



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA
INDOAMÉRICA
DIRECCIÓN DE POSGRADO**

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

TEMA:

**ESTRATEGIA DE LIDERAZGO MANAGEMENT PARA EL PROCESO
DE GESTIÓN DE LA JUNTA ACADÉMICA DE LA UNIDAD EDUCATIVA
LUIS A. MARTÍNEZ DE LA CIUDAD DE AMBATO.**

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

Autora: Toasa Andachi Susana de Lourdes

Tutor: Dr. Martínez Gil Lisbet

AMBATO – ECUADOR

2022

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

Yo, Susana de Lourdes Toasa Andachi, declaro ser autor del Trabajo de Investigación con el nombre “ESTRATEGIA DE LIDERAZGO MANAGENMENT PARA EL PROCESO DE GESTIÓN DE LA JUNTA ACADÉMICA DE LA UNIDAD EDUCATIVA LUIS A. MARTÍNEZ DE LA CIUDAD DE AMBATO”, como requisito para optar al grado de Magíster en 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 15 días del mes de febrero de 2022, firmo conforme:

Autor: Susana de Lourdes Toasa Andachi

Firma: 

Número de Cédula: 1802875789

Dirección: Tungurahua, Ambato, La matriz, Cdl. España

Correo Electrónico: tavitobb_12@hotmail.com

Teléfono: 0993347382

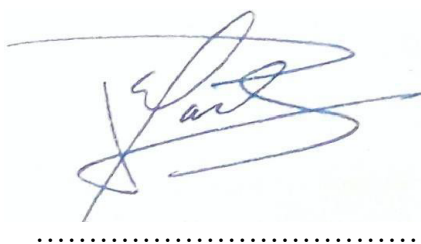
APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Titulación “ESTRATEGIA DE LIDERAZGO MANAGENMENT PARA EL PROCESO DE GESTIÓN DE LA JUNTA ACADÉMICA DE LA UNIDAD EDUCATIVA LUIS A. MARTÍNEZ DE LA CIUDAD DE AMBATO.” presentado por Susana de Lourdes Toasa Andachi, para optar por el Título Magíster en 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, 15 de febrero del 2022.

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'Lisbet Martínez Gil', is written over a horizontal line. The signature is stylized and somewhat abstract.

.....
Dr. Martínez Gil Lisbet

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 Magíster en Innovación y Liderazgo Educativo, son absolutamente originales, auténticos y personales y de exclusiva responsabilidad legal y académica del autor

Ambato, 15 de febrero 2022...



.....

Susana de Lourdes Toasa Andachi

1802875789

APROBACIÓN TRIBUNAL

El trabajo de Titulación, ha sido revisado, aprobado y autorizada su impresión y empastado, sobre el Tema: Titulación “ESTRATEGIA DE LIDERAZGO MANAGEMENT PARA EL PROCESO DE GESTIÓN DE LA JUNTA ACADÉMICA DE LA UNIDAD EDUCATIVA LUIS A. MARTÍNEZ DE LA CIUDAD DE AMBATO.”, previo a la obtención del Título de Magíster en Innovación y Liderazgo Educativo, reúne los requisitos de fondo y forma para que el estudiante pueda presentarse a la sustentación del trabajo de titulación.

Ambato, 15 de febrero de 2022

Dr. José Manuel Gómez.

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

Dr. Raúl Marcelo Benavides Lara

VOCAL

Ing. Aracelly Fernanda Núñez Naranjo Msc

VOCAL

DEDICATORIA

El presente trabajo lo dedico a la “Unidad Educativa Luis A. Martínez”, como un aporte para una mejor gestión educativa dentro de la junta académica.

También se lo dedico a mi familia en especial a mi hijo por ser el pilar fundamental en mi vida.

Susana de Lourdes Toasa Andachi.

AGRADECIMIENTO

Un agradecimiento muy especial a la Unidad Educativa “Luis A. Martínez” del cantón Ambato, que me abrió las puertas y me proporcionó toda la información y apoyo para poder realizar mi proyecto de investigación de Maestría.

A la Universidad Tecnológica Indoamérica, que me compartieron su conocimiento para lograr mi título de cuarto nivel.

Al Dr. Martínez Gil Lisbet Mg., quien con su paciencia y conocimientos me ayudó en el desarrollo de mi proyecto, quien colaboró en cada parte del proceso, ayudándome así, a lograr una meta muy importante.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADA	I
AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL AUTOR PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TRABAJO DE TÍTULACIÓN	II
APROBACIÓN DEL TUTOR	III
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD	IV
APROBACIÓN TRIBUNAL	V
DEDICATORIA	VI
AGRADECIMIENTO	VII
ÍNDICE DE CONTENIDOS	VIII
INDICE DE TABLAS y/o CUADROS	XI
RESUMEN EJECUTIVO	XII
ABSTRACT	XIII
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	6
MARCO TEÓRICO DEL PROCESO DE GESTIÓN ACADÉMICA DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS.	6
Antecedentes de la Investigación	6
Desarrollo teórico del proceso de gestión de la Junta Académica de Instituciones Educativas.	10
Proceso de Gestión.	11
Gestión Educativa	12
Objetivos de la Gestión Educativa.	13
El liderazgo	14
Management	17
Características del management	17
Estilos de liderazgo	19
Liderazgo situacional	19

Liderazgo transaccional.....	19
Liderazgo transformacional.....	20
Liderazgo management	20
Ventajas y desventajas del Liderazgo Management.....	24
Liderazgo management y su relación con la educación.....	26
Perfil de un Líder Educativo	28
Desempeño laboral	30
Elementos del desempeño laboral en relación con la gestión	30
Planificación estratégica en la organización educativa	31
Importancia de planificación estratégica.....	31
Etapas de la planificación estratégica.....	32
Marco Legal	33
CAPÍTULO II.....	35
METODOLOGÍA	35
Enfoque y diseño de la investigación	35
Procedimiento de Recolección de Datos	36
Operacionalización de variables.....	39
Descripción de la muestra y el contexto de la investigación.....	39
Validez y Confiabilidad.....	40
Análisis de resultados	41
CAPÍTULO III	49
ESTRATEGIA DE LIDERAZGO MANAGEMENT PARA EL PROCESO DE GESTIÓN DE LA JUNTA ACADÉMICA DE LA UNIDAD EDUCATIVA LUIS A. MARTÍNEZ	49
Definición de la propuesta para enfrentar el problema	49
Estructura de la estrategia.....	50
Fases de la Propuesta de la estrategia de Liderazgo Management.....	51
Justificación de la Propuesta	53
Fomentar el liderazgo management en los miembros de la junta académica ...	55
Resultados Esperados	64
Premisas para la implementación.....	64
Estructura de la propuesta	65

Relación de la propuesta con los resultados del diagnóstico.....	66
Validación de la propuesta	66
CONCLUSIONES.....	67
RECOMENDACIONES	68
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	69
ANEXOS.....	79

INDICE DE TABLAS y/o CUADROS

Tabla 1 Liderazgo en la historia	16
Tabla 2 Métodos de investigación utilizados	37
Tabla 3 Cronograma de cumplimiento.	62
Tabla 4 Evaluación General.	63
Tabla 5 La práctica del liderazgo management	80
Tabla 6 Variable dependiente: proceso de gestión de la junta académica.....	81
Tabla 7 Nómina de personal encuestado.	82
Tabla 8 Calculo del Alfa de Cronbach	95
Tabla 9 Validación de la propuesta	95

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Siete prácticas de la gestión educativa.....	12
Figura 2 Perfil de un Líder educativo en el siglo XXI.....	29
Figura 3 Etapas de la planificación estratégica.	33
Figura 4 Modelo de Kurt Lewin.....	51
Figura 5 Estructura de la propuesta.....	65
Figura 6 Árbol de problemas.....	79

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Fase 1 - Liderazgo Management.....	57
Ilustración 2. Fase 1 – Actividades recomendadas	58
Ilustración 3. Fase 2 – Aplicación de conocimientos	60
Ilustración 4. Fase 2 – Aplicación de conocimientos	61

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

TEMA: ESTRATEGIA DE LIDERAZGO MANAGEMENT PARA EL PROCESO DE GESTIÓN DE LA JUNTA ACADÉMICA DE LA UNIDAD EDUCATIVA LUIS A. MARTÍNEZ DE LA CIUDAD DE AMBATO.

AUTOR: Susana de Lourdes Toasa Andachi

TUTOR: Dr. Martínez Gil Lisbet.

RESUMEN EJECUTIVO

Pensar en liderazgo se asocia con personas que han cambiado la historia y que han dejado un legado. Estas generalmente han mostrado cualidades extraordinarias como seres humanos con experiencias valiosas y de gran influencia a nivel mundial, siendo fundamental entender que el liderazgo es un componente esencial de la gestión. Desde esta perspectiva, esta investigación se presenta como la oportunidad para mejorar el clima organizacional en la Unidad Educativa Luis A. Martínez, en especial, en la junta académica, debido a que la problemática principal es la deficiencia en la gestión, falta de acciones estratégicas y de liderazgo en los directivos. Después de un análisis de fundamentación teórica sobre las variables del tema de investigación, se propone implementar una estrategia de Liderazgo Management para solucionar los problemas antes mencionados, además, que sea un aporte para aquellos lectores interesados en la investigación. Para el desarrollo del trabajo se aplicó una metodología con enfoque mixto, debido al análisis de datos cuantitativos y la recolección de información cualitativa. El primer capítulo se desenvuelve el marco conceptual de Liderazgo, Management y cómo estos se sintetizan para llegar a una definición, y como este factor, puede influir en el desempeño de la Junta Académica, evidenciando las fallas en los procesos que se manejan en el liderazgo. Por ende, la solución estará basada en el modelo de cambio de Kurt Lewin que consta de tres fases, diagnosticar los conocimientos actuales, corregir y modificarlos, evaluar la aplicación de la estrategia. Así también, se crea un precedente para solucionar futuros percances y que beneficiará a toda la comunidad socioeducativa. Se concluye que es necesario aplicar la propuesta para que de esta manera se minimice la problemática existente en la Junta Académica y se contribuya al fortalecimiento de este organismo eje de los procesos educativos.

DESCRIPTORES: Liderazgo Management, Gestión Educativa, Junta Académica, Estrategias

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

THEME: MANAGEMENT LEADERSHIP STRATEGY FOR THE
MANAGEMENT PROCESS OF THE ACADEMIC BOARD OF THE LUIS A.
MARTÍNEZ EDUCATIONAL UNIT OF THE CITY OF AMBATO.

AUTHOR: Susana de Lourdes Toasa Andachi

TUTOR: Dr. Martínez Gil Lisbet.

ABSTRACT

Thinking about leadership is associated with people who have changed history and left a legacy. These have generally shown extraordinary qualities as human beings with valuable experiences and great influence worldwide, being fundamental to understand that leadership is an essential component of management. From this perspective, this research is presented as an opportunity to improve the organizational climate at the "Luis A. Martinez" High School, especially in the academic board, because the main problem is the deficiency in management, lack of strategic actions, and leadership in the directors. After an analysis of the theoretical foundation on the variables of the research topic, it is proposed to implement a strategy of Leadership Management to solve the problems mentioned above, and also to be a contribution for those readers interested in the research. For the development of the research, a mixed approach methodology was applied, due to the analysis of quantitative data and the collection of qualitative information. The first chapter develops the conceptual framework of Leadership Management and how these are synthesized to reach a definition, and how this factor can influence the performance of the Academic Board, evidencing the failures in the processes that are managed in leadership. Therefore, the solution will be based on Kurt Lewin's change model, which consists of three phases: diagnose the current knowledge, correct and modify it, and evaluate the application of the strategy. Thus, a

DESCRIPTORS: Leadership Management, Educational Management, Academic Board.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad la educación se encuentra en una encrucijada; por un lado, se busca egresar alumnos de manera efectiva al mundo del trabajo, por otro, constituir ciudadanos disciplinados que respondan a las nuevas relaciones que impone la sociedad del conocimiento y competencias que demanda la economía global.

Por tanto, el trabajo de los directivos y docentes de las instituciones educativas debe estar direccionado a responder al sentido de la enseñanza en cuanto al qué, al para qué, al por qué, al cómo y al hacia dónde, se dirigen los objetivos planteados en cuanto a la formación de los estudiantes. Estas interrogantes deben ser afrontadas por propuestas innovadoras, que sean consecuentes con las necesidades actuales que se presentan en los diversos escenarios educativos a nivel mundial.

Actualmente la educación y sus representantes ante la sociedad afrontan cambios trascendentales, en donde cada vez la adaptación a los diversos ambientes laborales, las tecnologías de la información y comunicación (TIC), las grandes capacidades sociales, el liderazgo institucional, son ámbitos importantes para el progreso y bienestar de los centros educativos. Estos cambios proyectan nuevos escenarios para toda la comunidad educativa, con especial énfasis en los directivos y docentes, que no deben estar ajenos a una realidad que requiere una transformación e innovación.

Los cambios necesarios para adaptarse a la realidad, deben tener en cuenta el liderazgo educativo, el cual exige a las cabezas de la institución, cualidades y características que hacen posible involucrarse en 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 desempeñará en la sociedad (Touraine, 2015).

Otro tema a analizar es la gestión educativa que presenta según Bernal y Ibarrola (2015) la relación entre docentes, directivos, estudiantes y comunidad que deben intervenir en el proceso que lleve a la calidad de la educación tomando en cuenta la estructura organizacional y los objetivos institucionales. Actualmente esta construcción sigue siendo exhortada, pero lamentablemente los directivos institucionales no aplican proyectos que generen un verdadero impacto, no crean

una verdadera dirección estratégica que esté acorde a las necesidades institucionales y su entorno.

En este sentido, se puede mencionar que el reto para toda institución dedicada al área educativa es transformar la educación desde la gestión, para que sea capaz de construir colaborativamente nuevas propuestas de innovación y liderazgo; adaptando modelos de administración y estrategias de gestión, adaptables a una oferta competitiva y sobre todo acorde a la realidad; en donde se permita hacer frente y resolver los problemas sistemáticamente, así como mejorar los entornos actuales.

Para llevar a cabo lo antes mencionado es necesario contar con una persona que esté al frente de todo el proceso de gestión, un líder que en la organización educativa defina medios de comunicación claros, que su gestión se vea directamente beneficiada al estar en constante contacto con cada participante e integrante de la comunidad educativa, adicional que logre que las acciones de sus colaboradores se enfoquen desde su aporte individual en la construcción de una cultura organizacional participativa de esta manera logrando aportes significativos al cambio y al cumplimiento de tareas que claramente favorezcan el crecimiento de la organización (Gvirtz y De Podesta, 2010)

Además hay que tener en cuenta que los sistemas educativos se consolidan como entornos de comunicación entre actores de diversas características, lo cual representa a las organizaciones educativas y a sus líderes desafíos que posibiliten que las instituciones de educación sobrevivan con el paso del tiempo a las adversidades pero si se habla específicamente en el entorno latinoamericano las realidades que se generan están claramente marcadas por las características propias de los entornos en que interactúan los miembros de una comunidad educativa.

En cuanto a las características de la Unidad Educativa Luis A. Martínez de la ciudad de Ambato y las características de su entorno se puede mencionar, que esta es una institución con un largo recorrido en el ámbito educativo, la cual ha sido la encargada de formar jóvenes emprendedores en el ámbito agropecuario a lo largo de un siglo, esta al ser una institución con tanto recorrido en historia ha sido fiel a sus principios no solo en la parte académica sino también en lo administrativo.

