, estructurado en

varios momentos o fases, que permite formular, entre otros, objetivos y estrategias en diferentes horizontes de tiempo, que necesita información externa e interna, responde a las demandas del entorno y de la propia institución, y cuyos resultados requieren de seguimiento y evaluación. Siendo esta una herramienta que ayuda en el fortalecimiento de las instituciones educativas, al facilitar sus procesos de mejora en el mediano y largo plazo.

Para Barker, futurólogo de nuestra era, expresa claramente el binomio planificación-ejecución en la siguiente frase: una visión de futuro sin acción, es un sueño, una acción sin visión de futuro, carece de sentido, una visión de futuro puesta en práctica puede cambiar el mundo (Rivero, 2012).

Enfoques de la Planificación

En la medida en que el entorno educativo ha cambiado y los retos han crecido en complejidad, más necesaria se ha hecho la aplicación de la planificación estratégica en las instituciones educativas, considerada como un “sistema abierto”, donde cada institución está llamada a cambiar en la medida en que integra las diferentes informaciones provenientes del medio externo e interno. Almuñás (1999), menciona cinco enfoques de la planificación (Rivero, 2012).

Tabla N. 18 **Enfoques de la Planificación**

<p>Estimación de la demanda social</p> <p>Previsión de la posible demanda estudiantil</p>	<p>Recursos Humanos-demanda económica</p> <p>Determinación de los recursos humanos - cantidad y tipo de profesional</p>	<p>Planificación Normativa</p> <p>Donde se establece la filosofía institucional que sustenta los principios fundacionales de la organización: misión, visión, valores y estructura.</p>	<p>Planificación Proyectiva</p> <p>Permite formular las estrategias, objetivos y planes de acción, con el involucramiento del personal indicado para el logro de la visión institucional.</p>	<p>Planificación Estratégica</p> <p>Implica un profundo conocimiento del entorno y de los recursos disponibles hacia el interior, que permita hacer un balance (análisis de competitividad) de la institución para identificar su posición estratégica.</p>
--	--	--	--	--

Elaborado por: Alexandra Baño
Fuente: (Rivero, 2012)

Escenarios deseables para su aplicación

Para desarrollar una correcta planificación debemos crear y creer en las razones o motivaciones de realizar cambios para alcanzar la optimización de todos los recursos de la institución educativa. Será la fuerza motriz de por qué merece la pena diseñar un plan estratégico. Además, dentro de esta sensibilización, es preciso que nos cercioremos, previamente, del compromiso de los miembros para que todas las actitudes, comportamientos y predisposiciones favorezcan el proceso, pues de lo contrario, peligra su puesta en práctica. Por consiguiente, antes de materializar una planificación, nos aseguraremos de los siguientes aspectos para lograr su éxito (Fuster, 2008).

- Implicación total del equipo directivo.
- Ninguna crisis que interfiera directamente con el proceso de la planificación.
- Conciliar los beneficios de la institución con las necesidades de los padres y alumnos.
- Disponer de la suficiente flexibilidad en los miembros y en la organización para realizar ajustes en los objetivos una vez implantado el proceso.
- Tener el convencimiento de la necesidad de contar con la planificación
- Sobreestimar las fuerzas y no percibir los puntos débiles.
- Descentralizar los procesos de decisión y evitar los excesos de trámites que obstaculizan el engranaje de la planificación estratégica.

Por lo tanto, la planificación estratégica permite a la institución educativa utilizar sus fortalezas para capitalizar las oportunidades externas y reducir el impacto de las amenazas, lo cual le permitirá alcanzar sus objetivos institucionales en beneficio de la comunidad a la que sirve.

Estándares de Calidad

Los estándares de calidad educativa son descripciones de logros esperados de los diferentes actores e instituciones del sistema educativo. En tal sentido, son orientaciones de carácter público, que señalan las metas educativas para conseguir una educación de calidad. Los estándares de desempeño directivo son descripciones

de lo que debe hacer un director o rector competente; es decir, de las prácticas de gestión y liderazgo que están positivamente correlacionadas con el buen desempeño de los docentes, la buena gestión del centro escolar, y los logros de aprendizaje de los estudiantes (Ministerio de Educación, 2012).

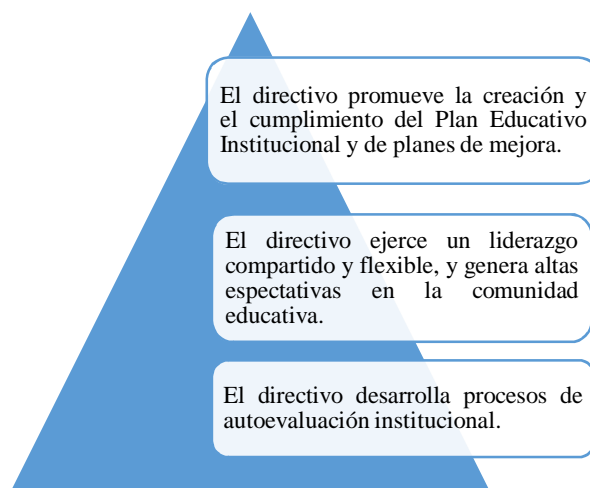


Gráfico N. 12 Estándares Generales de Planificación Estratégica
Elaborado Por: Alexandra Baño
Fuente: (Ministerio de Educación, 2012)

Tema 2: Gestión Pedagógica

El rol protagónico que desempeñan los directivos en la gestión pedagógica curricular es relevante. Reezigt y Creemers (2005) señalan que están llamados a asegurar actividades que permitan el aprendizaje continuo de todos los miembros del establecimiento, buscando la excelencia académica y mejoras sustentables en el tiempo. Para lograr lo anterior, se destaca que tanto los docentes directivos como los equipos de gestión deben estar orientados a identificar las necesidades del establecimiento, fijar metas en consecuencia, planificar de manera acorde con éstas, implementar las acciones que sean necesarias retroalimentando constantemente al proceso y coordinando acciones de evaluación y reflexión conjunta (Beltrán, 2014).

Liderazgo pedagógico

Los directivos deben realizar una labor fundamentalmente técnica-pedagógica, considerando que son ellos los que deben dirigir, coordinar, evaluar y mejorar los trabajos de los equipos de docentes que participan en la construcción y ejecución de los proyectos de mejoramiento educativo, especialmente en el área de gestión curricular, enseñanza y aprendizaje en el aula, y apoyo al desarrollo de los estudiantes. En síntesis, debieran emplear estrategias centradas en los aprendizajes como el trabajo en equipo y colaborativo, reflexión, mediación, proyectos, retroalimentación, y el uso de una herramienta poderosa como lo es la evaluación para los aprendizajes. Por otra parte, deben asumir un rol profesionalizante y mantener un monitoreo constante de la actividad pedagógica curricular. Al líder directivo le corresponde liderar la operacionalización del currículum, es decir, desde el Ministerio de Educación a través del diseño, desarrollo o actualización del proyecto curricular, según corresponda el centro educativo (Beltrán, 2014).

Day (2010) menciona ocho dimensiones claves para un liderazgo pedagógico exitoso:

- Definir la visión, valores y dirección, construyendo confianza
- Mejorar las condiciones para la enseñanza y el aprendizaje
- Reestructurar la organización: rediseñar roles y responsabilidades
- Mejorar la enseñanza y el aprendizaje
- Rediseñar y enriquecer el currículum
- Mejorar la calidad del profesorado.
- Construir relaciones dentro de la comunidad escolar
- Construir relaciones fuera de la comunidad escolar

El papel del líder directivo se redefine para, en lugar de limitarse a una gestión burocrática, pasar a agente del desarrollo profesional, que aprovecha las competencias de los miembros en torno a una misión común (Bolívar, 2015).

Estándares de Calidad

Los Estándares de Gestión Pedagógica permite asegurar su influencia efectiva en el logro de aprendizajes de calidad de todos los estudiantes en las instituciones educativas a su cargo (Ministerio de Educación, 2017).

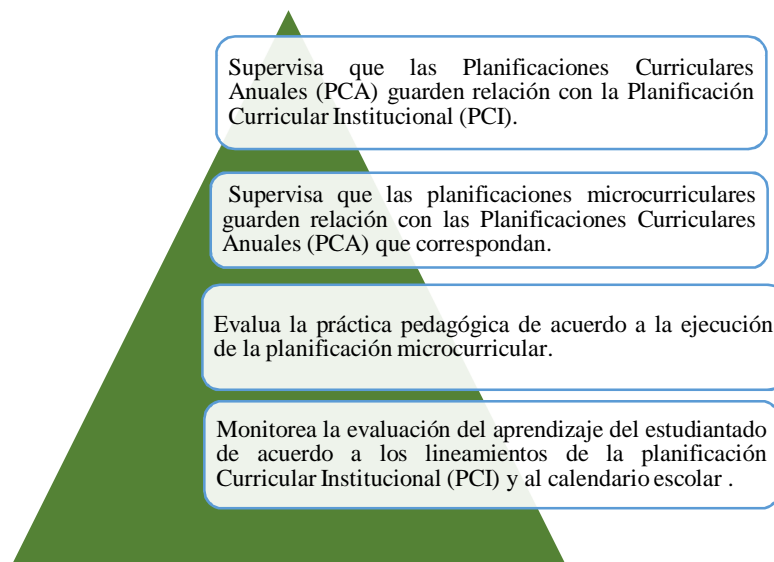


Gráfico N. 13 Estándares Generales de Gestión Pedagógica
Elaborado Por: Alexandra Baño
Fuente: (Ministerio de Educación, 2017)

Tema 3: Gestión del Talento Humano y Recursos

Competencias Funcionales

Estas competencias habilitan a las personas para desempeñar una ocupación o grupo de ocupaciones (Lladó, 2013). Son consecuencia de los conocimientos y las habilidades adquiridos a través de un programa formativo y se relacionan con el conocimiento específico de un campo de estudio, por ejemplo, las técnicas y métodos específicos de una profesión, como señala Rodríguez (2007) al afirmar que “deben estar relacionadas con cada área temática, con la especificidad propia de un campo de estudio” (Maldonado & Canales, 2014).