Contemplando una breve idea de la situación institucional se puede establecer que este trabajo tiene como línea de investigación “innovación” y a la sub-línea “aprendizaje” y es un estudio exploratorio-descriptivo, lo que permitirá caracterizar cómo se distingue el liderazgo management en la institución, concentrándose en el proceso de gestión de la Junta Académica de la Unidad Educativa “Luis A. Martínez”, pues el propósito final de este documento es convertirlo en un aporte que trascienda lo hasta ahora estudiado en entidades dedicadas a la docencia y a la vez para que sirva como un enfoque diferencial para futuros estudios en las instituciones educativas con similares características.

Siguiendo con el análisis es preciso mencionar que la autora de esta investigación es miembro activo de la Junta Académica y gracias a la experiencia adquirida en los últimos años, menciona que es visible la falta de transformación institucional y liderazgo en la misma, generando un problema en los procesos de la Junta Académica organismo que opera la parte pedagógica pero que no funciona correctamente debido a que no hay la debida corresponsabilidad y sobre todo no hay liderazgo de los dirigentes y miembros que lo conforman y a la vez por otros factores, que se los menciona en el árbol de problemas, propuesto por la autora y entablado en el (Anexo 1).

Algunos de ellos son: el conflicto de intereses, la desmotivación de los colaboradores, la falta de comunicación asertiva, el no cumplimiento de los procesos por el desconocimiento de la ley orgánica educativa intercultural (LOEI); la incapacidad de adaptación a los cambios, y la jerarquización organizativa. Lo que afecta de manera directa al proceso de enseñanza aprendizaje y sobre todo al clima organizacional de la institución.

Con el mencionado problema se puede acotar que la Junta Académica de la Unidad Educativa “Luis A. Martínez”, gracias a la falta de liderazgo atraviesa situaciones que se han ido generando y agravando con el pasar del tiempo como: la falta de fortalecimiento de los procesos en diferentes áreas incluyendo el área administrativa y educativa, el desgaste del clima laboral y la falta de la toma de decisiones asertivas que generen planes de mejoras en la institución educativa.

Estas novedades han causado diversos malestares dentro de la Junta Académica en particular en los docentes, ya que no se da la oportunidad de mejorar la gestión institucional por lo que a continuación se formula el problema de la investigación:

¿Cómo optimizar el proceso de gestión de la Junta académica de la Unidad Educativa Luis A. Martínez de la ciudad de Ambato?

Identificándose también el objeto de estudio como el proceso de gestión de la Junta Académica de la Unidad Educativa Luis A. Martínez. Por tanto, se plantea el siguiente objetivo general:

Elaborar una estrategia de liderazgo management para el proceso de gestión de la Junta Académica de la Unidad Educativa Luis A. Martínez, que impacte positivamente en la calidad administrativa y pedagógica de la institución.

Con la definición del objetivo general se procede a plantear algunas interrogantes que a lo largo del trabajo de investigación se responderán.

¿Cuáles son los antecedentes teóricos y prácticos del proceso de gestión académica de instituciones educativas?

¿Cuál es la situación actual del proceso de gestión de la Junta Académica de la Unidad Educativa Luis A. Martínez?

¿Cuál es la mejor estrategia de liderazgo management para el proceso de gestión de la Junta Académica de la Unidad Educativa Luis A. Martínez?

¿Qué validez científica tendrá la estrategia de liderazgo management para el proceso de gestión de la Junta Académica de la Unidad Educativa Luis A. Martínez?

Y para responder las preguntas científicas planteadas se procede a presentar los siguientes objetivos específicos:

- Determinar los antecedentes teóricos y prácticos del proceso de gestión académica de instituciones educativas.
- Diagnosticar el proceso de gestión de la Junta académica de la Unidad Educativa “Luis A. Martínez”
- Diseñar una estrategia de liderazgo management para el proceso de gestión de la Junta Académica de la Unidad Educativa “Luis A. Martínez”

- Valorar científicamente la estrategia de liderazgo management para el proceso de gestión de la Junta académica de la Unidad Educativa “Luis A. Martínez”

Este proyecto de investigación tiene como finalidad el ser un aporte práctico para que la Junta Académica de la Unidad Educativa Luis A. Martínez, pueda encontrar una guía al momento de la toma de decisiones mancomunadas, con la adopción de nuevas alternativas de gestión educativa, se exige que las personas a cargo de la institución tengan cualidades y características de liderazgo en varios ámbitos incluidos el management, para que los resultados muestren estudiantes que sean una aporte para una sociedad más humana, donde los actores del proceso educativo generen una dinámica de proyección, de valores y principios éticos que se enfoquen en el desarrollo.

Como estructura el proyecto que se presenta a continuación sigue un esquema establecido, el cual ayuda a cumplir con lo planteado en los objetivos específicos, la estructura capitular se presenta a continuación:

Capítulo I: Aquí se presenta el marco teórico sobre el proceso de gestión académica formación para las instituciones educativas, en donde se tendrá como objetivo revisar las investigaciones previas del objeto de estudio y poder esclarecer los diferentes conceptos establecidos en la investigación.

Capitulo II: Esta instancia del proyecto se presenta el diseño y metodología de la investigación que es el proceso a seguir a lo largo del proceso de investigación, además de presentar la utilización de las diversas herramientas de investigación utilizadas en el proyecto, también de presentar un análisis de la situación institucional en relación al objeto de estudio.

Capitulo III: En esta parte del proyecto se plantea una propuesta de estrategia liderazgo management para el proceso de gestión de la Junta Académica de la Unidad Educativa Luis A. Martínez, con la finalidad de minimizar los problemas de gestión educativa y fortalecer las competencias de sus actores.

Al final del proyecto se establecen conclusiones y recomendaciones generales y el cumplimiento de los objetivos específicos.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO DEL PROCESO DE GESTIÓN ACADÉMICA DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS.

En este capítulo se desarrolla la parte teórica del presente trabajo, entendiendo su valor fundamental para alcanzar la comprensión inicial de las diferentes teorías expuestas por los más destacados autores sobre gestión, proceso de gestión, gestión educativa, liderazgo, tipos de liderazgo, liderazgo Management.

Antecedentes de la Investigación

Los cambios permanentes en los paradigmas sociales y la economía global, han afectado a la dinámica de las organizaciones en todos los campos. El de la educación no es la excepción, con la variación se generan nuevos retos para lograr sobresalir en un ambiente muy competitivo y globalizado, esto resulta en una cantidad muy amplia de nuevos conocimientos. A esto se debe sumar, los avances de tecnológicos de información y comunicación, que contribuyen a los diferentes procesos de gestión, donde se involucran personas y estilos administrativos que puedan gestionar cambios significativos y ejecutarlos, en concordancia con la realidad de las instituciones educativas.

Estos cambios necesariamente deben ser llevados a cabo por la administración, en ellos recae el poder de decisión y la aptitud para potenciar las cualidades de cada persona a su cargo, para lograr una meta en común, así como para enfrentar el cambio permanente la cual afecta a los miembros de la organización. Por este motivo la consecución de objetivos comunes requiere de personas que los guíen, orienten y tracen en el camino; garantizando que tenga claros los medios, las estrategias y las tácticas que se implementarán.

Para entender de mejor forma el fenómeno antes explicado, en este documento se aborda el Liderazgo Management, que a pesar del tiempo y de los cambios, tal como dicen Davis y Lemma (2009), se deduce que la tarea fundamental del

Management es: hacer que las personas puedan ser capaces de desarrollar una acción conjunta al darles objetivos comunes, la estructura correcta y el continuo adiestramiento y desarrollo que precisen alcanzar resultados y cambios, con conocimiento y preparadas a un trabajo productivo, en este sentido, para que la educación se pueda convertir en el proceso competitivo de gestión más importante de la institución educativa y a continuación se presentan diferentes estudios referentes al tema:

Como primer referente se presenta un estudio realizado por Medina (2019), en donde se aclaró que en la actualidad los sistemas educativos se presentan en las sociedades como importantes actores que posibilitan el cumplimiento de múltiples metas y objetivos que los gobiernos se proyectan alcanzar, es por esto que la comunicación al interior de las organizaciones educativas se presenta como un importante pilar para dinamizar las acciones de la gestión educativa y el quehacer de quien está asumiendo la responsabilidad de dirigir y liderar el destino en una institución de educación.

Con el documento mencionado se pretende identificar el rol que tienen los líderes al interior de las organizaciones educativas desde dos puntos de vista: a) el estudio de las estructuras que consolidan una organización educativa, y b) los aspectos que determinan la interacción de los individuos que conforman una organización educativa. Así también su incidencia en una institución de educación, no sin antes revisar la relevancia e importancia que denotan los sistemas educativos para con las necesidades de una sociedad y las respuestas que se presentan desde la educación como elemento transformador del entorno.

Continuando con el proceso de la revisión bibliográfica, se va a identificar como el liderazgo al interior de las instituciones educativas debe considerar diferentes escenarios relevantes en el quehacer de quien ejerce el liderazgo en las organizaciones. Además de comprender en cierta medida la necesidad de consolidar programas de gestión de líderes educativos que no solo se queden en el entorno de la organización educativa sino más bien que sean protagonistas en el sistema educativo, resaltando las cualidades de un líder, abordándolas desde la gestión educativa y el liderazgo al interior de un centro de educación, por lo que a continuación se anuncian diferentes estudios referentes al tema:

El trabajo de Heredia (2019) titulado “Sistema de formación para líderes directivos de instituciones educativas” destaca que es necesario desarrollar un estilo de liderazgo transformacional para que los integrantes de un equipo de trabajo generen un sentido de pertenencia a la organización, solucionando el inconveniente que el líder deja toda la carga laboral administrativa y operativa a sus docentes, basado en la confianza que tiene hacia ellos, sin tomar en cuenta si los integrantes del equipo de trabajo tiene cualidades de liderazgo, comunicación y relación interpersonal; al no saber de estos aspectos, se generan problemas o inconvenientes que dañan el ambiente y la sinergia en los equipos de trabajo.

La siguiente investigación de Rodríguez (2017) denominada: “Liderazgo Management en el trabajo en equipo empresarial”, se menciona que las relaciones interpersonales en el trabajo de equipo en una organización, son fundamentales, pero que además se debe también tomar en cuenta al individuo como tal, y que este debe estar en un ambiente adecuado. Desde ese punto de vista, hay que siempre impulsar el desarrollo profesional de los miembros del equipo de trabajo y generar el liderazgo Management hacia la institución. Por eso, el trabajo en equipo, debe hacerlo el líder con personas comprometidas en la institución, a fin de alcanzar el crecimiento profesional y personal.

Otro trabajo de investigación importante es “Estrategias de desarrollo de liderazgo docente para mejorar la convivencia escolar en la Unidad Educativa “Valencia Herrera” del autor Tenecota (2019) donde se menciona que se busca mejorar los ambientes óptimos para una convivencia armónica, asertiva y de excelentes relaciones humanas entre los miembros de la comunidad educativa, se partió de un estudio descriptivo y exploratorio que demostró que la mayoría de maestros no aplican estrategias de liderazgo en su accionar diario.

Otra importante investigación del tema es la realizada por Giraldo (2016), en donde se señala que a “Nivel internacional en el mundo empresarial, principalmente en el industrial, educativo y de servicios existe una gran relación entre el liderazgo y el desarrollo organizacional” (p.45), señala como ejemplo el de varias instituciones educativas, una de ellas en la ciudad de Israel, en el cual 983 maestros fueron altamente capacitados, y fue notorio el sentido de compromiso que adquirieron tanto con la organización y con su profesión.

La falta de liderazgo en todo tipo de organizaciones es una gran falencia que afecta directamente en varios aspectos como son la cultura y el desarrollo organizacional, al no contar con personal que se sienta identificado con la institución para su desempeño en sus funciones a cabalidad, y que a su vez genere proactividad en una organización que no esté cumpliendo sus objetivos ni tampoco desarrollando el talento humano a su cargo. (Giraldo, 2016).

Lo que se busca con el liderazgo es la responsabilidad en el desempeño de actividades que los colaboradores se encuentren motivados para el cumplimiento de acciones, y sean dueños de sus tareas es decir formar líderes en cada puesto de trabajo, un líder positivo que transmite empatía, que deje a un lado las malas prácticas como funcionarios públicos y se renueve la calidad de trabajo en el sector público educativo.

Otro trabajo investigativo que tiene gran valía, es el De los Ríos (2015) quien hace la revisión de modelos teóricos y su aplicabilidad en la gestión empresarial, explica que el empowerment management es un proceso que debe iniciar desde la jerarquía de una organización, en sus altos mandos, generando y creando políticas laborales con las ideas de los trabajadores, y comenta que: “Es necesario evaluar la situación actual de la empresa antes de aplicar el empowerment management, ya que no todas las organizaciones están preparadas para su aplicación, es un proceso para dar seguimiento y trabajar afianzando la cultura del servicio.” (De los Ríos, 2015, pág. 56)

Como conclusiones de la investigación se puede señalar que para el presente estudio se debe analizar el tipo de estrategia de liderazgo management que se quiere desarrollar en el personal de la Junta Académica, como administrativos de la Unidad Educativa Luis A. Martínez, realizar un estudio del estado actual, como perciben y de qué manera el personal se siente identificado con la Institución.

En el informe de titulación De los Ríos y Blanco (2015), se enfoca a “la gestión organizacional como estrategia de mejora en la eficiencia de las actividades inherentes a la comunicación corporativa y gestión de talento humano” así como estudiar aquellos factores que pueden influir en su aplicación efectiva.

En la gestión organizacional como estrategia de mejora en la eficiencia de las actividades a la comunicación, el Liderazgo management es entendido, como un

proceso para maximizar diversas capacidades del capital humano, en trabajo cooperativo con liderazgo en las tareas administrativas que poseen facultades para evaluar, mejorar la claridad del desempeño y la información, además de proporcionar ideas para el desarrollo de las estrategias organizacionales De los Ríos y Blanco (2015).

Como se menciona con anterioridad el Liderazgo Management se lo puede aplicar a diferentes organizaciones y un estudio que lo demuestra es el realizado por Gutiérrez y Gracia (2016), que aborda globalmente la temática de liderazgo y management en proyectos educativos y sociales, y En particular se consideraran aspectos fundamentales de la gestión y el liderazgo como definiciones, características importancia en la comunidad educativa. Proyecto educativo y social son una forma eficaz de convertir las ideas en resultados. Se concluye que una educación de calidad tiene que sustentarse en una eficiente y excelente gestión educativa. Los proyectos se convierten en un punto de encuentro para que los miembros de la comunidad educativa alcanzando acuerdos y trabajando mancomunadamente, concienticen el poder que tienen cuando actúan en equipo y de manera organizada.

Como reflexión final de este tema, se puede mencionar que toda organización, sin importar su tipología, ubicación geográfica puede aspirar al Liderazgo Management, como herramienta para la mejora de sus niveles de rendimiento, ya que el liderazgo mantiene el orden y ejerce sobre los colaboradores la seguridad de que el camino a seguir está correcto, brindando también la pauta de cómo realizar las actividades propuestas por medio de los procesos planteados.

Desarrollo teórico del proceso de gestión de la Junta Académica de Instituciones Educativas.

En esta parte del proyecto se realiza un análisis teórico del proceso de la gestión académica de las instituciones educativas, para lo cual se trata diferentes conceptos como: los procesos de gestión, el liderazgo, la gestión de instituciones educativas, etc.; esto tomando como principal referencia el Management enfocado a las instituciones educativas.

Proceso de Gestión.

Para iniciar se debe mencionar que a la gestión se la denomina como un conjunto de procedimientos y acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado objetivo. Es decir, en términos generales, la gestión es una serie de tareas que se realizan para acometer un fin planteado con antelación. La palabra gestión suele relacionarse principalmente con el mundo corporativo, con las acciones que desarrolla una empresa para alcanzar, por ejemplo, su objetivo de ventas o de ganancias. Sin embargo, no solo se gestionan compañías, proyectos, o bienes económicos, sino cualquier tipo de recurso (Carcamo, 2013).

Según Reyes (2015), el proceso de gestión administrativo es la disciplina encargada en efectuar una adecuada comisión de los recursos, ya sean estos materiales, tecnológicos, financieros o humanos encaminados al cumplimiento de un propósito establecido, a su vez León (2015), señala que el proceso de gestión administrativo ha evolucionado; y hoy en día no es vista de manera empírica, a lo que actualmente se plantea la administración científica, buscando métodos basados en ciencia que resuelva problemas de la administración, para buscar alta eficiencia en las empresas, para ello se basa en dos métodos que son la observación y la medición.

Mientras que Cárcamo (2013) coincide con ambos indicando que la administración hace referencia a la guía, a los caminos que hay que gestionar, a las estrategias de liderazgo, y a las herramientas que conllevan a la institución a la mejora pedagógica. Así, el término administración tiene en cuenta infinidad de factores, desde lo financiero, pasando por lo productivo hasta lo logístico.

El proceso de gestión se refiere a las diversas acciones y estrategias que permite que una institución cumpla sus objetivos esbozados, ya sea en funciones académicas y comisiones técnico pedagógicas, o al servicio, donde influyen factores estratégicos, logísticos o humanos plasmados en el desempeño y bienestar laboral en las funciones encomendadas.

Por ultimo esta reflexión pedagógica, la cual es puntualizada por Gento y Palomares (2012), una dimensión primordial en el liderazgo del establecimiento educativo, dado que el gestor educativo debe presentar e impulsar a los docentes a

tener visión y metas claramente propuestas, con la intención de generar un avance extenso de procesos que contribuyan al cumplimiento de los objetivos planteados, teniendo en cuenta que la prioridad de la entidad formativa es el bienestar de los estudiantes.

Gestión Educativa

En la educación, a la gestión se la entiende en dos sentidos: De un lado los aspectos referidos a los procesos administrativos como diseño, implementación del sistema y de otro lado, la administración de los procesos educativos.

Se define a la Gestión Educativa como el conjunto de acciones, mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. (Vargas, 2016).

A continuación, en la Figura 1 se presenta siete prácticas que favorecen la gestión educativa recomendadas por UNESCO (2016). Las siete prácticas son eficaces cada una en su esencia, quiere decir que se proyectan en la acción, y, a la vez, sugieren un cambio o transformación educativa.



Figura 1 Siete prácticas de la gestión educativa

Fuente: (UNESCO, 2016)

Objetivos de la Gestión Educativa.

- Desarrollar la institución educativa como comunidad de aprendizaje, encargada de lograr una excelente calidad educativa.
- Fortalecer la capacidad de decisión de las instituciones educativas para que actúen con autonomía pedagógica y administrativa. Las funciones de todas las instancias de gestión se rigen por los principios de subsidiariedad, solidaridad, complementariedad y concurrencia.
- Asegurar la coherencia de las disposiciones administrativas y la subordinación de éstas a las decisiones de carácter pedagógico.
- Lograr el manejo eficaz, eficiente e innovador de las instituciones educativas, que conduzcan a la excelencia educativa.
- Desarrollar liderazgos democráticos.
- Colaborar en la articulación intersectorial, que asegure que los procesos de gestión se den en el marco de una política de desarrollo integral del país.
- Promover la activa participación de la comunidad.
- Articular las instituciones educativas para que desarrollen relaciones de cooperación y solidaridad.
- Fortalecer el ejercicio ético de las funciones administrativas para favorecer la transparencia y el libre acceso a la información.
- Participar en el efectivo funcionamiento de los mecanismos para prevenir y sancionar los actos de corrupción en la gestión.
- Incentivar la autoevaluación y evaluación permanente que garanticen el logro de las metas y objetivos establecidos por la institución educativa. (Valencia, 2016)

Por eso, la gestión educativa se convierte en una disciplina necesaria para ejercer la dirección y el liderazgo integral en las organizaciones educativas y para lograr el cumplimiento de su función esencial: la formación integral de la persona y del ciudadano, de manera que logre insertarse creativa y productivamente en el mundo laboral. En particular, la gestión educativa busca desarrollar un mayor liderazgo en los directivos, con el fin de que ejerzan una autoridad más horizontal, a fin de que promuevan mayor participación en la toma de decisiones, desarrollen nuevas

competencias en los actores educativos, nuevas formas de interacción entre sus miembros y entre la organización.

Cabe señalar, que la gestión educativa no está orientada únicamente a la planeación de ampliación de infraestructura o a la adquisición de recursos físicos y tecnológicos, es de aclarar que sí es una de las necesidades que debe estar dentro de la gestión, pero no la única ni la más importante.

La prioridad debería ser siempre el talento humano con que cuenta la institución, es este factor que debe primar cuando se trata de direccionar, planear, ejecutar y evaluar, en el sentido que el talento humano es el motor primario de la gestión y es lo que tiene con vida a cualquier institución. De tal modo, que al gestionar es importante pensar desde los sujetos que están dentro de este proceso y desde luego brindar soluciones viables para su progreso y desarrollo de competencia integral, tratando de encontrar un líder educativo.

El liderazgo

Poder definir el liderazgo es algo muy complejo porque no, nos estamos refiriendo a cualidades que debe presentar una persona, pero muchas de estas cualidades las va propiciando el medio en el cual se desarrolla. Es decir, un líder nace porque las cualidades del carácter de la persona son fruto de la combinación del carácter de sus padres, pero también un líder se hace porque el medio en el cual vive determinara la posición que adopte frente a un problema.

Por ejemplo, el carisma o la implicación en los problemas de su comunidad, así como las personas que concuerden con el líder dependerán de la construcción y relación social que puedan desarrollar ambas partes, como mencionan los siguientes autores clásicos.

- Para Davis y Lemma (2009), el liderazgo es la capacidad para influir, inspirar y motivar a otros para que logren o incluso superen sus objetivos. Es también la aptitud de anticipar los cambios y responder a los mismos. El liderazgo no es necesariamente sinónimo de un cargo de autoridad, pues también puede ser informal y manifestarse en diferentes niveles.
- Bolívar (2010), uno de los autores clásicos, que sostiene que “liderazgo”, fundamentalmente, es la capacidad de ejercer influencia sobre otras personas, de manera que éstas puedan tomar las líneas propuestas

como premisa para su acción. Esta influencia, no basada en el poder o autoridad formal, se puede ejercer en distintas dimensiones, especialmente en el plano organizativo, cuando una dirección logra alcanzar consenso y moviliza a la organización en torno a metas comunes.

- Según Castro y Guamán (2017) sostienen que el liderazgo se define como la capacidad de influir sobre otros, pero es posible identificar grandes diferencias en la manera en que se ejerce el liderazgo, pues algunos líderes pueden influir sobre otros según sus cargos, y otros en cambio pueden influir de acuerdo con sus características y actitudes, las cuales generan identificación o entusiasmo en los seguidores.

La educación actual requiere innovación y liderazgo, todos los actores de una institución educativa debe prepararse para inducir al estudiante a un conocimiento innovador, en base a nuevas estrategias y enfoques que se adapten a las características de cada estudiante.

En este sentido, el estudiante actual aprende de una forma distinta, no se puede comparar a un estudiante de la década de los 80, con uno de la década de los 2000, y aún más en el 2021, considerando que la brecha más palpable es la tecnológica, lo que transforma indudablemente el proceso educativo.

En particular, el docente debe ser líder e innovador en su práctica profesional y personal, para orientar al estudiante hacia los conocimientos de una forma dinámica y para lograrlo el docente debe preguntarse cómo está planificando el currículo de clases y si trabaja por objetivos, competencias o destrezas, para fusionar la parte teórica y pedagógica, y de esta forma lograr la motivación del estudiante por aprender.

En vista de este análisis, la figura de líder no es un concepto nuevo para la sociedad porque la historia de la humanidad ha sido marcada por varios líderes por lo que a continuación se presenta un resumen sobre la evolución del liderazgo a través de la humanidad.

Tabla 1
Liderazgo en la historia

Edad de liderazgo	Características
Liderazgo en la conquista	La gente buscaba al jefe omnipotente, al mandatario despótico y dominante que prometiera a la gente seguridad a cambio de su lealtad y sus impuestos.
Liderazgo comercial	A comienzos de la edad industrial, la seguridad ya no era función principal del liderazgo. La gente comenzaba a buscar a aquellos que pudieran indicarles como levantar su nivel de vida.
Liderazgo de organización	Durante este periodo se elevaron los estándares de vida y eran más fáciles de alcanzar; la gente empezó a buscar un sitio donde pertenecer. El significado del liderazgo se convirtió en la capacidad de organizarse.
Liderazgo de innovación	A medida que se incrementaba la tasa de innovación, con frecuencia los productos y métodos se volvían obsoletos antes de salir de la junta de planeación. Los líderes del momento eran aquellos que eran extremadamente innovadores y podían manejar los problemas de la creciente celeridad de la obsolescencia.
Liderazgo de información	Aparecen líderes que entienden como debe manejarse la información. Que sabe cómo procesar la información e interpreta más inteligentemente y la utiliza en la forma más moderna y creativa, en analogía con el “Saber Ser”.

Elaborado por: Susana Toasa

Fuente: Castro y Guamán (2017)

Los líderes que ha tenido el mundo han sido tan diversos como las ideas que puede tener una persona algunos han sido más importantes que otros como el caso de un presidente de un país comparado con el presidente estudiantil, así como positivos y negativos. Pero todos ellos comparten una serie de características en su personalidad que les ayudaron a llegar con sus ideas al resto de personas. Todos los líderes comparten en mayor o menor medida estos rasgos.

Los líderes inherentes de cualquier época o aspecto en el cual se desarrollen comparten características muy similares es por esto que este autor clásico, como es Maxwell (2000), define en su libro las características indispensables que debe tener un líder, entre estas se encuentran: carácter, carisma, compromiso, comunicación, capacidad, valentía, discernimiento, concentración, generosidad, iniciativa, escucha, pasión, positivismo, resolución de problemas, relaciones, responsabilidad, seguridad autodisciplina, servicio, aprender y visión.

Todas estas particularidades pueden resumirse en saber empatizar con un problema en específico, saber expresar sus ideas e intentar solucionar dicho problema. Es por esto que un líder también depende de su comunidad y de la ideología que esta tenga porque si un líder es muy extremista para el grupo que quiere guiar pocos o casi nadie le prestara atención a él, pero por si el contrario este

sabe ganarse el aprecio y el respeto de sus liderados es seguro que las personas le prestarán más atención.

El liderazgo en las empresas es algo vital para su correcto funcionamiento por lo que la relación entre este y la gestión empresarial o en este caso educativa es muy importante y el concepto de Management es muy aplicable a la generación de nuevas ideas de cambio en beneficio de la empresa por lo que a continuación se procede a definir este concepto.

Management

Un concepto de gran importancia para esta investigación es el Management, este se entiende como un proceso por medio del cual se puede maximizar la utilización de las diversas capacidades del capital humano. “En este proceso se suele trabajar en grupos que comparten el liderazgo y las tareas administrativas que poseen facultades para evaluar.” (Marlan, 2014, pág. 103).

Así mismo, el Management se produce cuando el directivo o gerente proporcionan a los colaboradores toda la información, conocimiento y recursos requeridos para que puedan desempeñar sus funciones o tareas asignadas, además les permite ejecutarlas en tal forma que sean necesarias para lograr los resultados deseados, siempre y cuando se ajusten a los valores, identidad, cultura organizacional y fines de la institución (Beckhard, 2015).

Características del management

El ser operado en el área laboral administrativa produce varias actitudes que ayudan a mejorar a todo el potencial que tienen los colaboradores en relación a su puesto de trabajo al igual que las actividades que efectúan a diario.

En la actualidad por la naturaleza social que se vive se pueden encontrar problemas que perjudican el potencial de los colaboradores, estas se las debe identificar para un futuro mejor para que la organización no se vea afectada.

Algunas de estas dificultades que afectan a los miembros de la organización son la inercia que hace a los colaboradores no poder decidirse para poder iniciar un nuevo reto, las dudas personales que se pueden crear en el lugar del trabajo, la falta de control de la ira que puede causar conflictos como por ejemplo culpar a los demás de los problemas, conflictos que no le permite ejecutar sus actividades laborales de una manera eficiente, estos problemas se observa a diario en las

organizaciones, sin embargo se pueden cambiar gracias al liderazgo management, con el desarrollo de habilidades y capacidades de toda la gente involucrada en la organización podría superarse las dificultades y sobre todo se buscaría una alternativa de solución para resolver cualquier problema.

El management tiene algunas características que desarrollan las aptitudes hacia el trabajo como son:

- **Obteniendo el mérito de alcanzar un logro o un objetivo**, se identificarán con el pertenecer a un grupo u organización (orgullo). En la práctica empresarial los colaboradores con mayor identificación confían más en sus colaboradores y en la información que reciben, por lo tanto llegará a las metas establecidas por ellos mismos.

- **La seguridad de sentir apoyo del grupo de trabajo en las diferentes actividades** que se enfrentan (grupo unido). Para lograr esa cohesión de grupos necesita fomentar el trabajo en equipo que permitirá que exista compañerismo, solidaridad para enfrentar todas las dificultades, esto beneficiará a la satisfacción y permitirá que los individuos pertenecientes al grupo sean más sociales.

- **La intención de llegar a los objetivos planteados con un deseo y convicción de mejorar** y tener metas mayores (voluntad). Es fundamental para el líder management pues dota de capacidad para operar lo que se debe hacer y además tener los conocimientos de por qué se elige y se toma o no las decisiones.

- **Seguridad de ejecutar las actividades con responsabilidad y compromisos**, con el propósito de cumplir las expectativas tanto de los colaboradores, jefes, y clientes a los cuales se debe la razón (credibilidad). (Benavides, 2012)

Todas estas características son un conjunto de actitudes que el individuo desarrolla con el propósito de brindar el apoyo que necesita la organización, el liderazgo management lo que permite es realizar el correcto uso de estas características para que los sujetos sean competentes tanto en forma individual como en la organización.

Estilos de liderazgo

La forma de que un líder sepa guiar, comprometer y satisfacer a su grupo de trabajo puede tener diferentes perspectivas, cada una de ellas enfocadas a diferentes fines u objetivos. De esta manera se crean o clasifican los estilos de liderazgo de un individuo dentro del ámbito empresarial. Es por ello que, al seguir el lineamiento teórico de María Palomo, profesional emérita en el área del liderazgo, insiste en que se debe buscar explicar los estilos de liderazgo con los que se basó durante sus investigaciones. Es importante tomar como indicio a la generalidad de uno de los estilos para poder crear un contraste significativo entre las diferentes teorías.

Liderazgo situacional

Ejercer el liderazgo puede tener diferentes factores los cuales pueden llegar a dificultar el proceso o brindar apoyo para facilitar dicho proceso. El objetivo del liderazgo situacional se enfoca en el pensamiento de que un líder o directivo que se mantiene en la cima al momento de ejercer sus funciones ante sus subordinados es aquel que ha logrado adaptar su conducta tanto a sus empleados y a la situación. Para brindar soporte de la presentación del liderazgo situacional, se hace referencia a Blanchard (1984), quien habla sobre cuatro estilos diferentes de liderar a sus colaboradores.