Maldonado et al., (2014) propone las siguientes competencias específicas y conocimientos necesarios para desempeñar la gestión de talento humano.

Tabla N. 19 **Competencias específicas de gestión de talento humano**

Competencias específicas	Conocimientos
Diseñar, coordinar, ejecutar y gestionar los programas de bienestar laboral.	Desarrollo Humano Trabajo en equipo. Estilos de liderazgo en las organizaciones. Calidad de vida laboral Planeación estratégica. PHVA: planear-hacer-verificar-actuar. Capacitación y desarrollo. Concepción del bienestar. Salud laboral.
Liderar el componente de responsabilidad social institucional	Concepciones de la responsabilidad social institucional Participación, organización y promoción de la comunidad educativa
Participar en los procesos de evaluación de desempeño	Evaluación de desempeño personal. Valoración de las competencias
Realizar diagnósticos	Demografía poblacional. Necesidades y satisfactores. Evaluación de impacto, dimensiones e indicadores. Diseño en encuestas de satisfacción.
Atender, orientar y hacer seguimiento a los casos de colaboradores y sus familias	Trabajo social individual y familiar. Redes de apoyo. Atención psicosocial. Dinámica de la familia.
Administrar el talento humano	Proceso de selección. Selección por competencias.

Elaborado por: Alexandra Baño

Fuente:(Maldonado & Canales, 2014).

Así el líder directivo en la gestión del talento humano diagnostica, diseña planes y programas de bienestar social en las organizaciones; así mismo, lleva a cabo procesos de orientación y seguimiento de caso dirigido a los docentes y sus familias, coordina, ejecuta y gestiona los recursos para el desarrollo de los programas dirigidos a los colaboradores con el propósito de generar y fortalecer la calidad de vida laboral.

Estándares de Calidad

La gestión del talento humano, cuando se maneja de manera estratégica, fluye desde la misión, la visión, los valores y los objetivos de la institución educativa, esto permite que cada docente note dónde está dentro de la institución. Esto, a su vez, permite a los docentes participar en toda la dirección de las escuelas. Desde una perspectiva estratégica, un sistema efectivo de la gestión del talento ayuda a que los docentes, estudiantes y padres de familia sientan que son parte de algo más grande que su rol actual.

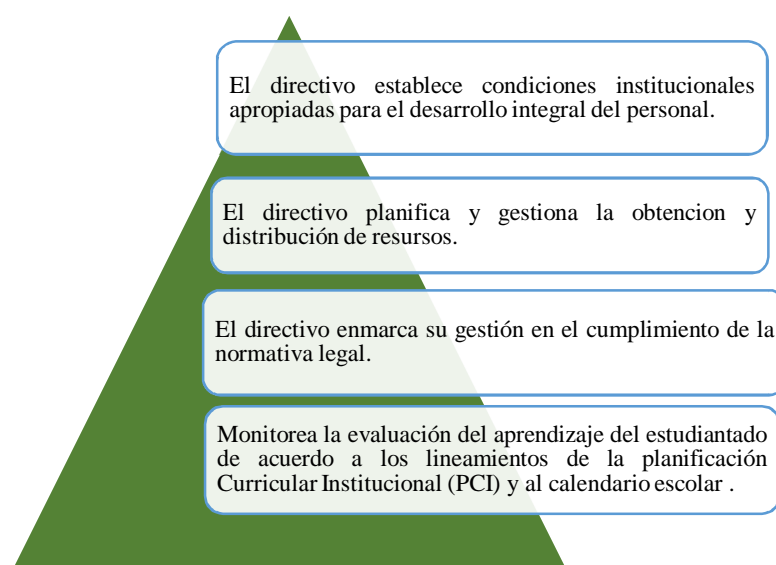


Gráfico N. 14 Estándares Generales de Gestión del Talento Humano y Recursos

Elaborado Por: Alexandra Baño

Fuente: (Ministerio de Educación, 2017)

Tema 4: Convivencia Escolar

La Convivencia Escolar y el Aprendizaje

Esta realidad nos lleva a cuestionar la gestión institucional y motiva a buscar estrategias que proporcione a los equipos directivos experiencias de aprendizaje para mejorar su gestión, y en este caso, la gestión de la convivencia escolar.

Manríquez (2014) menciona que en la medida que la convivencia escolar se verifique en un clima de respeto y tolerancia, sustentada en valores como la cooperación y la confianza, la gestión del conocimiento será más eficiente,

contribuyendo con ello a mejorar la calidad de la educación. Además, añade que los líderes directivos de instituciones educativas deben generar, facilitar y promover tiempos y espacios para que pueda circular la palabra y no los silencios, el diálogo y la discusión y no la sumisión y acatamiento, el análisis y la reflexión sobre las acciones impulsivas y las actuaciones violentas. Sin lugar a dudas la respuesta es: dialogando. Y aquí es fundamental la tarea del directivo, cuya función es acompañar, escuchar, comprensivamente al otro, con mayor o menor grado de especificidad, para que el estudiante vaya transitando y descubriendo el camino, su camino.

Éste módulo tiene como temática la gestión participativa y el liderazgo basado en algunos principios de Leithwood (2009), los cuales señalan que las prácticas de liderazgo son valiosas en casi todos los contextos. Desde este modelo teórico, los líderes directivos apoyan a sus equipos mostrando respeto y consideración por las necesidades personales y brindan oportunidades para participar en la toma de decisiones.

Esta participación y reflexión le brinda la certeza al equipo directivo de que puede moldear el contexto organizacional para satisfacer sus propias necesidades relacionadas con el cumplimiento de determinadas metas, sustentado en el Código de Convivencia y en el marco del Buen Vivir.

Estándares de Calidad

La convivencia en paz de los integrantes de una comunidad permite el desarrollo de las potencialidades humanas, y como tal, garantiza la igualdad de oportunidades para todas las personas, lo que significa que la interrelación positiva entre ellos y permite el adecuado cumplimiento de los objetivos educativos, por otra parte, el paradigma del Buen Vivir (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo [Senplades],2017) es el eje esencial de la educación, en la medida en que el proceso educativo debe contemplar la preparación de futuros ciudadanos, con valores y conocimientos para fomentar el desarrollo del país.

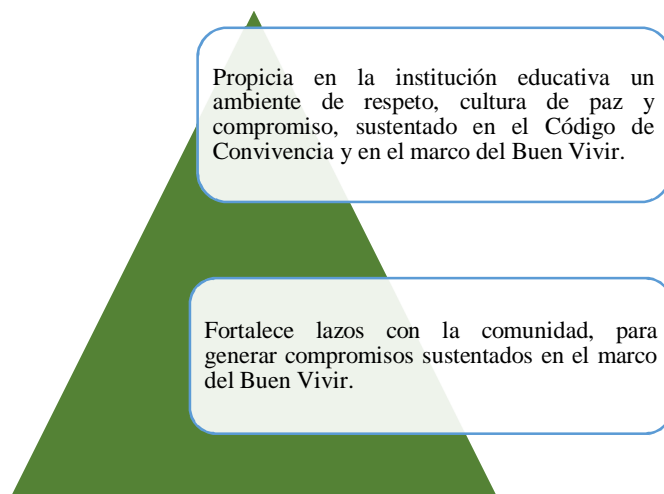


Gráfico N. 15 Estándares Generales de Convivencia Escolar
Elaborado Por: Alexandra Baño
Fuente: (Ministerio de Educación, 2017)

METODOLOGÍA DEL MÓDULO II

Tabla N. 20 Metodología del módulo II

Inicio de la sesión	Presentación del Facilitador. Presentación de los participantes.	Dinámicas
Indoor Training	Definir Objetivos Definir Roles Resolver Problemas Discusión, análisis y resolución de casos reales de las instituciones educativas. Relaciones Interpersonales	Grupos Focales Cine Talleres Dinámicas Grupales Dinámicas de participación -Ronda de respuestas -Debates
Outdoor Training Desafíos al aire libre con características lúdicas	Capacidad de interpretar y ejecutar tareas. Comunicarse efectivamente Trabajar de modo coordinado Mensajes de motivación.	Dinámicas grupales Dinámica para potenciar los roles -Asignación de roles entre jefe y empleados e intercambiar