Liderazgo transaccional

El manejo de una organización, a través del sistema de las transacciones, se puede considerar como un estilo obsoleto de liderazgo frente a las necesidades y prioridades que el ambiente laboral presenta en la actualidad. El trabajador común puede tener diferentes resultados de productividad; esto, según a qué tipo de control al que se encuentre sometido. Al igual que la relación que mantenga con el sector laboral en el que este prestando sus servicios profesionales. El liderazgo transaccional tiene como fin el “dar y recibir”, es por ello que nos basamos en Ingram (2015), quien aduce que “el líder transaccional trabaja a través de la creación de estructuras claras por lo que es inherente lo que se requiere de sus subordinados, y las recompensas que obtienen por el seguimiento de las órdenes” (pag. 3). Con esta aclaración se puede decir que la ideología, de los diferentes colaboradores que trabajan bajo este estilo de liderazgo ejerce sus funciones solo

con la espera de una recompensa más no por su motivación o pensamiento de crecimiento personal.

Liderazgo transformacional

La característica principal del liderazgo transformacional busca principalmente el cambio interno de los líderes de la organización, para luego poder irradiar este nuevo pensamiento al resto de colaboradores quienes deberán enfocarse en su crecimiento individual y generar mayor productividad al grupo de trabajo al cual pertenecen. Para lograr acogerse esta ideología, se deberá generar los medios necesarios para crear una cultura de autorrealización en cada uno de los trabajadores dentro de la empresa. Este proceso conllevará a que cada individuo sienta que está siendo mejor para sí mismo y con esto aportando al conglomerado sin esperar un estímulo a cambio (Mendoza y Ortiz, 2006).

Este tipo de liderazgo en el que más se apega a los conceptos del Liderazgo Management ya que por lo general las organizaciones requieren cambios estructurales que favorezcan a la aplicación de la planificación estratégica.

Todo lo antes mencionado se puede adaptar perfectamente a la educación por lo que a continuación se presenta la relación entre estos dos conceptos.

Liderazgo management

Lo expuesto por Newstrom (2015), mantiene claro que el liderazgo es un proceso usado para influir y motivar a los demás, significa crear una visión e inspirar a otros para lograr objetivos, sobre todo apoyar a los demás para que trabajen con entusiasmo en el resultado de los mismos.

En particular, el liderazgo management que toda persona necesita, se alcanza al lograr identificar, desarrollar, canalizar y enriquecer el potencial que ya está dentro de sí mismo y lo sostiene tanto en épocas buenas como malas, indica los estilos y el desarrollo de los líderes.

El desarrollo de las organizaciones está vinculado al liderazgo que se ejerza en ellas. Las organizaciones educativas necesitan de un acertado liderazgo para rediseñar modelos de mayor autonomía institucional y gestión moderna de procesos en cada contexto específico, de manera que permita a las organizaciones no solo el fortalecimiento de sus ofertas académicas, sino también los espacios concretos de

toma de decisiones que posibiliten la combinación adecuada de tiempos, espacios, programas y potencial humano y con ello cumplir con las expectativas de las organizaciones educativas (Garbanzo y Orozco, 2010).

En ocasiones ser un líder o quién tiene la capacidad suficiente para dirigir equipos se cree que es solo responsabilidad del gerente, pero en realidad es una responsabilidad compartida, ya que un buen líder es capaz de transformar las organizaciones y crear entornos donde las personas puedan participar de los proyectos mejorando el trabajo y obteniendo un mejor resultado. El liderazgo ha sufrido una gran evolución a lo largo del tiempo, adaptándose a las nuevas tendencias en la dirección de equipos. La cual podrá tener mayores referencias de gestión de los conceptos analizados en el management 3.0.

Se caracteriza porque se ha de hacer lo que se ordena con unos procesos totalmente desactualizados e incluso erróneos. Se trata a los miembros de una organización como simples engranajes dentro de un sistema, por lo que se les considera fácilmente intercambiables si es preciso, como si fueran un recurso más.

La evolución de la primera teoría del management es el 2.0 hace realmente lo correcto, pero de una forma inadecuada. Intentan utilizar técnicas que llevan a cabo empresas catalogadas como más modernas. Se puede pensar en Google, por ejemplo, pero se quedan solo en el principio. Estas técnicas no se resumen en poner una mesa de ping-pong en la oficina, sino en conocer realmente por qué se puede poner una mesa y qué beneficios se pueden obtener de ella. Si no se interioriza un cambio en la cultura de la empresa con nuevos y modernos valores, estamos hablando simplemente de maquillar el aspecto de la oficina sin que pueda ser realmente efectivo (Armijos, 2016).

El management 3.0, Este es sin duda el futuro de la administración, donde se hace lo correcto para el equipo de trabajo implicando a todos los empleados de tal forma que el sistema mejore, fomentando de este modo el compromiso de todos los empleados. En estos últimos tiempos se ha podido percibir que prácticamente todas las industrias están preparadas para el cambio y para una nueva visión, ya que este tipo de management es un movimiento de liderazgo, gestión e innovación y está dando un nuevo significado a la tradicional definición de liderazgo con la

administración como una responsabilidad de grupo. Se trata de trabajar de forma conjunta y más eficiente para que la organización, empresa o comunidad consiga sus objetivos sin irrumpir bajo ningún concepto en la alegría o bienestar de los trabajadores (Armijos, 2016).

Se expresa el management 3.0 como una gran revolución que congrega a muchos gerentes de nivel medio, proyectos, empresarios y directores generales. Estos desarrollan conjuntamente soluciones a través de mecanismos o juegos que produzcan tanto la retroalimentación de los empleados como la colaboración en equipo. Se requieren enfoques realmente prácticos que se conviertan en soluciones para incrementar la participación de los empleados y mejorar el rendimiento. En definitiva, queremos construir un futuro y el management 3.0 es el futuro de la gestión o administración empresarial.

La evolución del management y su máxima expresión se las ve reflejadas cuando se escucha cómo es el diseño de las empresas que están más en vanguardia de todas. Hablamos por supuesto de Apple, Virgin, Pixar, Spotify y Google, el gigante de Mountain View entre otras, donde no se cuenta con un horario fijo y estricto, donde existen futbolines, mesas de ping-pong e incluso toboganes. Cada vez son más los directivos que ven en estas grandes empresas una buena idea y hasta lo intentan llevar a cabo (Armijos, 2016).

Son varios los elementos estudiados, pero esencialmente se trabaja en las siguientes áreas para que se comprendan mejor los valores del management 3.0:

Desarrollo de competencias: el desarrollo y la gestión del talento humano es la forma de definir los distintos perfiles de competencias que necesita una organización para un mejor aprovechamiento de cualquier oportunidad de cambio.

El trabajo en equipo: el incremento de la satisfacción de los trabajadores, de su productividad y la mejora del ambiente laboral sin duda están favorecidos por el trabajo en equipo dentro de una empresa. Aunque tener eficaces y cohesionados grupos precisa, por parte de los directivos, un gran liderazgo.

Gestión de proyectos: Para llevar a cabo la gestión de proyectos, la metodología Scrum es la última tendencia. Consiste en un marco laboral a través del cual se

pueden tratar problemas de gran complejidad adaptativa, pero entregando a su vez productos con el valor máximo. De esta forma, el producto se libera poco a poco y en cada entrega se aumenta la funcionalidad en relación a la entrega previa.

Autoorganización y delegación: Es una de las piezas clave del management 3.0 y hace que el equipo asuma como propios tanto la construcción como el desarrollo de un producto. Es una de las mejores técnicas para realizar un análisis del grado de madurez de un equipo de trabajo, a la vez que nos abre un camino que siempre da lugar a diferentes mejoras.

Metodologías ágiles: Estos métodos son los que adaptan el trabajo a las condiciones de los proyectos, obteniendo flexibilidad y rapidez para amoldar tanto el proyecto como su desarrollo a las circunstancias del entorno. Las organizaciones que abogan por ello gestionan eficazmente sus proyectos minimizando costes y aumentando la productividad.

Empowerment de los empleados: Es la delegación de poder y autoridad a los subordinados, confiriéndoles de este modo el sentimiento de que son los propietarios del negocio. Deben tomar decisiones que afectarán a la calidad tanto de los productos o servicios que desarrollan como de su propia vida laboral. El empoderamiento implica que los empleados estén orgullosos de su desempeño en la compañía, que se involucren en la toma de decisiones de la misma, que se sientan dueños de su propio trabajo y realicen sus propios seguimientos.

Gestión del cambio y transformación organizacional: Gestionar el cambio dentro de una organización consiste en negociar los nuevos procesos, la nueva estructura y los cambios culturales que afectan dentro de una empresa.

Motivación extrínseca vs motivación intrínseca: Ambos tipos de motivación tienen un papel principal en la empresa de hoy en día. Son la combinación adecuada para que un equipo de trabajo esté motivado, tenga ganas de innovar y mejorar, y para que cada miembro del equipo funcione de forma óptima a nivel colectivo e individual. La intrínseca es la motivación personal de cada uno, es la que le impulsa a llevar a cabo su trabajo sin la necesidad de ningún estímulo externo, como podría ser un aumento de sueldo.

Los conceptos de liderazgo y de management convergen en una sola definición según Drucker (2002), el cual es considerado unánimemente como el padre del Management moderno y una figura de gran importancia en los estudios de liderazgo empresarial. Él se refiere al Liderazgo Management como la definición de la misión de la empresa la cual debe motivar y organizar las energías humanas a fin de cumplirla, por ende, definir la misión de la empresa es parte primordial de este concepto y gestionar, motivar y organizar las energías humanas es la parte relacionada con el liderazgo.

En la sencillez, la precisión y también la profundidad de este concepto, está la esencia de lo que realmente significa dirigir y de lo que implica ser un management que aplique el liderazgo, porque a pesar del tiempo y de los cambios, La tarea fundamental del Liderazgo Management sigue siendo la misma: hacer que las personas puedan ser capaces de desarrollar una acción conjunta al darles objetivos comunes, la estructura correcta y el continuo adiestramiento y desarrollo que precisan para alcanzar resultados y enfrentar el cambio (Drucker, 2002).

Así, a pesar del enorme avance cultural y tecnológico es el Liderazgo Management el que explica el por qué, por primera vez en la historia del hombre se puede emplear un gran número de personas con conocimiento y preparadas en un trabajo productivo, razón por la cual la planificación siempre debe estar presente al momento de unir los conocimientos de todas estas personas, por lo que la planificación estratégica se convierte en la práctica gerencial más importante y por ende la más utilizada al momento implementar el Liderazgo Management (Drucker, 2002).

Ventajas y desventajas del Liderazgo Management

La aplicación de los conceptos del Liderazgo Management y en específico de la planificación estratégica, como la practica gerencial más aceptada, dependen de las necesidades de la organización, existen distintos tipos de negocios o instituciones con distintos grados de control, los cuales ejercen sobre los proyectos y decisiones dentro de la compañía y según las responsabilidades que se le asigne a cada miembro de la organización. Las labores pueden abarcar diferentes funciones, pero

siempre guiadas a la visión de la empresa y algunas de las ventajas de este tipo de liderazgo según Armijos (2016), son las siguientes:

- Identificar y desarrollar una metodología propia, mejores prácticas y estándares para la dirección de la organización.
- Constante monitoreo al cumplimiento de los estándares, políticas, procedimientos y plantillas de la dirección de proyectos mediante auditorías de proyectos.
- Generan una visión objetiva del proyecto en su relación con los objetivos estratégicos de la organización.
- Promueven una cultura de gestión de proyectos dentro de la empresa.
- Reducción el índice de proyectos fallidos.

No obstante, la aplicación de los conceptos del Liderazgo Management puede ejercer acciones que perjudican a los resultados del proyecto institucional. Por ejemplo, pueden fallar en proporcionar un liderazgo adecuado, no construir relaciones positivas con las unidades de negocios, carecer de calidad y tomar malas decisiones. Granadino (2014) nombra las principales desventajas:

- Rechazo al cambio. No considerar la cultura y el cambio organizacional durante la implementación de las políticas que puede afectar la zona de confort de los interesados.
- Aumento de riesgos. Ello puede deberse a la falta de capacitación del personal, principalmente durante la planificación, ejecución, y monitoreo y control de los proyectos.
- Ambigüedad en los roles y responsabilidades. No comunicar las labores y obligaciones a las personas involucradas crea confusión y conflictos con las partes interesadas.
- Estructura deficiente. La aplicación del Liderazgo Management puede ser percibido como un ente burocrático por la necesidad de documentar y enriquecer los activos de los procesos de la empresa.

El Liderazgo Management en su aplicación es una herramienta de gran valía que puede ser utilizado en las organizaciones de diferentes maneras, pero este a su vez

puede combinarse con otros estilos de liderazgo, lo que dependerá de las habilidades y formas de gestión que aplique la persona que se encuentra a cargo de la organización. Por lo que a continuación se presentan los diferentes estilos de liderazgo.

Liderazgo management y su relación con la educación.

Se especula sobre el tema del liderazgo; así como el artesano aprende su oficio, cualquier persona puede aprender a ser un líder. El estratega debía ser: ingenioso, activo, cuidadoso, fuerte y listo; debía ser tanto gentil como brutal; espléndido y voraz, generoso y cruel, hábil en la defensa y en el ataque. Goleman (2015)

En síntesis, el liderazgo management requiere de una mezcla emocional, de empatía, carácter y cada una de las siete mega habilidades citadas por Nanus (1988), le permite hacer frente a los cambios convulsionados. Como consecuencia, poseen un pensamiento integral en donde conocen perfectamente a la organización y a las variables que están en el entorno y la afectan. Por consiguiente, deben convertirse en planificadores que trazan y persiguen una visión en el largo plazo, pero con objetivos a corto plazo y demuestran su inteligencia a través de la capacidad de adaptación frente a situaciones o grupos de personas.

En concordancia con el autor, se logró entender que el liderazgo se aplica al enfoque estratégico, aparece como un inspirador y como una fuente de confianza a nivel táctico y estratégico. En definitiva, se entiende y se asume que las estrategias son claves para el éxito, y para la convivencia diaria para enfrentar la realidad cambiante y conseguir un futuro prospectado en planificaciones aciertas.

Según el autor Kotte (1988), en su conocimiento clásico considera que un líder es auténtico porque crea las estrategias y determina la dirección en la que debe avanzar la empresa u organización, consiguiendo a la vez que sus subordinados le sigan por estar convencidos de la validez de sus ideas. Por lo anterior, el líder sabe que la estrategia solo podrá ser gestionada por sus colaboradores. Por lo que debe convertirse en un inspirador para lograr materializarla mediante la planificación de las acciones prospectadas con un enfoque participativo para cumplir los objetivos; sin desligarse de la inteligencia social que es la herramienta básica que le permita influenciar de manera efectiva en su personal, plasmando el Liderazgo Management

ante los demás con el propósito de que sea ejemplo de las acciones y estrategias que ven en él.

Igualmente, para Kotte (1988), más que características precisas el líder debe transmitir seguridad en los siguientes aspectos: En sí mismo y en sus propias convicciones. En su habilidad, no sólo para organizar las tareas, sino también para desempeñarlas correctamente. En los objetivos que se marca. En su capacidad para tomar decisiones y actuar de acuerdo con ellas.