Elaborado por: Alexandra Baño
Fuente: Investigación Documental

EVALUACIÓN DEL MÓDULO II

Tabla N. 21 Evaluación del módulo

Método de evaluación	Forma de evaluación
Exposición	<ol style="list-style-type: none">6. Tono de voz7. Calidad de presentación8. Dominio de contenido9. Organización y secuencia10. Claridad y precisión
Debate del Producto de aprendizaje	<ol style="list-style-type: none">8. Respetan las reglas y procesos9. Respetan a los participantes10. Manejo adecuado del lenguaje11. Preparación de argumentos12. Capacidad de síntesis13. Mantener coherencia lógica en las diferentes actividades14. Realizar una buena contra-argumentación

Elaborado por: Alexandra Baño

Fuente: Investigación Documental

RECURSOS

- Material
- Fotocopiado
- Hojas
- Marcadores
- Laminas
- Afiches
- Videos
- Juegos

MÓDULO III: COMUNICACIÓN EFECTIVA

INTRODUCCIÓN

En el desarrollo del tercer módulo se abarcará un tema esencial para la convivencia de la comunidad educativa, como es la comunicación efectiva, que se caracteriza por transmitir un mensaje que cumpla con los objetivos esperados por el emisor hacia el receptor. Para que una comunicación sea efectiva, los interlocutores deben buscar la comprensión uno del otro a través de la elaboración de un mensaje claro, preciso, flexible, con empatía y breve. Es decir, de fácil comprensión, que exprese objetivamente lo que se quiere decir y expresar únicamente lo intencionado (Quero, Mendoza & Torres, 2014).

OBJETIVOS

- Ampliar las habilidades de comunicación oral o escrita que favorezcan la relación entre los directivos y comunidad educativa.
- Conocer aspectos teóricos y prácticos del trabajo en equipo, que le permitan implementar acciones su área laboral.
- Aprender a manejar conflictos en la comunidad educativa para fortalecer vínculos y mejorar el desempeño.

TEMARIO DEL MÓDULO III

Tema 1: Comunicación asertiva

- Comunicación verbal
- Comunicación no verbal
- Competencias Comunicativas

Tema 2: Fortalecimiento de equipos de trabajo.

- Funcionamiento de los equipos

Tema 3: Manejo de conflicto

- Técnicas para la solución de conflictos

DESARROLLO DE LOS CONTENIDOS

Cada uno de los temas ha sido abordado con un enfoque significativo, en donde

se parte del diagnóstico personal, la activación del conocimiento previo y los nuevos conocimientos, para llevar al directivo a aplicar los contenidos en contextos reales, así mismo, para ser abordado en los círculos de calidad directivo-docente

Sesiones: 12

Horario: 7:30 am a 14:30pm

Metodología: Indoor Training (4 horas) y Outdoor Training (2 horas)

Almuerzo: (1 hora)

CONTENIDO TEMÁTICO

Tema 1: Comunicación asertiva

La capacidad de escuchar y ser escuchados dan lugar a un estado de relajación y se abren a la posibilidad de crear un vínculo. Por esta razón, la capacidad de escuchar es clave para una comunicación efectiva, y sin esta disposición podrían ocurrir malentendidos. Sin embargo, por obvio que parezca decirlo, los problemas de comunicación, debido precisamente a la incapacidad de escuchar a los demás, son comunes en cualquier grupo u organización, más allá de su fin, con lo cual afecta las relaciones entre compañeros de trabajo, padres de familia, estudiantes y directivos, etc...

Una comunicación efectiva debe enfocarse en la eficacia de los elementos de la comunicación (Moore, Gómez, Kurtz, & Vargas, 2010).

1.1 Emisor y receptor. - Interlocutores de la comunicación, siendo el emisor el que elabora el mensaje e imprímela intención, y el receptor quien recibe el mensaje, modificando su conducta, lo más importante es la comprensión, tolerancia, de las diferencias individuales evitando la generalización y distorsión de la información.

1.2 Mensaje. - Conjunto de signos que comunican algo compuesto de significante y significado, el mensaje debe tener una coherencia entre ellos, siendo el significante aquello que percibimos, y el significado aquello que entendemos.

1.3 Canal. - Medio en que se transmite el mensaje, debe encontrar las herramientas correctas para una comunicación eficiente como, por ejemplo, el uso de la tecnología de la información y la comunicación.

1.4 Comunicación verbal

La comunicación verbal incluye a la comunicación oral y comunicación escrita. La primera se refiere a las palabras habladas en el proceso de comunicar, puede ser cara a cara o por el teléfono, o bien, en chat de voz por internet, los cuales son influenciados por la modulación de la voz, el tono, volumen, rapidez y claridad de la voz. El otro tipo de comunicación, puede ser enviada vía a correo, email, etc., la efectividad de esta depende de los estilos de escritura, vocabulario usado, gramática, claridad y precisión del lenguaje (Fajardo, 2009).

Para poder desarrollarlo es fundamental que se trabaje en el potencial comunicativo de cada individuo y se desarrollen habilidades de comunicación y de adaptación a nuevos entornos. La forma en la que se comunica con los demás desempeña un papel muy importante en la marca personal que afecta tanto a la vida personal como profesional.

1.5 Comunicación no verbal

La comunicación no verbal incluye el lenguaje corporal aun sin que haya palabras orales, incluye la postura, gestos con las manos y movimientos corporales, contacto visual, acercamiento e interacción corporal. Las expresiones faciales también juegan un rol importante, ya que nos dicen mucho por ejemplo de su humor o emociones. A su vez, la forma de vestirse y arreglarse de la persona, el perfume que usa y el modo de peinarse, también nos comunican los gustos, pensamientos, actitudes y más de esa persona en específico. La comunicación no verbal también puede ser en forma de representaciones pictóricas, señalamientos, fotografías, e incluso pinturas. Otro aspecto de la comunicación no verbal que muy pocas veces tomamos en cuenta y sin embargo es muy importante es la personalidad (Almeida, Infante, & Cuenca, 2019).

Por Caire (2009), refiere que un estudio del antropólogo Albert Mehrabian, establece que sólo el 7% de la comunicación entre dos personas se lleva a cabo con palabras. Un 38% lo hace nuestra voz (tono, entonación, etc.), y el 55% restante lo hace nuestro cuerpo (Hernández, Reyes & Flores, 2017). Así la importancia de este tipo de comunicación donde las personas por medio de movimientos y gestos corporales o faciales se comunican. Dan un mensaje ante los ojos de los demás. Esto puede ser consciente o inconscientemente, es lo que en general impacta más a

las personas porque influyen de sobre manera las relaciones interpersonales, debido a que son acciones que inmediatamente captan nuestros ojos y se interpretan automáticamente en el cerebro de cada individuo.

1.6 Competencias Comunicativas

Para Bermúdez y Gonzales (2011) las competencias comunicativas deben ser desarrolladas a través del dominio del saber (conocimiento teórico), el hacer (las habilidades y destrezas, es decir, la experiencia en el área y la aptitud); el ser (la disposición psicológica o actitud) y el querer hacer (deseos o motivaciones), todo esto manejado dentro de un entorno social, ideológico, cultural, económico, y temporal determinado.

En efecto la competencia, en el ámbito de las organizaciones educativas, se sitúa entre los saberes y las habilidades concretas; la competencia es inseparable de la acción, pero exige a la vez conocimiento; lo que indica que un directivo debe tener tanto una buena formación en cuanto a sus funciones laborales como en la capacidad para tomar las acciones, de manera que le permitan usar apropiadamente esos conocimientos adquiridos.

El autor incluye habilidades que pueden ser agrupadas en tres grandes categorías:

Tabla N. 22 **Competencias comunicativas necesarias en el ámbito de las organizaciones**

Competencias comunicativas necesarias en el ámbito de las organizaciones		
Competencias Lingüísticas	Competencias de Liderazgo	Competencias de Relación
Discursivas	Autocontrol	Capacidad de escucha
Psicolingüísticas	Búsqueda de información objetiva para el desarrollo del proceso de comunicación.	Empatía
Sociolingüísticas	Toma de decisiones	Capacidad de entender y aceptar el punto de vista de otra persona.
Pragmáticas	Orientación a resolver problemas	Actitud comunicativa

Elaborado por: Alexandra Baño

Fuente: (Bermúdez & Gonzales, 2011).

Para obtener y afianzar estas competencias es necesario que el individuo cumpla con prerequisites tales como habilidades para realizar operaciones mentales, cognitivas, socios afectivos y psicomotoras específicas del ejercicio profesional. Pero su desarrollo dependerá de las características individuales requeridas para enfrentar un proceso de aprendizaje constante, en función de las exigencias de su cargo y de los objetivos de la organización.

Tema 2: Fortalecimiento de equipos de trabajo.

Torrelles, Coiduras, Carrera, París y Cela (2011) manifiestan que el trabajo en equipo ha supuesto un cambio organizativo amplio, pues ha influido en aspectos como la dirección, la motivación, la comunicación y participación, para lo cual se requiere una interacción mayor entre las personas, que solo puede lograrse con una actitud cooperativa y no individualista. Por consiguiente, un equipo de trabajo es un grupo de personas que poseen capacidades complementarias y responsabilidades; aplican acciones, estrategias, técnicas o procedimientos para lograr alcanzar objetivos comunes.