Desde este punto de vista, aseverando las particularidades, el líder debe tener clara su misión y visión personal y apoderarse de ellas para conseguir sus objetivos personales y los de la organización. Su capacidad mental debe estar fundamentada en la asignación de tareas, así como en la toma acertada de decisiones que conlleven a la acción. Sin duda alguna, la caracterización del autor es un modelo que permite el análisis y aproximación del modelo de liderazgo estratégico.

Kotte (1988), definió las siete megas habilidades que debe tener un líder: Visión de futuro, Dominio de los cambios, Diseño de la organización, aprendizaje anticipado, iniciativa, dominio de la interdependencia y altos niveles de integridad. No existe una fuerza más poderosa que impulse a una organización hacia la excelencia y el éxito duradero que una visión del futuro atractiva, valiosa, factible, y que sea compartida de forma general.

La pregunta acertada es: ¿Qué debe tener un Líder?, y en concordancia con el autor, debería tener rendimiento o rentabilidad alta; calidad óptima; conocimiento y salud mental excelentes; amor por su propia persona, su familia y su vida; madera para trabajar en equipo; cooperación; empatía y lealtad; interacción con todos sus liderados; una moral excelente; gusto, buena voluntad y autoconfianza; felicidad con el trabajo y al sana diversión; imagen intachable; entrega para organizar a los clientes, a los servicios, a los productos, y para atender al cliente; estabilidad ganada por sus resultados logrados; habilidad para las relaciones interpersonales y de trabajo.

Indistintamente, para cumplir con cada una de las características citadas por el autor, se debe tener habilidades comunicativas a través del uso de la palabra o los hechos, para desplegar la visión de la organización entre todos los colaboradores.

Con esto se logrará eficazmente que todos puedan apoderarse de ella y trabajar en la misma dirección. Lo anterior, acompañado de la empatía y la premisa de definir una estrategia que sea sencilla para que pueda ser entendida y aprehendida de manera eficaz.

Concretamente, el líder de tipo estratégico tiene como competencia cardinal la orientación al logro y debe partir de su conocimiento personal. Por este motivo entiende cómo combinar la razón y las emociones; cuando desempeña su rol social donde más que ser un jefe es un miembro del grupo, se convierten en la guía para llegar a acuerdos, manejar conflictos o cambios.

Esto le permiten hacer frente a los cambios convulsionados. Es decir, los líderes estratégicos auténticos, son aquellos que además de vivir y afrontar los momentos de crisis, hacen parte de todo el proceso de cambio.

Perfil de un Líder Educativo

Desde la perspectiva planteada con anterioridad la correcta consecución de la gestión educativa dependerá de encontrar las personas idóneas que se encuentren al frente del proyecto, ya que, el liderazgo educativo exige cualidades y características que hagan posible una aproximación a responder diferentes exigencias que se presenten alrededor de las funciones del líder educativo, a continuación, se ilustra en la (Figura 2), los elementos que convergen para definir el perfil de un líder educativo con visión sostenible de futuro, sentido de lo pedagógico, innovación y desarrollo humano; este último se establece a partir de los diferentes tipos de liderazgo que se presentan más adelante.



Figura 2 Perfil de un Líder educativo en el siglo XXI
Fuente: (Sierra, 2016)

En esencia, un líder educativo es quien, influye a nivel académico en: estudiantes, docentes, administrativos, en general, en la comunidad educativa, en la cual pueden estar los grupos de interés, entre ellos los padres de familia de una organización académica, con el propósito de lograr objetivos de la institución fundamentados en su filosofía y poder generar valor diferenciador en sus programas de formación que oferta.

El líder educativo indispensablemente debe tener: el conocimiento, la habilidad y la actitud. El conocimiento, especialmente, en cuanto a lo multidisciplinario de saberes pedagógicos, gerenciales y sociales. Las habilidades que responden a la experiencia frente a la dirección del sistema educativo, la reglamentación en cuanto a decretos y leyes educativas, el seguimiento y la inspección de procesos internos y gubernamentales, las prácticas educativas con relación a las estrategias pedagógicas y didácticas y la actitud, que se potencializa en la personalidad del líder frente a sus sueños y compromiso, su intencionalidad y la manera de relacionarse con los demás (Sierra, 2016).

Hay que diferenciar entre liderazgo y dirección, estos son términos que usualmente se confunden según Portuondo (2004), los directivos se centran en la gestión administrativa y los líderes están enfocados en los cambios, así se concluye que el directivo administra y el líder innova. En consecuencia, las competencias

directas refuerzan el liderazgo educativo representado en los líderes, y que, por ende, promueven la calidad educativa y la eficiencia en sus procesos. La sostenibilidad es fuente del desarrollo educativo en cuanto a los factores que influyen en la formación integral, lo cual será totalmente favorable para el desempeño laboral de los colaboradores y del propio líder.

Desempeño laboral

Las necesidades humanas varían según la cultura de cada sujeto y cada organización, la calidad de vida en el trabajo está determinada no solo por las características individuales o situacionales sino también por la actuación sistémica de estas características individuales y organizacionales Chiavenato (2013), afirma que el desempeño es la “eficacia del personal que trabaja dentro de la gestión administrativa en las organizaciones, la cual es necesaria para la institución, acciones que el individuo lo ejecuta con una gran labor y satisfacción laboral” (pág. 75). En tal sentido, el desempeño de las personas es la combinación de su comportamiento con sus resultados, por lo cual se deberá modificar primero lo que se haga a fin de lograr medir y observar la acción.

Elementos del desempeño laboral en relación con la gestión

La gestión y el desempeño laboral, infieren que dependen de múltiples factores, elementos, habilidades, características competencias correspondientes a los conocimientos, habilidad y capacidades que se espera de una persona para que aplique y demuestre al desarrollar su trabajo según Davis y Safla (2018), conceptualizan las siguientes capacidades, adaptabilidad, comunicación, iniciativa, conocimientos, trabajo en equipo, estándares de trabajo, desarrollo de talentos, potencia el diseño del trabajo, maximiza el desempeño organizacional y administrativo.

De igual forma Benavides (2012) sostiene que al desempeño hay que relacionarlo con competencias. Afirmando que en la medida, en que el trabajador mejore sus competencias, mejorará su desempeño, este autor expone que “los estudios organizacionales se proyectan alrededor de tres tipos de competencias fundamentales, las cuales implican discriminarse y usarse de conformidad con los objetivos de la organización; estas competencias son: genéricas, laborales y básicas” (p.56).

Planificación estratégica en la organización educativa

La planificación en una organización educativa según Beckhard (2015), considera que el desarrollo de una planificación estratégica, es una herramienta de gestión de apoyo para la toma de decisiones de las organizaciones en torno al que hacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen.

En particular, es un proceso, que permite dar seguimiento a los objetivos planteados en beneficio de la organización a través de acciones que deberá ser tomada para llegar a la meta propuesta estableciendo un plan de acción orientado a lograr los objetivos operativos alineados con los estratégicos. Desde ese punto de vista en el estudio realizado se deduce que no constituye en sí misma una “receta”, sino un medio para alcanzar los objetivos de la organización, por lo cual se considera una visión de largo plazo, una observación de conjunto y una apropiación del contexto en el que la organización existe, entre otros aspectos. (Armijos, 2016)

La planeación en educación ha tenido todo un camino de transformación al igual que la gestión ha sufrido cambios para democratizar su práctica entre los actores de la comunidad educativa y ser utilizada como herramienta para la solución de problemas orientando la toma de decisiones de una forma eficiente y efectiva.

Importancia de planificación estratégica.

De acuerdo a los autores Aramayo y Candia (2018), la importancia de la planificación estratégica se rige en los siguientes aspectos, como punto de partida la planificación estratégica es importante porque afecta muchas de las acciones que los directivos toman:

- Dar metas específicas y proporciona a su personal una visión unificada.
- Observar la situación real de la institución y traza un camino a futuro tomando como base las situaciones actuales y los recursos que tiene la organización.
- Reducir la incertidumbre, el riesgo la insatisfacción laboral y el impacto del cambio.
- Mantener a la vez el enfoque en el futuro y en el presente.

- Propiciar el desarrollo de la institución.
- Maximiza el aprovechamiento de los recursos (administra adecuadamente los recursos) (Aramayo y Candía, 2018).

La planificación estratégica, es muy importante en las organizaciones, debido que se encuentran establecidas las prioridades que pueden concentrarse en las fortalezas y serán explotadas continuamente para solucionar los problemas existentes. Con la planificación estratégica le permite a la institución mejorar la competitividad de la organización, además de estar en constante innovación de forma continua y apropiada, al igual que su personal para poder mantenerse a nivel institucional competente, cada vez más exigente.

Etapas de la planificación estratégica.

Según Carreto (2016), las etapas de una planificación estratégica, son:

- **Formulación de las estrategias:** incluye el desarrollo de la misión del ejercicio, la identificación de las oportunidades y amenazas externas a la organización, la determinación de las fuerzas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a lo largo plazo, la generación de estrategias alternativas, y la selección de estrategias específicas a llevarse a cabo.
- **Implantación de estrategias:** requiere que la institución establezca objetivos se puedan llevar; incluye el desarrollo de una cultura que soporte las estrategias, la creación de una estructura organizacional efectiva, presupuestos, sistemas de información y motivación a la acción.
- **Evaluación de estrategias:** revisar los factores internos y externos que fundamentan las estrategias actuales; medir el desempeño laboran, y tomar acciones correctivas para mejorar la satisfacción del personal. Todas las estrategias están sujetas a cambio (Carreto, 2016).

La planificación estratégica cuenta con tres etapas que son muy importante al momento de ser implementadas en la institución u organización, debido a que se debe contestar interrogantes, mismas que indica con anterioridad las acciones que deben efectuarse para obtener mejores resultados.

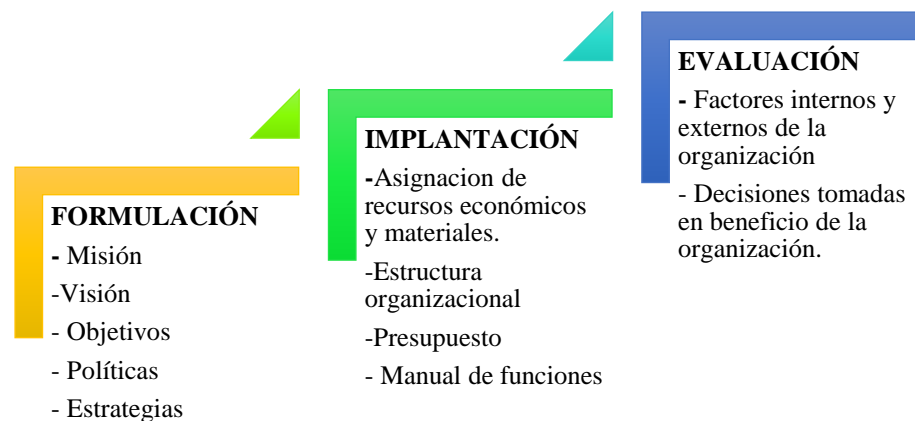


Figura 3 Etapas de la planificación estratégica.

Fuente. (Carreto, 2016)

Con las etapas de planificación estratégica se desea descubrir los beneficios y los riesgos que se puedan presentar a través de la ejecución del respectivo análisis tanto del entorno interno y externo, para poder alcanzar la organización efectiva y satisfacción laboral de todos los colaboradores y administrativos de la institución educativa “Luis A. Martínez” a través de la Junta Académica.

Actualmente las organizaciones se encuentran incluidas en cambios importantes, de base producidos por los desafíos sociales económicos a nivel global. Las organizaciones que dedican su razón de ser al ámbito educativo no son la diferencia, estas se deben gestionar de la manera más adecuada posible, siempre procurando precautelarse al ofrecer un servicio educativo de calidad, ya que su resultado será muy visible ante la sociedad, de ahí nace la importancia de tener a un líder al frente de las instituciones con conocimientos suficientes para poder generar estabilidad en el ambiente laboral y sobre todo cumplir los objetivos de la institución lo que se logra por medio de liderazgo Management el cual busca aplicar las prácticas gerenciales más exitosas, como la planificación estratégica, por lo que esta se convierte en el punto de inicio de la implementación de los conceptos del liderazgo management, consiguiendo evaluar la situación actual de las organizaciones y el su propósito (Drucker, 2002).

Marco Legal

Considerando en el Reglamento General a la LOEI en la Sección IX de la Junta Académica, Artículo 87.-

Junta Académica. Es el organismo de la institución educativa encargado de asegurar el cumplimiento del currículo nacional y los estándares de calidad

educativa desde todas las áreas académicas, y hacer propuestas relacionadas con aspectos pedagógicos de cada área académica, de acuerdo al Proyecto Educativo Institucional. La Junta Académica se integrará de acuerdo con la normativa que para el efecto expida el Nivel Central de la Autoridad Educativa Nacional y responderá a las exigencias de los establecimientos en razón de número de estudiantes y docentes.

Deben reunirse, de forma ordinaria, una vez por mes, y de forma extraordinaria, por convocatoria expresa del Presidente de la Junta. Serán sus funciones, además de las previstas en el presente reglamento, las definidas en el Código de Convivencia institucional, siempre que no se opongan a lo dispuesto por la Ley Orgánica de Educación Intercultural o el presente reglamento Registro Oficial N°754 (Ecuador, 2012).

Como conclusión de este capítulo es necesario mencionar que se han topado varios puntos importantes en cuanto al Liderazgo Management, lo cual da la pauta para seguir con el siguiente capítulo, que en conjunto con los conceptos del management que se traduce en una buena gestión institucional y en especial los de la planificación estratégica, darán una base concisa para generar los análisis necesarios para poder observar el estado actual de la gestión que realiza la Junta Académica, la cual podrá tener mayores referencias de gestión de los conceptos analizados en el management 3.0.

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA

Enfoque y diseño de la investigación

En el campo de la investigación, la metodología es el área del conocimiento que estudia los métodos generales o disciplinas científicas. En el caso de la presente investigación se utiliza un enfoque mixto, cualicuantitativo, teniendo un proceso secuencial y probatorio que se generan a partir de un procedimiento deductivo analítico a través de la medición numérica y el análisis estadístico de datos, con la recolección de información a través de una encuesta, el cuestionario semiestructurado online dirigido a los docentes que conforman la Junta Académica de la unidad educativa Luis A. Martínez de la ciudad de Ambato, indagación que estará direccionada a acopiar atributos.

Asimismo, esta investigación tiene un enfoque cualitativo ya que de acuerdo con el tema propuesto “estrategia de liderazgo management en el proceso de gestión”, se ha procedido con la recolección de información de tipo primaria, es decir datos tomados de la fuente directa como los diferentes documentos emitidos por los entes reguladores que permiten conocer conceptos y teorías relacionadas con: la gestión, la gestión administrativa y los procesos que maneja la Junta Académica. También, se recolecta información de tipo secundaria para poder generar los diferentes conceptos de la Planificación Estratégica, la estrategia de Liderazgo Management más concurrente a nivel organizacional, el liderazgo, para así definir su significado y sobre todo cumplir con la característica principal de un análisis cualitativo, el cual busca la triangulación de las teorías expuestas, que en este caso se establecieron las diferentes teorías con respecto al liderazgo y sus estilos (Hernández, Fernández y Baptista , 2006).

Para la investigación mixta que se lleva a cabo se ha elegido el diseño exploratorio secuencial, en donde la recopilación y el análisis de datos de la investigación cualitativa van seguidos por la recopilación y el análisis de datos

cuantitativos. Se ha dado prioridad al aspecto cualitativo del estudio ya que en las conclusiones se la ha integrado durante la fase de interpretación del estudio. La investigación exploratoria, se la realizó por medio de métodos de recolección de información primarios, como la encuesta realizada a los miembros de la junta académica, complementados con métodos secundarios como la revisión bibliográfica y documental, permitió de una forma acertada observar la problemática que sobrelleva la institución en cuanto a la gestión de la Junta Académica en la Luis A. Martínez de la ciudad de Ambato, así como la falta de procesos.

Complementando la descripción de los diferentes conceptos relacionados con el objeto de estudio, así como sus estudios previos, por medio de la revisión documental y bibliográfica, para lograr adaptarlos y describir lo sucedido en la institución, por lo que la investigación toma un alcance explicativo, ya que analiza de forma puntual el liderazgo management en la institución.

Para esta investigación se toma un enfoque mixto, por lo que los datos que se han utilizado en primera instancia son de tipo cualitativo, ya que contienen un conjunto de fases o etapas que según el científico (Lewin, 1946) caracterizan este tipo de investigación que utiliza la indagación, interpretación, reflexión y análisis que permite obtener una información sustancial y objetiva para el desarrollo del trabajo en estudio.

Se utilizan datos cuantitativos o estadísticos al momento de la interpretación de los resultados obtenidos en la encuesta realizada a los miembros de la junta académica con el fin de obtener el estado de la gestión administrativa en la institución estudiada, dando como resultado que la investigación sea aplicada, ya que por medio de los análisis tanto cualitativos como cuantitativos se propone una estrategia de liderazgo management.

Procedimiento de Recolección de Datos

Para el cumplimiento de la investigación se utilizó diferentes métodos de investigación que han permitido cumplir con los objetivos específicos propuestos con anterioridad, para lo cual se muestra la siguiente (Tabla 2), en donde se resume la utilización de los métodos de investigación con los resultados obtenidos en relación a los objetivos específicos:

Tabla 2
Métodos de investigación utilizados

PREGUNTAS CIENTÍFICAS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	MÉTODOS Y TÉCNICAS	RESULTADOS
¿Cuáles son los antecedentes teóricos y prácticos del proceso de gestión académica de instituciones educativas?	Determinar los antecedentes teóricos y prácticos del Proceso de Gestión Académica de instituciones educativas.	Investigación Bibliográfica	Estado del arte y marco teórico sobre el proceso de gestión en la educación.
¿Cuál es la situación actual del proceso de gestión de la Junta Académica de la Unidad Educativa Luis A. Martínez?	Diagnosticar el proceso de gestión de la Junta Académica de la Unidad Educativa Luis A. Martínez.	Encuesta. Análisis Estadístico. Investigación Documental	Situación actual del proceso de gestión de la junta académica de la Unidad Educativa Luis A. Martínez.
¿Cuál es la mejor estrategia de liderazgo management para el proceso de gestión de la Junta Académica de la Unidad Educativa Luis A. Martínez?	Diseñar una Estrategia de Liderazgo Management para el proceso de gestión de la Junta Académica de la Unidad Educativa Luis A. Martínez.	Método Sistémico-Estructural	Estrategia de Liderazgo Management para el proceso de gestión de la Junta Académica de la Unidad Educativa Luis A. Martínez.
¿Qué validez científica tendrá la estrategia de liderazgo management para el proceso de gestión de la Junta Académica de la Unidad Educativa Luis A. Martínez?	Valorar científicamente la estrategia de liderazgo management para el proceso de gestión de la Junta Académica de la Unidad Educativa Luis A. Martínez.	Consulta a los usuarios	Valoración científica de la estrategia de liderazgo Management para el proceso de gestión de la Junta Académica de la Unidad Educativa Luis A. Martínez.

Elaborado por: Susana Toasa

A continuación, se detalla los métodos de investigación utilizados a lo largo del proyecto y como estos han sido implementados en cada sección de la misma, ayudando a la recolección de datos.

Investigación bibliográfica: Este tipo de investigación se presenta en los análisis que se realizaron en el capítulo I de esta investigación, ya que por medio de esta se pudo analizar los diferentes estudios previos realizados referente al tema, además de permitir esclarecer los diferentes conceptos y teorías útiles para el desarrollo del proyecto lo cual se refleja en un marco conceptual sólido.

Investigación Documental: La realización de un análisis documental se ve involucrado en el proyecto debido a la necesidad de consultar diferentes guías y documentos relacionados con las funciones y estructura de la junta directiva que son proporcionados por el ente regulador del país, con lo cual se asegura que el

proyecto tenga el suficiente sustento legal en su aplicación y no interferirá con lo dispuesto por las autoridades, además de que al momento de estudiar estas fuentes primarias ayudaron a que se tome en cuenta como esto afecta al funcionamiento de la gestión de la Junta Académica en el análisis propuesto más adelante y en el planteamiento de la propuesta ya que el objetivo de esta es mejorar el funcionamiento de la gestión de la Junta sin dejar de cumplir con lo que expresan las normas vigentes, justificando la utilización de la parte cualitativa de la investigación. .

Encuesta: Esta herramienta es la base de recolección de opiniones de los involucrados en la Junta Académica, se la utilizó como fuente de consulta ya que se podrá obtener de los actores de la Junta Académica un punto de vista en cuanto al proceso de gestión que se desarrolla en la misma, al involucrar la recolección de las opiniones de los docentes se utilizara la escala de Likert con lo cual se podrá obtener una respuesta más acorde a la realidad justificando la obtención de las características cualitativas.

Estadística: Para la parte del análisis de resultados, que conforma la parte cuantitativa, se utilizó la estadística de una forma descriptiva ya que las opiniones de los miembros de la Junta Académica fueron procesadas, por medio de operaciones estadísticas, de tal modo que la información se pueda entender.

Método Sistémico- Estructural: Esta es una manera científica de armar la propuesta basada en los resultados obtenidos en el análisis de resultados, lo cual con el conocimiento se pudo en el marco conceptual obtener una estructura que forme la estrategia management para la Junta Académica, la cual cubrirá las diferentes necesidades de la misma.

Consulta a los usuarios: Para la validación de la propuesta se decidió tomar como referencia el método de consulta a los usuarios que consiste en consultarles sobre la viabilidad de la propuesta a través de una matriz que permite conocer su aprobación o no.

Operacionalización de variables

La operacionalización de las variables en este proyecto se las encuentra en el (Anexo 2), para este proceso se empezó definiendo la variable que se denomina La práctica del liderazgo management y la variable denominada proceso de gestión de la junta académica. Para proseguir, a estas variables se les adjudico diferentes características que servirán como punto de análisis al momento de examinar los resultados, además de fijar indicadores que ayudaran a valorar el estado de las variables, para realizar la definición y conceptualización se tomó como referencia a dos autores el primero es Carreto (2016) que con su estudio permite definir las fases de la estrategia basada en la planificación estratégica y en segundo lugar a Vargas (2016), que ayudan por medio de sus estudios a definir las características Vargas de la gestión educativa, dando como resultado la operacionalización de las variables que se exponen más adelante, y establecer un análisis del estado de la gestión que cumple la Junta Académica en la Unidad Educativa Luis A. Martínez de la ciudad de Ambato.

Descripción de la muestra y el contexto de la investigación

En esta investigación se trabajó con la población de 32 docentes y directivos de la Junta Académica de la unidad educativa “Luis A. Martínez” (Anexo 3), y se consultó a todos sus miembros. En particular, la técnica fue la encuesta, con la utilización de su correspondiente instrumento, denominado cuestionario (Anexo 4), el cual está estructurado en ítems basados en las variables, dimensiones e indicadores obtenidos de la operacionalización de las variables (Anexo2). La encuesta se diseñó procurando seguir la escala de Likert, en donde: 1= Nunca, 2 = Muy pocas veces, 3 = Algunas veces, 4 = Casi siempre, 5 = Siempre; lo cual asegura poder presentar rangos de satisfacción de los encuestados, y no solo una simple respuesta de sí o no. (Lafuente y Marín, 2008), indican que la encuesta, es una de las técnicas más utilizadas en la investigación, se basa en la creación de un cuestionario designado a individuos, de quienes necesitamos conseguir datos, que en este caso de estudio es a los actores de la Junta Académica de la Unidad Educativa “Luis A. Martínez”, de la ciudad de Ambato.

A saber, que el cuestionario se aplicó con la pretensión de poder determinar el grado de conexiones entre las variables: estrategia de liderazgo management y el proceso de gestión de la Junta Académica de la Unidad Educativa “Luis A. Martínez”.

Validez y Confiabilidad

El instrumento que se aplicó, se lo realizó tomando en cuenta los estudios realizados por Carreto (2016) y Vargas (2016), los cuales sirvieron como referencia para la operacionalización de las variables y además se consideró sus respectivos instrumentos de consulta como referencia para formar el cuestionario de la encuesta utilizada (Anexo 4), lo cual asegura su confiabilidad, y de manera posterior se evaluó mediante una prueba piloto la cual se la realizó a un grupo reducido de docentes (3 docentes y 1 directivo), correspondiente al 20 % del total de la población de la Junta Académica.

Estos emitieron sus criterios sobre la validez del cuestionario, en donde se les presento un cuestionario de 30 ítems de los cuales 6 de ellos fueron rechazados por ser irrelevantes, posteriormente se procedió a la respectiva corrección, que también incluyo el remplazar cuatro interrogantes para obtener la información deseada referentes al aspecto comunicacional, para luego proceder a la aplicación general, con lo que los encuestados señalaron que la estructura de la encuesta era correcta.

Para comprobar la fiabilidad de la encuesta mediante el programa de análisis estadístico SPSS se pudo analizar el coeficiente de fiabilidad llamado Alfa de Crobach para lo cual se tomó en cuanto lo 24 Ítems presentados en la encuesta dando como resultado un 0,799, presentando el cálculo en el Anexo 6, en donde el valor presentado es aceptable con lo que se permite comprobar la fiabilidad.

Considerando ya la aplicación definitiva del cuestionario y el procesamiento del mismo, se puede mencionar que se siguieron los siguientes pasos que se describen a continuación:

1. Elegir la manera adecuada y eficiente, en primer lugar, de llegar a todos los miembros de la Junta Académica de una manera ágil lo cual se consiguió adaptando el cuestionario a la herramienta tecnológica proporcionada por Google llamada formularios, con lo que se consiguió

por medio de un link llegar a los docentes de una manera rápida y poco intrusiva en lo que respecta a sus actividades.

2. Antes de enviar el link se destinó una petición a la directora del establecimiento para que sea posible ejecutar la encuesta a los miembros de la junta académica y así realizar el análisis del proceso de gestión académica que lleva este organismo.
3. Tramitar la autorización que permita recolectar información elemental para el proceso de la investigación.
4. Solicitar a los miembros de la junta académica el respectivo permiso para enviarles a su correo la encuesta-cuestionario, para la obtención de datos mediante la herramienta de formularios de Google.
5. Finalmente, se procedió a recolectar la información cuantitativa y procesarla por medio del programa estadístico SPSS, el cual permite realizar los cálculos necesarios para analizar la información y poder presentarla en un informe de resultados que permitió manifestar conclusiones coherentes a la gestión de la junta académica de la unidad educativa “Luis A. Martínez”.

Análisis de resultados

En este proyecto como se mencionó se utilizó una encuesta (Anexo 4), la cual se dirigió a los miembros de la Junta Académica de la Unidad Educativa “Luis A. Martínez” (directivos y docentes) para obtener información del manejo de los temas concernientes a la gestión académica, siempre tomando en cuenta la Operacionalización de las variables en el Anexo 2, los resultados obtenidos a través de los formularios de Google se presentan de una forma ordenada respetando en orden las diferentes dimensiones, encontrando conclusiones del estado de las mismas, por medio del análisis de los indicadores propuestos, además se comenta que la Junta Académica está estructurada por 3 directivos y 29 docentes lo cual se comprueba en el Anexo 5.

Gestión: Para iniciar con este análisis se puede observar que la primera dimensión de la variable se denominada La práctica de Liderazgo Management, es la gestión, la cual representa diferentes temas incluido el educativo, esta gestión está basada específicamente en la planificación e indicadores que presenta el

Ministerio de Educación ya que la institución no cuenta con una estrategia management adaptada a sus necesidades, por lo que se puede mencionar que la Junta Académica mantiene una gestión adecuada; bajo los estándares del órgano regulador estatal, que en la mayoría de sus indicadores obtiene un nivel de aceptación alto por parte de los encuestados lo cual se refleja con los análisis que se presentan a continuación.

- **Monitorear la gestión institucional:** La Junta Académica mantiene sus operaciones monitoreadas por medio de procedimiento formales, es decir que estos están registrados y tienen un respaldo, esto crea un nivel de confianza en el monitoreo es bastante aceptable lo que se demuestra en el (Anexo 5), donde los encuestados están de acuerdo en un 81.3 % con los procedimientos adoptados.
- **Involucrarse directamente con las problemáticas y necesidades:** Otro punto importante en la gestión es saber escuchar la opinión de todos los integrantes de la Junta Académica, lo cual se logra con la discusión entre todos los miembros de la misma, en este aspecto el valor de aceptación es considerado alto y se lo puede observar en el (Anexo 5), en donde la satisfacción total de los encuestados llega al 75% y la parcial al 21.9%, con lo que se puede concluir que los encuestados están de acuerdo en cómo se manejan las discusiones de los temas relevantes que maneja la Junta.
- **Proporcionar orientación a los integrantes de la Junta Académica:** En este indicador la comunicación entre todas las partes involucradas es muy importante tanto ascendente como descendente, en el (Anexo 5) se puede observar que en este aspecto los encuestados tienen una idea positiva de como los directivos de la Junta Académica proporcionan las guías adecuadas para un correcto entendimiento, teniendo una satisfacción total del 65.6% y una parcial del 21.9%.
- **Dar posibles soluciones:** En este punto la comunicación también es muy importante, pero en esta se refleja el cómo la comunicación exitosa que existe entre los miembros de la Junta se plasma en la propuesta de soluciones que ayuden a dilucidar los temas en conflicto, y en este sentido se puede observar en el (Anexo 5), que la creación de soluciones por parte

de la junta es exitosa ya que un 78.1% de los encuestados están de acuerdo que sus sugerencias son tomadas en cuenta para la toma de decisiones que proporcionan soluciones a los problemas.

Motivación: Es necesario que los involucrados se sientan motivados, los encargados de la dirección de la Junta Académica en este punto procuran que los miembros de la misma sientan que son escuchados y que todos tienen responsabilidades en la toma de decisiones, además se trata de que los integrantes puedan aportar con sus conocimientos, en este aspecto se considera que la Junta Académica maneja este punto de una manera adecuada y los miembros de la misma reflejan esto en la encuesta lo cual se comprueba con el siguiente análisis de los siguientes indicadores:

- Promover motivación: como se mencionó con anterioridad la motivación es un factor vital para el correcto funcionamiento de un proyecto, en este aspecto la Junta Académica promueve la motivación a sus integrantes dándoles notoriedad en la misma, es decir tomando en cuenta sus opiniones y dándoles las responsabilidades necesarias y esta forma de manejarse es la adecuada lo cual se ve reflejado en el (Anexo 5), ya que los encuestados tienen un porcentaje de completa aceptación del 62.5% y un 31.3% de aceptación parcial.
- Desarrollar habilidades de superación y automotivación en los docentes de la Junta Académica: Otro punto de motivación es el tomar en cuenta las habilidades de cada miembro de la Junta, aquí hay una aceptación del 65.6%, lo que se refleja en el (Anexo 5), por lo que se concluye que la Junta Académica en cuanto a canalizar las diferentes decisiones se maneja de manera adecuada al tratar de consultar a los miembros con mayor experticia en temas específicos lo cual resalta sus habilidades y hace que sigan tratando de superarse.