2.1 Funcionamiento de los equipos

Además, mencionan que para el funcionamiento de los equipos es necesario el desarrollo de cinco etapas:

Tabla N. 23 **Etapas para el funcionamiento de los equipos de trabajo**

Etapas	Característica
Etapa de Formación	Se da la transición de status de individuo a miembro del equipo, se consideran los roles o la influencia de cada uno dentro del equipo y se pone a prueba la capacidad de conducción del líder
Etapa de tormenta	Salen a flote los desacuerdos sobre los procedimientos y los roles de cada uno de los integrantes, se privilegia la experiencia individual. El conflicto no es malo por sí mismo, ya que a partir del desacuerdo empiezan a surgir los acuerdos

Etapa de establecimiento de normas	Las normas que se establecen son aquellas relacionadas con la regulación de la conducta de los miembros del equipo, el logro de los objetivos y la resolución de problemas personales
Etapa del desempeño	Ya se han desarrollado relaciones sociales y existe un gran sentido de compromiso hacia el equipo. Los miembros ya han descubierto las fortalezas y debilidades de los otros, el equipo tiene la capacidad para prevenir obstáculos o trabajar a través de ellos, los objetivos se van alcanzando y los integrantes sienten orgullo y satisfacción.
Etapa de suspensión	El equipo reconoce que su tiempo como “unidad” ha terminado, festeja sus logros y se disuelve

Elaborado por: Alexandra Baño

Fuente: (Torrelles, Carrera, Coiduras, París & Cela 2011).

Los directivos educativos que participen en equipos de trabajo se motivan por la experiencia de trabajar con sus compañeros en la búsqueda de mejorar procesos académicos, pedagógicos, gestión, convivencia y resolver problemas. Si el equipo logra alcanzar sus metas, la experiencia suele ser muy satisfactoria, y genera una fuerte identificación con el equipo y orgullo por sus logros.

Tema 3: Manejo de conflicto

Los conflictos en una organización surgen cuando chocan los intereses, posiciones, opiniones o principios de los grupos, donde alguno de ellos no desea ceder terreno al otro; discrepancia que afecta sus intereses o valores. Entonces es necesario la solución de conflictos paso a paso, tomar las cosas con mesura, hay que tener en cuenta que para tener contentos a todo el personal es muy difícil.

Acevedo (2015) menciona que es necesario que los gerentes desarrollen habilidades y competencias que les permitan manejar los conflictos con eficacia, de no haber en la organización problemas, se toma como estado de conformidad, en el

cual no hay desarrollo de nuevas ideas. En la medida en que aparecen los conflictos y estos se intensifican es probable que se mejore el desempeño de la organización.

3.1 Técnicas para la solución de conflictos

Las siguientes técnicas permite convertir una situación potencialmente destructiva en una oportunidad para impulsar la creatividad, fortalecer los vínculos y mejorar el desempeño (Acevedo, 2015).

Tabla N. 24 **Técnicas para el manejo de conflictos**

Técnica	Característica
Hablar con la otra persona	Promover la comunicación, fijar una hora y lugar donde puedan tratarse las diferencias con calma y buscar una solución sin ser interrumpidos.
Centrarse en datos objetivos y obviar cualquier subjetividad	No es recomendable generalizar.
Escuchar con atención a la segunda parte	No interrumpir el discurso de nadie, para asegurarse de que el mensaje se ha entendido correctamente.
Identificar puntos de acuerdo y desacuerdo	Resumir las áreas de acuerdo y desacuerdo
Priorizar las áreas de conflicto	Es preciso concretar las áreas de conflicto más importante para cada parte.
Desarrollar un plan para trabajar en cada desacuerdo	Hay que comenzar abordando el conflicto más importante y centrarse en el futuro.
Celebrar el éxito	Buscar oportunidades para señalar el progreso y complementar las ideas y los logros de la otra persona.

Elaborado por: Alexandra Baño

Fuente: (Acevedo, 2015).

METODOLOGÍA DEL MÓDULO III

Tabla N. 25 Metodología del módulo III

Inicio de la sesión	Presentación del Facilitador. Presentación de los participantes.	Dinámicas
Indoor Training	Definir Objetivos Definir Roles Resolver Problemas Discusión, análisis y resolución de casos reales de las instituciones educativas. Relaciones Interpersonales	Cine Talleres Dinámicas Grupales Dinámicas de participación -Ronda de respuestas -Debates
Outdoor Training Desafíos al aire libre con características lúdicas	Capacidad de interpretar y ejecutar tareas. Comunicarse efectivamente Trabajar de modo coordinado Mensajes de motivación.	Dinámicas grupales Dinámica para potenciar los roles -Asignación de roles entre jefe y empleados e intercambiar

Elaborado por: Alexandra Baño

Fuente: Investigación Documental

EVALUACIÓN DEL MÓDULO III

Tabla N. 26 Evaluación del módulo

Método de evaluación	Forma de evaluación
Exposición	11. Tono de voz 12. Calidad de presentación 13. Dominio de contenido 14. Organización y secuencia 15. Claridad y precisión
Debate del Producto de aprendizaje	15. Respetan las reglas y procesos 16. Respetan a los participantes 17. Manejo adecuado del lenguaje 18. Preparación de argumentos 19. Capacidad de síntesis 20. Mantener coherencia lógica en las diferentes actividades 21. Realizar una buena contra-argumentación

Elaborado por: Alexandra Baño

Fuente: Investigación Documental

RECURSOS

- Material
- Fotocopiado
- Hojas
- Marcadores
- Laminas
- Afiches
- Videos
- Juegos

ACCIONES A DESARROLLAR EN LA PROPUESTA

Las acciones para el desarrollo del plan de capacitación están respaldadas por los temarios que permitirán a los asistentes a capitalizar los temas, y el esfuerzo realizado que permitirán mejorar la calidad de los recursos humanos, para ello se está considerando lo siguiente:

Cada sesión como parte de cada temática de capacitación, deberá incluir los siguientes elementos:

- Introducción y análisis de la metodología del curso
- Los objetivos, propósitos y resultados de aprendizaje
- Uso de material audiovisual, foros debates y análisis grupal
- Descripción del contenido y evaluaciones que se llevarán a cabo
- Introducción y discusión de lecturas
- Dinámicas grupales
- Ejercicios de autoevaluación

Evaluar resultados obtenidos a partir de la realización de cada capacitación permitirá el seguimiento y control de logros alcanzados. Además, al evaluar los programas de capacitación y desarrollo, los Coordinadores deben esforzarse en probar que son eficaces. La institución puede estimar y calcular el efecto sobre el

rendimiento de los directivos para comprobar si la capacitación logró el propósito deseado.

A pesar de los problemas relacionados con la evaluación, los coordinadores responsables de la capacitación y desarrollo deben seguir buscando evidencia sólida de las contribuciones de la capacitación en el logro de los objetivos de la organización.

La ejecución del Plan de Capacitación garantiza que los colaboradores adquieran conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo que realizan, lo que permitirá modificar actitudes frente a diversos aspectos de la organización, el puesto de trabajo o el ambiente laboral. Uno de los objetivos de la capacitación es lograr que el perfil del colaborador se adecúe al perfil de conocimientos, habilidades y actitudes requerido para el puesto de trabajo.

La etapa final del proceso de capacitación es la evaluación de los resultados obtenidos, la cual debe considerar dos aspectos importantes: determinar hasta dónde se produjeron modificaciones en el comportamiento o conocimiento del capital humano en comparación con un nivel inicial, así como demostrar si los resultados presentan relación con la consecución de las metas y objetivos trazados por el programa de capacitación de acuerdo a los requerimientos de los colaboradores.

Se convocarán de forma periódica, a los directivos para darles a conocer la metodología a utilizar para la detección de necesidades de capacitación. Se considerará comunicar asertivamente a todos los colaboradores, las fechas en las que se llevará a cabo la detección de necesidades de capacitación.

VALIDACIÓN TEÓRICA DE LA PROPUESTA

Para la validación teórica del Sistema de Formación para Líderes Directivos partimos socializando paso a paso la propuesta: objetivos, metodología, desarrollo de los módulos y las temáticas a ser tratadas, cronograma de fechas y tiempos. La validación teórica implicó considerar aspectos importantes, sobre todo referentes a

los elementos necesarios para potenciar el Liderazgo Transformacional en los directivos, conocimientos en gestión y prácticas institucionales, una comunicación efectiva entre los actores de la comunidad educativa, desde la aplicación de la metodología Team Building.

De la validación teórica que fue realizada por el Administrador del Circuito Educativo 18D01C07 Pasa – San Fernando, perteneciente al Distrito 18d01 del Ministerio de Educación, se pudo determinar lo siguiente:

PARA: Señores Autoridades de Postgrados de la Universidad Indoamérica - Ambato.

Asunto: CARTA DE VALIDACIÓN DE PROPUESTA

Por medio de la presente y en calidad de Administrador del Circuito Educativo 18D01C07 Pasa – San Fernando, me dirijo a ustedes, para hacer constar que tengo conocimiento del proyecto con el tema: “Sistema de Formación para Líderes Directivos de Instituciones Educativas que pertenecen al Circuito 18D01C07 del Distrito 18D01 y a la Zona 3 de la Provincia de Tungurahua, Cantón Ambato”, propuesta elaborada por la Lic. Norma Alexandra Baño Caiza con C.I 1803236122, docente de la Unidad Educativa Pasa, luego de haber revisado y analizado concluyo lo siguiente:

- Existe coherencia entre los objetivos planteados, que es “Fomentar espacios de aprendizaje que contribuyan a la formación de líderes educativos con una metodología innovadora Team Building, donde el directivo (a) pueda desempeñar con éxito su responsabilidad actual que se la ha sido asignado.
- En cuanto a la redacción, es clara, precisa y concreta, donde se puede evidenciar características claras para que los directivos puedan aplicar liderazgo transformacional en su práctica y labor profesional y así mejorar la convivencia de la comunidad educativa.
- La estructura y secuencia de los módulos propuestos han sido diseñadas adecuadamente de acuerdo a las necesidades de los directivos, ya que necesitan potenciar el liderazgo, mantener un conocimiento sólido en gestión

y prácticas institucionales y propiciar una comunicación efectiva entre el personal directivo, docentes, padres de familia y estudiantes.

- Los módulos están diseñados considerando los aspectos profesionales y emocionales que están atravesando nuestros directivos, lo que permite generar una convivencia armónica en las instituciones educativas.
- Considero que la propuesta es innovadora, y enmarca las dificultades que presenta en nuestro contexto educativo, por lo que es importante aplicarla en las Instituciones que pertenecen al Circuito Educativo 18D01C07, bajo este criterio socializaré y dispondré su implementación en cada una de las instituciones educativas.
- Finalmente concluyo que la propuesta es muy aceptable y válida para aplicarla en cualquier institución educativa, no solo dentro del Circuito C07 sino también en los diferentes circuitos que pertenecen al Distrito 18D01.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Una vez que se ha realizado el análisis y la interpretación de los resultados de las Encuestas aplicadas a los directivos y docentes, las entrevistas realizadas a los líderes que están al frente de las instituciones educativas pertenecientes al circuito 18D01C07 del distrito 18D01 y a la Zona 3 de la Provincia de Tungurahua, Cantón Ambato, se ha determinado las siguientes conclusiones y recomendaciones.

- Se concluye que el Liderazgo Transformacional es un proceso que orienta, motiva a los seguidores en la dirección de los objetivos planificados, inspirando al grupo de personas a trascender sus propios intereses por un bien mayor, por lo que permite desarrollar en los directivos una gestión con una misión y visión organizacional compartida con los actores de la comunidad para una transformación social.
- En la encuesta realizada se evidencia que, en los directivos de las instituciones educativas prevalece el No Liderazgo o Laissez-faire, donde este líder no juzga, ni valora las contribuciones de sus docentes, ya que tienen total confianza que son capaces de tomar sus propias decisiones, corroborando de esta manera que existe el apoyo de los directivos solo si lo solicitan.
- Al realizar la entrevista a los directivos de las instituciones educativas se evidencia que sus cargos fueron impuestos sin ninguna otra alternativa, para lo cual están dispuestos afrontar los retos, tienen intenciones o creen que lo están desempeñando de la mejor manera; se determina también que están flexibles al cambio para lograr una convivencia armónica en la comunidad educativa.
- Se diseñó los diferentes módulos del Sistema de Formación con la metodología de Talleres Team Building, Indoor y Outdoor Training, y Coaching, para potenciar el Liderazgo Transformacional, tomando como base los principios de Covey (Guerra & Sansever, 2008), así como también los directivos obtendrán conocimientos sólidos en los procesos de gestión, lo cual permite fortalecer la convivencia armónica en las instituciones educativas.
- La validación del Sistema de Formación para Líderes Directivos de Instituciones Educativas fue socializado a los directivos y al coordinador del

circuito C07, lo cual constituyo un aporte significativo para el desempeño de los directivos que se encuentran en calidad de encargados, a partir de su implementación será un proceso de acción colaborativa mediante el cual los directivos fortalecerán competencias que les permitirán tomar decisiones y realizar acciones para alcanzar sus propios objetivos y los del colectivo. Dicho proceso tendrá una evaluación continua, al ir resolviendo los problemas que se presentan en sus instituciones y de esta manera posicionándolos como agentes de cambio positivo para su contexto.

- Es indispensable que los directivos de las instituciones educativas apliquen un Liderazgo transformacional donde los objetivos se hagan realidad, es decir que este líder motive de manera marcada a los docentes para tener una visión y misión en común, que inspire confianza, basados en una relación de dar y recibir, donde influya en el docente de manera positiva, y considere al docente como un ser mas no como un miembro de la institución, generando de esta manera un impacto significativo en los procesos educativos.
- Es necesario que entre los docentes y directivos compartan el mismo liderazgo, donde exige la participación y generación de una dinámica justa y comprometida dentro de la institución educativa. De esta manera, el docente será capaz de reconocer en el directivo la autoridad, el ser proactivo a la hora de resolver problemas y conflictos, mantener constante promoción de los valores, conservar en conjunto la búsqueda de innovaciones y actualización académica.
- Es fundamental la capacitación continua de los lideres directivos, el compartir experiencias vivenciales que tienen en cada una de las instituciones educativas, el desarrollar talleres donde permita reflexionar a estos profesionales acerca de la responsabilidad que ha recaído en sus manos, y que, por lo tanto, son capaces de liderar a ese grupo de personas para alcanzar una convivencia armónica y la calidad educativa.
- El desarrollo del sistema de formación debe ser un proceso continuo, en base a las evaluaciones e intereses de los líderes directivos, para un mejor desempeño en su cargo y mejorar la relación entre los actores de la comunidad educativa.

BIBLIOGRAFIA

- Acevedo, L. (2015). El adecuado manejo de los conflictos y los procesos de negociación. Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá.
- Almeida, M., Infante, A., & Cuenca, Y. (2019). Comunicación no verbal: concreción en la formación del licenciado en comunicación. *Atlante Cuadernos de Educación y Desarrollo*.
- Anderson, S. (201). Liderazgo Directivo: Claves para una mejor escuela. *Psicoperspectivas*, 9(2), 34-52.
- Arriaga, J. (2019). Reforma educativa y necesidades de formación de los directores de educación primaria en el Estado de México. *Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 153-183.
- Ávila, Ó. (2015). Gestión de los conflictos laborales en los centros educativos de educación secundaria desde la normativa vigente. *Gestión de la Educación*, 5(2), 69-97.
- Baltazar, L. (2004). Reseña de "Metodología de la investigación". *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*, (7), 169-170.
- Bass, B. (1985). El Liderazgo Transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo. *Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 32(3), 135-143.
- Beltrán, J. (2014). Factores que dificultan la gestión pedagógica curricular de los jefes de Unidades Técnico Pedagógicas. *Revista mexicana de investigación educativa*, 19(62), 939-961.
- Bermúdez, L., & González, L. (2011). La competencia comunicativa: elemento clave en las organizaciones. *Quórum académico*, 8(1), 95-110.
- Bernal, C. (2016). Percepción del riesgo de los supervisores según su estilo de liderazgo y cultura en seguridad como factor de accidentalidad en Ecopetrol. (Tesis de Maestría Inédita), Universidad de La Sabana, Bogotá.
- Bolivar, A. (julio de 2013). Obtenido de La dirección escolar en España: de la gestión al Liderazgo. Ponencia presentada en el Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos: Liderazgo pedagógico en los centros educativos: competencias de equipos directivos, profesorado y orientadores. Universidad de Granada.
- Bolivar, A., López, Y., Torrecilla, M., & Francisco, J. (2013). Liderazgo en las Instituciones Educativas: una revisión de líneas de investigación. *Revista Fuentes*, 14, 15-60.

- Bolívar, A. B. (2015). Evaluar el liderazgo pedagógico de la dirección escolar. Revisión de enfoques e instrumentos. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 8(2), 15-39.
- Botia, N., Rodríguez, K., & García, M. (2017). Evaluación multidimensional del liderazgo pedagógico: claves para la mejora escolar. *Ensaio*, 25(95), 483-506. doi: <http://doi.org/10.1590/S0104-40362017002500780>.
- Carracedo, C. (2009). *Diez ideas para aplicar el cine en el aula*. Universidad China de Hong Kong. Obtenido de https://cvc.cervantes.es/ensenanza/biblioteca_ele/publicaciones_centros/pdf/manila_2009/16_aplicaciones_03.pdf.
- Cabrera, O. (2018). Prácticas de liderazgo educativo: Una mirada evolutiva e ilustrativa a partir de sus principales marcos, dimensiones e indicadores más representativos. *Revista Educación*, 42(1), 1-19.
- Chacon, A. (2011). Liderazgo y educación: hacia una gestión educativa de calidad. *Gestión de la educación*, 1(2), 144-165.
- Cooper, C. (2017). Instructional Leadership: How Principals Conceptualize Their Roles as School Leaders. *Proquest*.
- Covey, S. (2014). Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. Paidós. Recuperado de https://www.planetadelibros.com/libros_contenido_extra/29/28743_Los%207%20habitos_cuaderno.pdf
- Cristina, F., & Nelson, Q. (2017). Liderazgo Transaccional y Transformacional en emprendedores Venezolanos. *Venezolana de Gerencia*, 56-74.
- Cuenca, R., & Pont, B. (25 de Mayo de 2016). *Liderazgo escolar: inversión clave para la mejora educativa*. Obtenido de http://repositorio.iep.org.pe/bitstream/IEP/749/2/Cuenca_Liderazgo_escolar.pdf
- Donoso, S., & Benavides, N. (2018). Prácticas de gestión de los equipos directivos de escuelas públicas chilenas. *Brasileira de Educacao*. 23, doi: 10.1590/S1413-24782018230013.
- Fajardo, A. (2009). A PROPÓSITO DE LA COMUNICACIÓN VERBAL. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*, 22(2), 121-142.
- Fuster, J. (2008). La planificación estratégica: una propuesta metodológica para gestionar el cambio en políticas de innovación educativa. *Revista Iberoamericana de educación*, 46(1), 3.
- Galdames, S., & Rodriguez, S. (2010). Los Líderes Educativos previo a Cargos Directivos. *REICE*, 1-15.