Reflexión pedagógica: Aquí se manejan temas de como la Junta Académica ayuda a diferentes temas como el establecimiento de objetivos en referencia a la pedagogía, el cumplimiento de metas y lograr que se cumpla el proceso educativo como tal, los resultados obtenidos en la encuesta son positivos, pero en conclusión

se puede mencionar que existe un déficit en la confianza que se les entrega a los directivos en el cumplimiento de la gestión educativa lo cual se ve reflejado en el descontento de algunos miembros de la Junta Académica, lo cual se presenta el análisis de los siguientes indicadores:

- Impulsar a los docentes integrantes de la Junta Académica a tener visión y metas: La participación de los integrantes de la Junta Académica en la toma de decisiones que permitan plantear objetivos claros y una correcta planificación del trabajo tiene un gran porcentaje de aceptación que se lo observa en el (Anexo 5), y es del 78.1% en donde los encuestados aprueban el manejo de los directivos en los puntos antes mencionados.
- Generar un avance profundo del proceso educativo: En este punto los miembros de la junta muestran su aprobación con un 65.6% y 21.9%, reflejado en el (Anexo 5), lo que quiere decir que el manejo de los temas pedagógicos se sigue y se aprueba con el conocimiento de todos los miembros.
- Procurar el bienestar de los actores educativos en cuanto a la gestión educativa: El que los integrantes de la Junta velen por el bienestar de los diferentes personajes que se muestran en el ámbito educativo, ya sean estos los estudiantes, docentes o padres de familia, es muy importante, para esto los directivos de la Junta deben de gozar de la total confianza de los actores antes mencionados, la percepción de los miembros de la Junta se muestra en el (Anexo 5), el cual se interpreta de una forma afirmativa hacia la confianza que se tiene en los directivos y sus conocimientos en la pedagogía educativo con un 71.9%, pero hay un porcentaje importante del 18.8 % que no está totalmente convencido de esta situación.

Administrativa: Esta es la primera dimensión de la variable denominada: Proceso de Gestión de la Junta Académica, en cuanto a la gestión administrativa, el manejo de la misma presenta como temas a resaltar las deficiencias en el manejo del cronograma del cumplimiento de los diferentes objetivos propuestos por la Junta y en especial por el ente regulador, cuyo resultado genera incumplimientos con la

LOEI, además del desaprovechamiento del personal, lo cual se demuestra a continuación con el análisis de los siguientes indicadores.

- **Monitorear la gestión institucional:** Es este indicador se puede mencionar que el monitoreo del cumplimiento de los procesos administrativos se cumplen en su gran mayoría por lo que en el (Anexo 5), se puede observar que tiene un 81,3% de aceptación, pero hay un 18,7 % que no apoya la gestión en este aspecto por lo que se concluye que hay un déficit en el cumplimiento de algunos procesos especialmente en lo concerniente a los objetivos planteados por el ente de control que en este caso sería en Ministerio de Educación.
- **Potencial humano:** En lo administrativo por lo general lo que se busca es generar el máximo aprovechamiento del personal humano, en este aspecto la Junta Académica trata de planificar las actividades institucionales teniendo en cuenta a todo el personal disponible y sus capacidades, pero la máxima eficiencia no se logra, como se lo demuestra en el (Anexo 5), en donde la aprobación de las practicas que se aplican en la distribución del trabajo son aceptadas con un 78,1% , pero existe una inconformidad del 21.9 % lo que se considera una alerta para mejorar en este punto.
- **Monitoreo a la práctica pedagógica:** El área pedagógica es una prioridad para la institución por lo que se genera gran interés en el monitoreo del cumplimiento de los diferentes procesos que se manejen en el área pedagógica, lo cual se ve reflejado en el (Anexo 5), que muestra que los encuestados, con un 81.3 % de aceptación consideran que este es un punto fuerte de la Junta Académica.
- **Cumplimiento de normas:** En cuanto al cumplimiento de las normas propuestas por el ente regular, es donde mayor inconveniente se ha producido ya que como se muestra en el (Anexo 5), un 40,6% de los encuestados mantiene como opinión el incumplimiento de las normas propuestas en la LOEI

Comunitaria: En esta parte del análisis se toma en cuenta las relaciones que tiene la institución con otras instituciones educativas, además de las diferentes prácticas institucionales que pueden crear innovación, las conclusiones en este ítem presentan una deficiente colaboración con otras instituciones, es decir los proyectos interinstitucionales son deficientes o nulos, además se puede apreciar la falta de planificación pedagógica en los productos que se ofertan en la institución generando falta de innovación y un retraso en el desarrollo institucional, lo cual también genera en algunas ocasiones conflictos entre los miembros de la Junta.

- Relaciones con otras Instituciones Educativas: En cuanto a las relaciones interinstitucionales, se han manejado de forma ineficiente lo que se puede apreciar en el (Anexo 5), que muestra un 62,5% de descontento con las prácticas relacionadas con esta actividad
- Iniciativa de desarrollo: En lo que corresponde a las iniciativas que la Junta Académica ha propuesto para el desarrollo de la institución en varios ámbitos estos no han tenido la acogida deseada por lo que se consideran insuficientes como se muestra en el (Anexo 5).
- Innovación al servicio: Este es otro punto débil que la Junta Académica no ha logrado solventar ya que como se muestra en el (Anexo 5), las opiniones de los encuestados muestran una insatisfacción del 56,2 % en este tema.
- Prácticas de enseñanza: en cuanto a las diferentes prácticas de enseñanza que maneja la institución y que son propuestas por la Junta Académica se puede interpretar mediante el (Anexo 5), que los miembros de la Junta no están totalmente conformes con su planificación lo cual se ve reflejado en que el producto final no este del todo acorde con las necesidades de la institución.
- Relaciones entre los miembros de la comunidad educativa: En cuanto a las relaciones internas de la Junta Académica como tal se puede mencionar que en la gran mayoría de encuestados no han tenido enfrentamientos o conflictos con sus compañeros, pero en el (Anexo 5), se puede observar que un 15,6 % determinan que siempre se generan conflictos en la Junta Académica lo cual crea diversas confrontaciones.

Institucional: En lo que respecta a la gestión institucional que maneja la Junta Académica, se puede mencionar los problemas más evidentes que se presentan es en la falta del mantenimiento de proyectos institucionales sólidos.

- **Proyectos institucionales:** En este punto se puede evidenciar una de las carencias más evidente que la Junta Académica no ha podido solventar que es, la consolidación de proyectos institucionales sólidos que permitan seguir desarrollándose a la institución como se muestra en (Anexo 5).
- **Reglamento interno:** Según los encuestados la Junta Académica mantiene gran acercamiento al reglamento interno de la institución para la toma de decisiones, ya que como se demuestra en el (Anexo 5), se tiene el 90,6% de aceptación de esta afirmación.
- **Manual de organización y cargos:** La Junta Académica mantiene una estructura organizacional plasmada en un manual el cual es reconocido por la mayoría de miembros de la Junta lo cual se ratifica en el (Anexo 5).
- **Comisiones de trabajo:** La colaboración se hace presente en este ítem y se puede mencionar que gracias a la organización que muestra la Junta Académica se puede dividir responsabilidades y poder tener un trabajo colaborativo estable como se demuestra en el (Anexo 5).

Para concluir con este análisis se procede a realizar una conclusión general en donde se puede mencionar que:

- Existe un déficit en el cumplimiento de la gestión de los directivos de la Junta Académica en lo administrativo a causa de que estos no presentan los suficientes conocimientos en este aspecto, lo que da como resultado que no exista una estrategia gerencial o management propia de la institución, lo cual refleja que no se aplica de forma correcta el Liderazgo Management y se incurre en una de las desventajas antes mencionadas.
- Inconvenientes en temas administrativos como la falta de cumplimiento del cronograma de actividades, reflejan la falta de aplicación del Liderazgo Management, además de que existe la prioridad de cumplir

con las valoraciones del Ministerio de Educación ya que no existe valoraciones propias, por lo que en la propuesta se deberá topar como estrategia management un proceso de planificación interna en dónde se pueda controlar los procesos internos de la institución.

- La parte comunitaria es decir como la Junta Académica ha podido gestionar las interrelaciones con los demás actores del contexto educativo, y el primer inconveniente es la falta de activar proyectos de cooperación con otras instituciones ya sean educativas o de servicios,
- No se plantean proyectos innovadores que permitan contribuir al desarrollo institucional y por otro lado es importante también indicar que una cantidad significativa de los miembros de la Junta Académica tienen la percepción que regularmente existen roces con los otros miembros de la misma organización, por lo que al tener una planificación propia se generan diferentes propuestas para contrarrestar estos inconvenientes, que de igual forma podrán ser atendidos con la implementación del Liderazgo Management.

CAPÍTULO III
ESTRATEGIA DE LIDERAZGO MANAGEMENT PARA EL PROCESO
DE GESTIÓN DE LA JUNTA ACADÉMICA DE LA UNIDAD
EDUCATIVA LUIS A. MARTÍNEZ

El análisis e interpretación de los datos obtenidos en el capítulo anterior deja en claro cuáles son las diferentes problemáticas que tiene la Junta Académica en lo que respecta a su proceso de gestión, con lo cual a continuación se procede a plantear una propuesta que sea un aporte para subsanar en gran escala los problemas detectados.

Un problema bastante notorio fue la falta de innovación en los procesos educativos, pero estos no se pueden lograr si no se trata en primer lugar los problemas de fondo como por ejemplo la desorganización en el cumplimiento de metas y objetivos institucionales, por lo que se deja constancia que esta propuesta en primer lugar buscara reforzar los conocimientos en cuanto a Liderazgo Management y sus prácticas, para poderlas aplicar en el funcionamiento de la junta.

La innovación de esta propuesta se ve reflejada en la implementación de la Estrategia de Liderazgo Management en los procesos de la Junta Académica, por lo que también se tomara en cuenta conceptos de la Planificación Estratégica, la cual es el inicio de una correcta aplicación de los conceptos del Liderazgo Management, propuestos por Carreto (2016), con lo que se pretende realizar diferentes actividades que consisten en visualizar de manera eficiente los cambios en la calidad, y presentar el valor de su objetividad en el producto que se encuentre diseñado para beneficio de la U.E. “Luis A Martínez” de la ciudad de la ciudad de Ambato.

Definición de la propuesta para enfrentar el problema

En la actualidad la palabra estrategia es usada en varios ámbitos de la sociedad y a nivel de varias instituciones, y en el tema educativo no es la excepción, por lo que se la puede relacionar con las funciones y gestión de la Junta Académica de la

Unidad Educativa Luis A. Martínez, ya que es un organismo cuyo rol es el eje fundamental y estratégico en la conducción de los procesos que se desarrollan en cada una de las áreas académicas y cuya fortaleza está en la conducción de equipos de trabajo para consolidar las metas en beneficio de la institución.

En base a lo antes mencionado, se pretende establecer la elaboración de una Estrategia de Liderazgo Management, que busca fortalecer las capacidades de los colaboradores de la Junta Académica, así también aportar significativamente en la estructura organizacional, la planificación y desarrollo de los procesos, basados en los conceptos propuestos en el capítulo anterior.

Estructura de la estrategia

Kurt Lewin, pionero en la teorización del cambio y considerado como padre de la psicología moderna, considera el cambio de comportamientos como el resultado de un conjunto de fuerzas dentro de un sistema (mostró a través de una serie de experiencias en EEUU que un grupo puede evolucionar e influenciar el cambio de comportamiento de sus miembros). Los grupos están en un estado de equilibrio (dinámica de grupos / Zona de confort), pero pueden cambiar de comportamiento si se aumenta la presión para el cambio a la vez que se disminuyen los frenos (Kurt, 2007).

La implicación del individuo en el cambio del grupo le lleva a adoptar con más facilidad los nuevos comportamientos. Lewin (2007), autor de la teoría de campo de fuerzas y teoría del cambio con el modelo DCC: (DESCONGELAR – CAMBIAR- CONGELAR), Un modelo de referencia para describir el Cambio con gran sencillez y utilizando la metáfora del bloque de hielo, explica el proceso del cambio que se muestra en la siguiente figura:

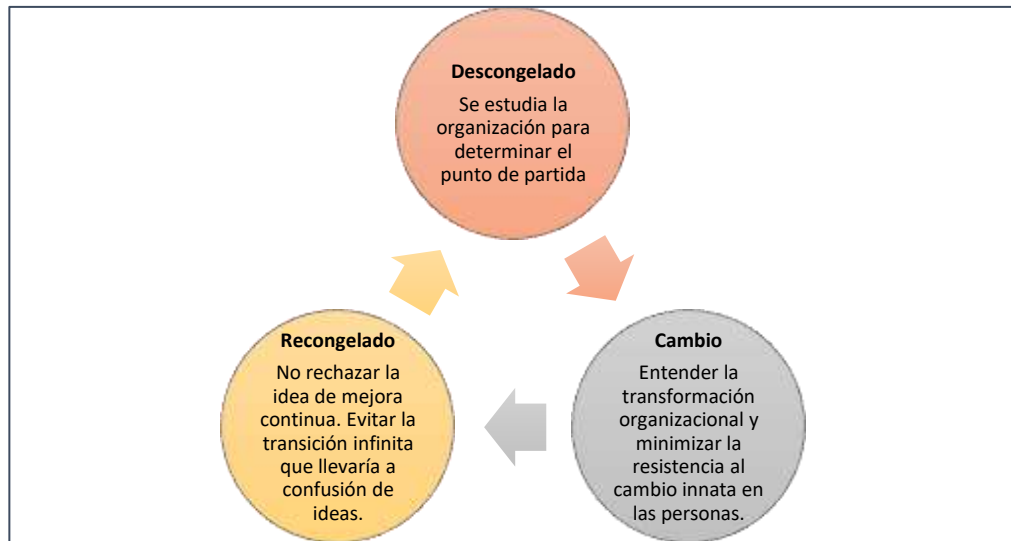


Figura 4 Modelo de Kurt Lewin.

Fuente: (Kurt, 2007),

Elaborado por: Susana Toasa

Lewin defiende que con este proceso es posible impulsar el cambio y posteriormente conseguir de nuevos momentos de estabilidad. Este identifica que las fases de consolidación, solidez y estabilidad, sean la solución a la situación de cambio que se vive actualmente en varias instituciones, que ha llevado a la saturación de cambio en las mismas, por lo que no se consiguen consolidar, ni mantener en el tiempo, impidiendo la puesta en marcha de la mejora continua, las lecciones aprendidas y seguir evolucionando.

Para este estudio se ha decidido adoptar este modelo de cambio, como base para el planteamiento de la Estrategia de Liderazgo Management, ya que es un método que a consideración de la autora es fácil de explicar a los involucrados, maximizando la entrega de información y la participación del grupo, logrando la aceptación del cambio.

Fases de la Propuesta de la estrategia de Liderazgo Management.