- González, G., & Sepúlveda, C. (2016). Desafíos investigativos en la formación inicial de directivos. *Iberoamericana de Educación*, 43-54.
- Gómez, H. (2016). Dirección y gestión de la diversidad en la escuela: hacia un liderazgo inclusivo. *Fuentes*, (14), 61-84.
- Gómez, R., & Medina, A. (2014). El Liderazgo pedagógico: competencias necesarias para desarrollar un programa de mejora en un centro de educación secundaria. *Perspectiva Educacional*, 53(1), 91-113.
- Guerra, D., & Sansever, I. (2008). Principios y competencias del Líder Transformacional. *Laurus*, 14(27), 330-357.
- Hallinger, P., & Huber, S. (2012). *School leadership that makes a difference: international perspectives*. Obtenido de <https://www.tandfonline.com/doi/citedby/10.1080/09243453.2012.681508?scroll=top&needAccess=true>
- Hermosilla, D. (2016). El Liderazgo Transformacional en las organizaciones. *Psicología del Trabajo y de las organizaciones*, 32(3), 135-143.
- Hernandez, M. (2019). Reforma Educativa y necesidades de formación de directores educativos. *Iberoamericana*, 9(18), 153-183.
- Hernández, A., Reyes, J., & Ariza, Flores, G. (2017). La importancia de la comunicación no verbal en las organizaciones: Pymes en Tepeji del Río. (Protocolo de investigación). *TEPEXI Boletín Científico de la Escuela Superior Tepeji del Río*, 4(8).
- Horn, A., & Marfan, J. (2010). Relación entre liderazgo educativo y desempeño escolar: Revisión de la investigación en Chile. *Psicoperspectivas*, 9(2), 82-104.
- Katy, R., & Max, V. (2014). *Liderazgo pedagógico de los directores*. Obtenido de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/4964/Rojas_FKJ-Vargas_MR.pdf?sequence=1&isAllowed=yhttps://www.google.com
- LOEI. (2015). *Competencias relacionadas a la evaluación*. Obtenido de https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/02/Ley_Organica_de_Educacion_Intercultural_LOEI_codificado.pdf
- Lance, B. (1978). *Alejandro Magno su Liderazgo*. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=WTS6wqGiIecC&printsec=frontcover&dq=historia+del+liderazgo&hl=esWQmlkKHUtYCW4Q6AEIWD AJ#v=onepage&q=historia%20del%20liderazgo&f=false>
- Leithwood, K., Seashore, K., Anderson, S., & Wahlstrom, K. (2004). *Review of research How leadership influences student learning*. Obtenido de Review of research How leadership influences student learning:

<https://conservancy.umn.edu/bitstream/handle/11299/2035/CAREI%20ReviewofResearch%20How%20Leadership%20Influences.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Macías, E., & Aray, C. (2018). Liderazgo Académico: estilos y perfiles de gestión en las instituciones de educación superior. *ReHuso*, 3(1), 59-70.
- Manríquez, M. (2014). Convivencia y clima escolar: claves de la gestión del conocimiento. *Última década*, 22(41), 153-178.
- Maldonado, M., & Canales, M. (2014). Competencias específicas del trabajador social en la gestión del talento humano. *Revista Tendencias & Retos*, 19(2), 27-44.
- Martínez, C. (2013). El liderazgo transformacional en la gestión educativa de una institución educativa pública en el distrito de Santiago de Surco (Tesis de maestría inédita). Universidad Católica, Perú.
- Mestizo, E. (2016). Nunca pensé en ser directora, la incidencia de la formación inicial en el liderazgo directivo, desde la perspectiva de los directivos. *Iberoamericana de Educación*, 70, 115-130. doi: <https://doi.org/10.35362/rie70090>
- Ministerio de Educación. (2012). Estándares de Calidad. Obtenido de https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/09/estandares_2012.pdf
- Molina, D. (2018). *Escuela de Psicología*. Obtenido de <http://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/9913/1/UDLA-EC-TPO-2018-10.pdf>
- Montesinos, C., Aravena, F., & Tagle, R. (2016). Liderazgo Escolar en los Distintos Niveles del Sistema: Notas Técnicas para Orientar sus Acciones Universidad Católica de Valparaiso, Chile.
- Moore, P., Gómez, G., Kurtz, S., & Vargas, A. (2010). La comunicación médico paciente: ¿ Cuáles son las habilidades efectivas?. *Revista médica de Chile*, 138(8), 1047-1054.
- Maureira, Ó., & Rojas, A (2013). Características del Liderazgo Transformacional en Docentes de Lenguaje y Comunicación en una Muestra de Establecimientos Escolares de Vulnerabilidad Social. *Estudios Pedagógicos*, XXXIX (1), 115-127.
- Navarro, C. (2016). Consideraciones teóricas sobre el concepto de liderazgo y su aplicación en la investigación educativa. *Educación*, 40(1), 53-66. doi: <http://dx.doi.org/10.15517/revedu.v40i1.16148>
- OCDE. (2013). Económicas de América Latina, *Panorama de la educación 2013*. España: Santillana.

- Palomo, M. (2013). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Recuperado de [https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=qEMVAwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA11&dq=Vadillo,+M.+T.+P.+\(2013\).+Liderazgo+y+motivaci%C3%B3n+de+equipos+de+trabajo.+Esic+Editorial.&ots=b8VD7IjyQ&sig=CLYfM1wvD0O-jxaPF6ZmVJ14LJs&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=qEMVAwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA11&dq=Vadillo,+M.+T.+P.+(2013).+Liderazgo+y+motivaci%C3%B3n+de+equipos+de+trabajo.+Esic+Editorial.&ots=b8VD7IjyQ&sig=CLYfM1wvD0O-jxaPF6ZmVJ14LJs&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false).
- Parra, R. (2011). Liderazgo transformador del director y desempeño laboral de los docentes. *Científica digital del centro de investigación y estudios gerenciales.*, 2, 54-72.
- Parra, R. (2017). Gestión del clima social escolar desde el liderazgo educativo. *Iberoamericana de educación*, 74(1), 119-132.
- Pérez, J. (2018). *Fundamentos de la dirección de empresas*. Recuperado de [https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=Ri2SDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT3&dq=\(P%C3%A9rez,+2018\)+++++&ots=KiZOBd8tnD&sig=Fk1zCAm3d6dzgXLZiowd-OGK5O4#v=onepage&q=\(P%C3%A9rez%2C%202018\)&f=f](https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=Ri2SDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT3&dq=(P%C3%A9rez,+2018)+++++&ots=KiZOBd8tnD&sig=Fk1zCAm3d6dzgXLZiowd-OGK5O4#v=onepage&q=(P%C3%A9rez%2C%202018)&f=f)
- Pérez, O. (2016). El Docente como Líder Transformacional. *Red Internacional de Investigación en Competitividad*, 9(1), 1520-1533.
- Quero, Y., Mendoza, F., & Torres, Y. (2014). Effective communication and labor performance in Basic EDUCATION. *Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL*, 5(2), 72-97.
- Quecedo, R., & Castaño, C. (2002). Introducción a la metodología de investigación cualitativa. *Psicodidáctica*, (14), 1-39.
- Ramirez de La Rosa, S. (2017). *Estilos de liderazgo directivo y motivación laboral de los trabajadores del Instituto del Mar del Perú*. Obtenido de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/6895>
- Ramírez, M., & García, M. (2010). La Alianza Universidad-Estado: una estrategia para promover innovación. *Escuela de Administración de Negocios*, 112-133.
- Reyes Romero, V., Trejo Cázares, M. d., & Topete Barrera, C. (2017). El liderazgo directivo y la gestión en el nivel medio superior del Instituto Politécnico Nacional de México: una mirada desde los estudiantes. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 8(15), 1-34.
- Rojas, A. (2012). *El Liderazgo Transformacional en Directores de Tres Bicentenarios y tres liceos regulares de la región Metropolitana*.
- Rojas, A., & Gaspar, F. (agosto de 2006). *Bases del liderazgo en educación*. Oreal/Unesco: Santiago.

- Salazar, M., & Valderrama, M. (2010). La Alianza Universidad Empresa Estado: una estrategia para promover innovación. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (68), 112-133.
- Sánchez, A. (2015). Importancia e impacto del Liderazgo educativo. *Latindex*, 6-11.
- Sánchez, I. (2008). Los estilos de dirección y liderazgo: Propuesta de un modelo de caracterización y análisis. *Pensamiento y Gestión*. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/238755229_Los_estilos_de_direccion_y_liderazgo_Propuesta_de_un_modelo_de_caracterizacion_y_analisis
- Sánchez, I., Alvero, Y., & Tillan, S. (1999). Liderazgo: un concepto que perdura. *ACIMED*, 7(2), 35-132.
- Santos, M., Fernández, & Gómez, J. (2010). Desarrollo de competencias emocionales en los directivos de una organización a través del "outdoor training". *Encontros Científicos-Tourism*, (6), 190-197.
- Sardon, D. (28 de septiembre de 2015). Liderazgo Transformacional y gestión escolar en instituciones educativas. *Altoandin*, 295-304. Obtenido de Universidad de Granada: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/dctes?codigo=55838>
- Senplades. (2017). *Plan Nacional de Desarrollo*. Obtenido de http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-FINAL_0K.compressed1.pdf
- Sierra, G. (2016). Liderazgo educativo en el siglo XXI, desde la perspectiva del emprendimiento sostenible. *EAN*, (81), 111-129.
- Soto, J. (2017). *Influencia del liderazgo educativo del director en la calidad educativa de la Institución educativa Pedro Ruiz Gallo*. Obtenido de <http://repositorio.une.edu.pe/handle/UNE/1721>
- Tirzo, H., & Dance, D. (2018). Estudio diagnóstico de liderazgo transformacional. *CIMEXUS*, 89-109.
- Thieme, C. (2014). Liderazgo y eficiencia en la educación primaria. *Universidad Autónoma de Barcelona*. Obtenido de Liderazgo y eficiencia en la educación primaria.
- Torrelles, C., Coiduras, J., Carrera, X., Cela, J & París, G. (2011). Competencia de trabajo en equipo: definición y categorización. *Profesorado: revista de currículum y formación del profesorado*, 15 (3), 329-344.

- Ulloa, J., & Gajardo, J. (2016). Retroalimentación docente como estrategias de desarrollo profesional docente. *Líderes Educativos Centros de Liderazgo para la Mejora Escolar*, 83-95.
- Vaillant, D., & Rodríguez, E. (2016). Prácticas de Liderazgo para el aprendizaje en América Latina. *Ensaio*, 24(91), 253-274.
- Vargas, I. (2010). ¿Por qué es esencial discutir acerca del liderazgo en la gestión escolar?. *Electrónica Educare*, 14(1), 59-66.
- Villa, A. (2019). Liderazgo: una clave para la innovación y el cambio educativo. *Investigación Educativa*, 37(2), 301-326.
- Waters, T., Marzano, J., & McNulty, B. (2004). McREL's balanced leadership framework: Developing the science of educational leadership. *Ers Spectrum*, 22(1), 4-10.
- Waters, T., Marzano, R., & McNulty, B. (2003). *Balanced Leadership: What 30 years of Research tells Us about the Effect of Leadership on Student Achievement*. Obtenido de <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED481972.pdf>
- White, J., & Prywes, Y. (1798). *La naturaleza del Liderazgo*. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id>.

ANEXOS

ANEXO N° 1



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA MAESTRÍA EN EDUCACIÓN INNOVACIÓN Y LIDERAZGO EDUCATIVO

CARTA DE CONSENTIMIENTO PARA ENTREVISTAS

PROYECTO: “SISTEMA DE FORMACIÓN PARA LÍDERES DIRECTIVOS DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS”.

Declaro, por medio de este término, que estoy de acuerdo en ser entrevistado(a) en el campo de investigación para el proyecto titulado "*Sistema de Formación para líderes directivos de Instituciones Educativas*" por la Lic. Norma A. Baño estudiante de Maestría en Educación de la Universidad Tecnológica Indoamérica, con quien me puedo comunicar mediante el correo *baoaalexandra@yahoo.es*.

Declaro que acepto participar por mi propia voluntad, sin recibir ningún incentivo financiero y con el único propósito de contribuir al éxito de la investigación. He sido informado que el objetivo de esta investigación es "*Diagnosticar la situación actual del liderazgo directivo en las instituciones educativas*".

También me he informado que la información obtenida en esta investigación será confidencial y que se garantiza el secreto sobre mi participación. La información proporcionada se utilizará para las presentaciones en congresos, publicaciones en revistas científicas, tesis y disertaciones.

Mi colaboración se realizará de forma anónima, a través de la entrevista a completar/gravar desde la firma de esta carta. El acceso y análisis de los datos se recopilarán sólo por la investigadora. Ella me ha entregado una copia firmada de esta carta y ha informado que puedo recha

zar o retirar mi consentimiento en participar en cualquier etapa de la entrevista, sin sanción alguna.

_____, _____ de _____
de _____

FIRMA DEL ENTREVISTADO(A) FIRMA DE LA INVESTIGADORA



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN INNOVACIÓN Y LIDERAZGO
EDUCATIVO
ENTREVISTA APLICADA A LOS DIRECTIVOS DE INSTITUCIONES
EDUCATIVAS

Objetivo. - La siguiente entrevista está orientada únicamente con fines educativos, garantizando el anonimato de sus respuestas, con su valiosa opinión permitirá medir la importancia de la formación en los directivos ante la responsabilidad de un cargo en la institución.

GUION DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

¿Cuál es su nombre completo?

¿Cuántos años ejerce como docente?

¿Qué nivel académico tiene?

¿Qué áreas imparte actualmente?

¿Cuál fue su reacción al momento en que le asignaron el cargo de directivo encargado?

¿Cuánto tiempo ejerce como directivo encargado?

¿Existe una capacitación previa por parte del Ministerio de Educación para ejercer el cargo directivo?

¿Cree que es necesario una capacitación previa para ejercer el cargo de directivo encargado?

¿Qué cursos ha tomado para ejercer el cargo de directivo encargado?

¿Qué temas le gustaría tratar en una capacitación?

¿Cuál es su concepción acerca de la realidad que vive como directivo encargado?

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

¿Considera importante la evaluación a su desempeño directivo?

¿Cómo garantiza usted la mejora continua que está plasmado en el PEI?

¿Cómo promueve usted la participación activa y responsable de los docentes para la toma de decisiones?

¿Cómo motiva usted a los docentes y estudiantes para mejorar su desempeño y aprendizaje?

¿Qué estrategia utiliza usted para promover la participación activa y responsable de los docentes en la toma de decisiones?

¿Usted actúa ante un problema o espera ver lo que pasa para tomar decisiones futuras?

¿Cuál es su perspectiva acerca de la autoevaluación en la institución?

¿Considera las propuestas de la comisión de autoevaluación o de otras personas para la mejora continua de la institución?

GESTIÓN PEDAGÓGICA

¿Cómo trabaja usted junto a los docentes para alcanzar los objetivos de la planificación de aula?

¿Cree que es importante el acompañamiento al docente en su labor diaria en el aula?

¿Al obtener resultados bajos en las evaluaciones constantes por parte de los docentes a los estudiantes, que medidas toma?

¿Cuál es su opinión acerca del trabajo colaborativo en la comunidad educativa?

¿Existe en la institución innovación educativa?

¿Considera usted importante la educación inclusiva en la institución?

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y RECURSOS

¿Usted gestiona programas de desarrollo para la formación profesional del

docente en áreas débiles, de acuerdo a los resultados de aprendizaje en las evaluaciones internas y externas?

¿Propicia usted círculos de reflexión entre los docentes para mejorar la enseñanza y aprendizaje de los estudiantes?

¿Cómo promueve, asegura y administra el uso eficiente de recursos en la institución?

¿Cree que es necesario presentar periódicamente a la comunidad educativa un informe de rendición de cuentas?

¿Qué normativa debe aplicar usted como directivo para garantizar el bienestar de los estudiantes, docentes y padres de familia?

¿Cómo promueve usted desde su formación profesional la participación de los miembros de la comunidad para mejorar la calidad de los aprendizajes?

¿Cree usted que una evaluación permanente, encamina a la mejora continua del desempeño docente y por ende a la institución?

CLIMA ORGANIZACIONAL Y CONVIVENCIA ESCOLAR

¿Cómo genera usted un clima de confianza y cultura de paz con los docentes, estudiantes y padres de familia en la institución?

¿Cuál es el canal de comunicación que considera tener con los docentes, grupal o individual?

¿Cuál cree usted que es la estrategia adecuada para fortalecer el bienestar en la formación integral de los estudiantes?

¿De qué manera resuelve las discrepancias con los docentes, padres de familia o estudiantes?

ANEXO N° 3



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN INNOVACIÓN Y LIDERAZGO
EDUCATIVO
CUESTIONARIO PARA LOS DOCENTES

El objetivo de este cuestionario es proporcionar una descripción del Liderazgo del Rector (a), Director/a actual de la institución.

Género:

Experiencia docente: 1 a 3 años () 3 a 5 años () 5 a 10 años () 10 años o más ()

Cargo que ocupa en la institución:

Docente () Miembro de la Directiva () Jefe de Departamentos o Áreas ()

N°	Mi Director/	Siempre				
		0	1	2	3	4
1	Me presta ayuda cuando observa mis esfuerzos					
2	No interviene hasta que los problemas se agravan					
3	Me proporciona formas nuevas de enfocar problemas					
4	Centra su atención en aquello que no funciona de acuerdo con lo previsto					
5	Evita involucrarse cuando surgen temas importantes					
6	Da a conocer cuáles son sus valores y principios más importantes					
7	Está ausente cuando se le necesita					
8	Considera diferentes perspectivas cuando intenta solucionar los problemas					
9	Habla de forma optimista sobre el futuro					
10	Me hace sentir orgulloso/a de trabajar con él/ella					
11	Personaliza las responsabilidades cuando se fijan los objetivos					
12	Espera a que las cosas vayan mal antes de intervenir					
13	Habla entusiastamente acerca de qué necesidades deben ser satisfechas					
14	Enfatiza la importancia de tener un fuerte sentido del deber					
15	Dedica tiempo a enseñar y capacitar al equipo de profesores					
16	Establece los incentivos relacionados con la consecución de objetivos					
17	Muestra que es partidario de “si yo no lo he roto, yo no arreglo”					
18	Va más allá de su propio interés por el bien del grupo					

19	Me trata como persona individual más que como miembro de un grupo					
20	Demuestra que los problemas deben ser crónicos antes de actuar					
21	Se ha ganado mi respeto por su forma de actuar					
22	Concentra toda su atención cuando resuelve problemas, errores o quejas					
23	Considera los aspectos morales y éticos en las decisiones que toma					
24	Hace un seguimiento de los errores detectados					
25	Demuestra un sentido de autoridad y confianza					
26	Presenta una convincente visión del futuro					
27	Comunica regularmente los fracasos con el fin de superarlos					
28	Evita tomar decisiones					
29	Considera que tengo necesidades y habilidades diferentes de los otros					
30	Me hace ver los problemas desde muy distintos ángulos					
31	Me ayuda a mejorar mis capacidades					
32	Sugiere nuevas formas de completar el trabajo					
33	Se demora en responder los temas urgentes					
34	Enfatiza la importancia de una misión común					
35	Expresa su satisfacción cuando yo cumplo las expectativas					
36	Expresa confianza en que las metas serán cumplidas					
37	Es efectivo en satisfacer mis necesidades relacionadas con el trabajo					
38	Utiliza formas de liderazgo que son satisfactorias					
39	Me incita a hacer más de lo que yo tenía previsto					
40	Demuestra su autoridad					
41	Trabaja conmigo de una forma satisfactoria					
42	Aumenta mis deseos de tener éxito					
43	Consigue que la organización sea eficiente					
44	Incrementa mi esfuerzo y motivación					
45	Lidera un grupo que es efectivo					

ANEXO N° 4



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMERICANA
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN INNOVACIÓN Y LIDERAZGO
EDUCATIVO
CUESTIONARIO PARA LOS DIRECTIVOS

Instrucciones: Aparecen a continuación cuarenta y cinco afirmaciones. Juzgue la frecuencia en que cada situación es realizada por Usted. Use la siguiente escala de puntuación y marque con una “X” la alternativa seleccionada:

Género: _____

Experiencia en el Cargo: 1 a 3 años () 3 a 5 años () 5 a 10 años () 10 años o más ()

Edad: _____

N°	Yo como Director/a	Siempre				
		0	1	2	3	4
1	Presto ayuda a los demás cuando observo sus esfuerzos					
2	No intervengo hasta que los problemas se agravan					
3	Proporciono a los demás formas nuevas de enfocar problemas					
4	Centro mi atención en aquello que no funciona de acuerdo con lo previsto					
5	Evito involucrarme cuando surgen temas importantes					
6	Doy a conocer cuáles son sus valores y principios más importantes					
7	Estoy ausente cuando se me necesita					
8	Considero diferentes perspectivas cuando intento solucionar los problemas					
9	Hablo de forma optimista sobre el futuro					
10	Hago sentir a los demás orgulloso/a de trabajar conmigo					
11	Personalizo las responsabilidades cuando se fijan los objetivos					
12	Espero a que las cosas vayan mal antes de intervenir					
13	Habla entusiastamente acerca de qué necesidades deben ser satisfechas					
14	Enfatizo la importancia de tener un fuerte sentido del deber					
15	Dedico tiempo a enseñar y capacitar al equipo de profesores					
16	Establezco los incentivos relacionados con la consecución de objetivos					
17	Muestro que es partidario de “si yo no lo he roto, yo no arreglo”					
18	Voy más allá de su propio interés por el bien del grupo					

19	Trato a los demás como individuos más que como miembro de un grupo					
20	Demuestro que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de actuar					
21	Me he ganado el respeto del profesorado por mi forma de actuar					
22	Concentro toda mi atención cuando resuelvo problemas, errores o quejas					
23	Considero los aspectos morales y éticos en las decisiones que tomo					
24	Hago un seguimiento de los errores detectados					
25	Demuestro un sentido de autoridad y confianza					
26	Presento una convincente visión del futuro					
27	Comunico regularmente los fracasos con el fin de superarlos					
28	Evita tomar decisiones					
29	Considero que tengo necesidades y habilidades diferentes					
30	Hago ver al resto los problemas desde muy distintos ángulos					
31	Ayudo a los demás a mejorar sus capacidades					
32	Sugiero nuevas formas de completar el trabajo					
33	Me demoro en responder los temas urgentes					
34	Enfatizo la importancia de una misión común					
35	Expreso mi satisfacción cuando yo cumplo las expectativas					
36	Expreso la confianza en que las metas serán cumplidas					
37	Soy efectivo en satisfacer las necesidades relacionadas con el trabajo de los otros					
38	Utilizo formas de liderazgo que son satisfactorias					
39	Incito al resto a hacer más de lo que yo tenía previsto					
40	Soy efectivo en representar mi mayor autoridad a los demás					
41	Trabajo con el resto de una forma satisfactoria					
42	Aumento en los demás sus deseos de tener éxito					
43	Consigo que la organización sea eficaz					
44	Incremento en los demás sus esfuerzos y motivación					
45	Lidero un grupo que es efectivo					

ANEXO N° 5

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA MAESTRÍA EN EDUCACIÓN INNOVACIÓN Y LIDERAZGO EDUCATIVO CARTA DE VALIDACIÓN

DIRECCIÓN DISTRITAL 18D01 EDUCACIÓN
CIRCUITO 18D01C07 PASA – SAN FERNANDO



Ambato, 31 de julio del 2019

PARA: Señores Autoridades de Postgrados
de la Universidad Indoamérica - Ambato.

Asunto: CARTA DE VALIDACIÓN DE PROPUESTA

Por medio de la presente y en calidad de Administrador del Circuito Educativo 18D01C07 Pasa – San Fernando, me dirijo a ustedes, para hacer constar que tengo conocimiento del proyecto con el tema: “Sistema de Formación para Líderes Directivos de Instituciones Educativas que pertenecen al Circuito 18D01C07 del Distrito 18D01 y a la Zona 3 de la Provincia de Tungurahua, Cantón Ambato”, propuesta elaborada por la Lic. Norma Alexandra Baño Caiza con C.I 1803236122, docente de la Unidad Educativa Pasa, luego de haber revisado y analizado concluyo lo siguiente:

- Existe coherencia entre los objetivos planteados, que es “Fomentar espacios de aprendizaje que contribuyan a la formación de líderes educativos con una metodología innovadora Team Building, donde el directivo (a) pueda desempeñar con éxito su responsabilidad actual que se la ha sido asignado.
- En cuanto a la redacción, es clara, precisa y concreta, donde se puede evidenciar características claras para que los directivos puedan aplicar liderazgo transformacional en su práctica y labor profesional y así mejorar la convivencia de la comunidad educativa.
- La estructura y secuencia de los módulos propuestos han sido diseñadas adecuadamente de acuerdo a las necesidades de los directivos, ya que necesitan potenciar el liderazgo, mantener un conocimiento sólido en gestión y prácticas institucionales y propiciar una comunicación efectiva entre el personal directivo, docentes, padres de familia y estudiantes

- Los módulos están diseñados considerando los aspectos profesionales y emocionales que están atravesando nuestros directivos, lo que permite generar una convivencia armónica en las instituciones educativas.
- Considero que la propuesta es innovadora, y enmarca las dificultades que presenta en nuestro contexto educativo, por lo que es importante aplicarla en las Instituciones que pertenecen al Circuito Educativo 18D01C07, bajo este criterio socializaré y dispondré su implementación en cada una de las instituciones.
- Finalmente concluyo que la propuesta es muy aceptable y válida para aplicarla en cualquier institución educativa, no solo dentro del Circuito sino del Distrito.

Particular que remito para los fines consiguientes.

Atentamente:



MSc. Jaime Correa B.

C.I. 1705906368

Cel: 0994372558

ADMINISTRADOR DEL CIRCUITO 18D01C07