Fase 1 Enseñanza de los conocimientos en Liderazgo y Management (Descongelado)

Miembros de la Junta

La capacitación de los miembros de la Junta es la base primordial en la aplicación de la estrategia de Liderazgo Management, para esta fase se realizará diferentes actividades en donde los miembros en primer lugar sean evaluados en sus conocimientos de liderazgo y posteriormente puedan conocer más a fondo del liderazgo management y sus principales herramientas. Al término de las actividades de esta fase propuestas se pondrán ejemplos para evaluar lo aprendido de forma real analizando la situación actual de la Junta, donde consten los principales aspectos que evidencien que los miembros esta y sobre todo muestren las destrezas del liderazgo management y puedan aplicarlas a los procesos que maneja la Junta.

Docente a cargo-coordinadores de área

Una vez capacitados y evaluados los miembros de la Junta, se encargarán de socializar lo aprendido entre ellos, y por medio del docente a cargo de la dinámica se propondrá una nueva visión de actuar en el manejo de los procesos de la Junta, esto dará a conocer los aspectos internos y externos que influyen en el correcto funcionamiento de la Junta Académica, ayudando a desarrollar la confianza de los miembros ya que podrán interactuar de una forma abierta para compartir sus ideas.

Fase 2 Aplicación de conocimientos (Cambio)

En esta fase se pretende que los miembros de la Junta evalúen los diferentes conocimientos presentados en la anterior fase, además de analizar la Misión y la Visión de la institución para conocer si estas mantienen el camino adecuado con las necesidades de la institución. Para la fase de aplicación de la propuesta se tendrán que realizar dos actividades y se deberá tener en cuenta que el docente a cargo de la misma contemple los siguientes aspectos:

Comunicación frecuente:

- A lo largo de toda la planificación y posterior implementación.
- Preparando a todas las partes implicadas para el proceso de cambio.
- Explicando en detalle cómo los cambios afectarán a cada una de ellas, mostrando los pros y los contras

Reducir rumores:

- Respondiendo a las preguntas de forma honesta y abierta.
- Solucionando o, por lo menos, empezando a resolver los problemas que surjan de inmediato.
- Describiendo siempre el cambio en relación a las necesidades de la organización.

Dotaremos de poder de decisión

- Estableciendo múltiples formas de participación para las partes implicadas
- Asegurando que los líderes proporcionan dirección en el día a día

Involucraremos a las personas en el proceso:

- Generando objetivos a corto y medio plazo que refuercen el proceso.
- Negociando, si fuera necesario, con las partes implicadas: comunidad educativa.

Fase 3 de Mantenimiento (Re congelamiento)

En la implementación de esta fase se plasmarán las acciones que se obtendrán del proceso anterior en un cronograma, las cuales se podrían aplicar, con el fin de generar los cambios acordados en las fases anteriores y sobre todo se deje un precedente para futuros procesos de cambio.

Justificación de la Propuesta

Por las razones antes expuestas se puede mencionar que la propuesta es justificable en vista que con esta se pretende una transformación potencial que permita cambiar el modelo mental de los integrantes de la Junta Académica con el apoyo de un docente líder que permitirá exista la interacción y fluya los procesos educativos referentes a este organismo.

Esta propuesta al presentar cierto grado de innovación para la institución pretende promover acciones basadas en comunicación asertiva y permanente, dejando un lado los modelos tradicionales, estableciendo una conexión emocional, y creando nuevas normas de trabajo, potencializando el trabajo en equipo.

Por lo que el diseño de la estrategia de Liderazgo Management está orientada a la optimización de los procesos de gestión que maneja la Junta académica de la Unidad Educativa Luis A. Martínez, con lo cual se pretende que la institución educativa permanezca siendo pionera a nivel nacional en su rama.

Como justificación en la elección del modelo elegido para el diseño de la estrategia de Liderazgo Management, se tomó en consideración el modelo de gestión de tres fases, como la forma más eficiente de gestión gerencial, además de ser una manera de promover el Liderazgo Management en áreas específicas de la organización que más lo necesiten. Por lo que es una buena forma de mejorar la calidad del servicio educativo y el clima organizacional, así como crear prácticas de dirección que estén encaminadas a entender los problemas del talento humano y a definir la disposición para resolverlos.

Objetivo general

Implementar una estrategia de liderazgo management que permita subsanar las inconsistencias de la Junta Académica de la UELAM, y que sea un complemento para el desarrollo de las competencias de la junta y sus miembros.

Objetivos específicos.

- Fomentar el liderazgo management en los miembros de la junta académica, brindándoles herramientas útiles para sus funciones.
- Crear conciencia frente a la aplicación de una planificación estratégica para mejorar los procesos de la Junta académica.
- Mejorar el ambiente de trabajo y el clima organizacional de la Junta académica.

Alcance

Esta estrategia está dirigida a todos los miembros de la Junta Académica de la unidad educativa Luis A. Martínez, considerando la Junta Académica como Rector, vicerrectores, coordinadores de áreas, con el fin de generar la interacción entre el líder y sus colaboradores, fortaleciendo actitudes, habilidades prácticas, del comportamiento y conceptuales encaminadas en la orientación de los logros de los

objetivos, la comunicación eficaz y mejoramiento en los procesos estratégicos de la Junta académica, también la comunicación y el desarrollo de sus equipos de trabajo.

ESTRATEGIA DE LIDERAZGO MANAGEMENT PARA EL PROCESO DE GESTIÓN DE LA JUNTA ACADÉMICA DE LA UNIDAD EDUCATIVA LUIS A. MARTÍNEZ

Fomentar el liderazgo management en los miembros de la junta académica

La siguiente Estrategia de Liderazgo Management está enfocada en brindar un apoyo a los miembros de la Junta Académica, por medio de la capacitación en lo referente a dar el primer paso para la implementación de este tipo de liderazgo a los procesos que maneja la Junta, por lo que siguiendo la estructura de la práctica gerencial que inicia el proceso del Liderazgo Management se procede a presentar las diferentes fases guiadas por los conceptos presentados en el marco teórico en donde se pretende mostrar a los miembros el cómo implementar esta práctica por medio de ejemplos didácticos en donde se pueda reforzar su conocimiento y enfocarlos a que manifiesten sus ideas.

La siguiente estrategia está basada en tres fases; la primera corresponde a la formación teórica práctica en el Liderazgo Management, la segunda en seguimiento y fortalecimiento en las capacidades obtenidas a través de la exposición de conocimientos recibida y por último la tercera fase de control en donde se propone colocar diferentes actividades para dejar establecido el cambio que propone el Liderazgo a estudiar.

Fase 1 formación teórica –práctica de los conocimientos en Liderazgo y Management (Descongelado)

Los temas a entregarse en esta capacitación se estructuran de acuerdo a la formación requerida para el desarrollo de las habilidades y destrezas en el liderazgo management.

Estas actividades, se desarrollarán bajo la modalidad de talleres, seminarios y el modelo e-learning, los mismos que buscan desarrollar las competencias de liderazgo management en los miembros de la junta académica de la UELAM, es decir el principio de la adquisición del conocimiento a través del aprendizaje.

En esta fase de formación teórico práctico se empezará con la introducción de los temas más relevantes en lo concerniente a Liderazgo Management, para posteriormente evaluar los conocimientos obtenidos por los miembros de la junta en estos temas, con el fin de diagnosticar sus conocimientos previos del tema y como estos se han complementado con los expuestos en la introducción. Posteriormente se iniciará con una serie de actividades que pongan en práctica los conocimientos y desarrollen las habilidades del Liderazgo Management. Con fines didácticos se utilizarán infografías donde se aplicarán todos los factores.

Los objetivos de esta fase serán:

Objetivo general:

Conocer fundamentos del liderazgo management, los docentes, a través de herramientas audiovisuales.

Objetivos específicos:

- Analizar las bases teóricas del Liderazgo y del Management con el fin de asumir una posición que oriente a mejor su desempeño.
- Desarrollar conocimientos y reflexión de los temas relacionados al liderazgo management.

Infografía FASE 1



LIDERAZGO MANAGEMENT

INTRODUCCIÓN

PROPÓSITO



Ayudar que los involucrados puedan aplicar diferentes prácticas para la mejora de los procesos

DEFINICIÓN



Gestión como una responsabilidad grupal, mantiene la felicidad de los trabajadores como una prioridad

CARACTERÍSTICAS



- Aprendizaje experiencial-activo
- Se enfoca en la felicidad y rentabilidad
- Reduce lo complejo a lo simple

EN CONCLUSIÓN

El Liderazgo Management es un estilo de gestión que genera conocimiento significativo bajo un clima que empodera y cuida de sus miembros

U.E. LUIS A. MARTÍNEZ

Ilustración 1. Fase 1 - Liderazgo Management
Elaborado por: Susana Toasa

ACTIVIDADES RECOMENDADAS

LIDERAZGO MANAGEMENT

ENERGIZAR PERSONAS

A través de dinámicas grupales que liberen la energía positiva de los participantes. Ej.
El nudo humano.
El líder que admiras
Campo de minas



EMPODERAR A LOS EQUIPOS

Auto-organizarse
empoderamiento
Autorización y confianza desde
management

DELEGACIÓN

Busca equilibrio entre libertad y autoridad.
Delegando funciones a los miembros del equipo
Toma de decisiones en conjunto



CONCLUSIONES FASE 1

- Que los líderes sean capaces de motivar
- Ser flexibles ante problemas o situaciones nuevas
- Ser capaces de conseguir un buen clima en el aula
- Adoptar la iniciativa ante situaciones complicadas
- Organizar adecuadamente al resto de trabajadores

U.E. LUIS A. MARTÍNEZ

Ilustración 2. Fase 1 – Actividades recomendadas
Elaborado por: Susana Toasa

Crear conciencia frente a la aplicación de una planificación estratégica para mejorar los procesos de la Junta académica.

Fase 2: Aplicación de conocimientos (Cambio)

En esta fase se realiza el seguimiento y fortalecimiento de las competencias de los líderes, adquiridas durante la fase uno, encaminándolo a ser un agente de cambio, así también a orientarlo a ejercer un proceso para guiar cambios que hagan a la institución más competitiva y de esta manera cumplir su misión.

En este aspecto los miembros de la junta académica-coordinadores de área ya están formados para crear estrategias, capacitar y motivar a su equipo de trabajo y encaminarlo al cumplimiento del logro de los objetivos propuestas por la institución y la LOEI.

Esta estrategia es algo más que una experiencia de solo una capacitación, es crear una cultura organizacional donde los líderes crezcan en su carácter, perfil profesional, en sus habilidades ejecutivas y en la efectividad de gestión.

Si el líder management no actúa ni crea un ambiente de trabajo enfocado en la planificación estratégica, los colaboradores no se implican en el cumplimiento de los objetivos planteados por la institución.

Así que a través del management los líderes formados puedan perfeccionar las destrezas de liderazgo en sus equipos de trabajo, consiguiendo que sean más efectivos y produzcan resultados con eficiencia y eficacia.

La ventaja de esta estrategia de liderazgo management, ayuda no solo a identificar las necesidades de cada líder a nivel operativo de la institución, si no a crecer en sus habilidades ejecutivas, teniendo la certeza de que nuestro líder va a enfocarse en su equipo de trabajo, capacitándolos en una relación de armonía y empatía.

En las siguientes actividades se pretende mostrar ejemplos de cómo se entabla soluciones para las problemáticas que serán encontradas en los análisis planteados en esta propuesta, con el fin de socializar con los miembros de la Junta ideas que puedan producir soluciones.

Mejorar el ambiente de trabajo y el clima organizacional de la Junta académica.

Infografía Fase 2



Ilustración 3. Fase 2 – Aplicación de conocimientos
Elaborado por: Susana Toasa

ESTIMULAR LA CREATIVIDAD

Ayudar a los miembros del equipo a buscar y desarrollar sus talentos

HACER PREGUNTAS ABIERTAS

Que los integrantes generen sus propias respuestas



LIBERTAD PARA DESCUBRIR



Que cada involucrado dé sus opiniones y sean curiosos, así desarrollarán un pensamiento creativo y crítico.

FAVORECER LA INTROSPECCIÓN Y EL AUTOCONOCIMIENTO

Que sean conscientes de la formación de sus ideas y pensamientos.
Que sepan generar puntos de reflexión.



APRENDER HACIENDO

Medir, pintar, crear, investigar, leer, escribir, hablar en público, cantar o representar, localizar en un mapa o construir algo con las manos, experimentar, tocar, manipular



U.E. LUIS A. MARTÍNEZ

Ilustración 4. Fase 2 – Aplicación de conocimientos
Elaborado por: Susana Toasa

Fase 3 de Mantenimiento (Re congelamiento)

Para que estas actividades tengan un resultado beneficioso para la institución se requiere el compromiso de una revisión periódica de los resultados obtenidos y de la evaluación de conocimientos por lo que se puede realizar, las mismas semestral o anualmente. Tomando en cuenta que si se lleva a cabo en un tiempo menor cuando sea por primera vez, siempre que se haya decidido el tiempo para disponer de información y resultados a evaluar, a continuación, se presenta una herramienta que ayudara en este aspecto.

Objetivo general:

Plantear los resultados obtenidos en la capacitación, reflejando en un cronograma las actividades a cumplir.

Metodología

En esta actividad se plantea un modelo de cronograma de cumplimiento de estrategias y de objetivos con el fin de asegurar su desempeño, a continuación, se presenta el siguiente ejemplo:

Tabla 3 Cronograma de cumplimiento.

N°	Actividades	Objetivo de la Actividad	Indicador	Fecha de Inicio	Fecha de Finalización	Recursos Asignados	Novedades
1							
2							
3							
4							
n							

Elaborado por: Susana Toasa

Tabla 4 Evaluación General.

N.º	ACTIVIDAD	CUMPLIMIENTO			OBSERVACIONES CORRECTIVAS (En caso de cumplimiento parcial o incumplimiento)	SUGERENCIAS DE MEJORA (En caso de cumplimiento parcial o incumplimiento)
		Total	Parcial	No se cumplió		
	Introducción al Liderazgo Management		x		Se cumplió de manera parcial porque la pandemia impidió hacerlo de manera personal	Una vez se regrese a presencial se reforzará cada uno de los temas
	Actividades recomendadas		x			
	Habilidades de comunicación		x			
	Habilidades de motivación		x			
	Estimular creatividad		x			
	¿A dónde quiere llegar? Y ¿puede llegar hasta ahí?		x			
	Socialización de soluciones para las problemáticas encontradas a lo largo del proceso planteado en la propuesta aplicando el Liderazgo Management.		x			
	Cronograma de cumplimiento de actividades propuestas		x			
Elaborado por:					Aprobado por:	
Representante del Consejo Ejecutivo – Junta Académica					Rector	
Fecha:					Fecha:	

Elaborado por: Susana Toasa

Perfil de salida del directivo:

Una vez realizada la dinámica se espera que el docente- tenga el siguiente perfil:

- Debe ser crítico, autocrítico
- Colaborativo
- Mediador
- Abierto a nuevas ideas.

Esto se logra a través de la aplicación de la estrategia de liderazgo management fundamentada en el modelo de cambio de Kurt Lewin, donde el docente-directivo se capacitará se sensibilizará, aplicará los conocimientos adquiridos en los talleres a dictarse, cambiará su modelo mental y fomentará el trabajo en equipo creando de

esta manera una nueva cultura de trabajo y nuevos comportamientos que permitan el crecimiento personal e institucional.

Resultados Esperados

Al final de esta fase y de esta propuesta se espera que los miembros de la Junta académica sean críticos y autocríticos, colaborativos, proactivos, ejerzan un liderazgo compartido y flexible entre los miembros de la comunidad educativa, adopten las verdaderas características de un líder, estén en la capacidad de transformar a sus seguidores y hacerlos partícipes de un cambio de mentalidad en donde se fomente la confianza, prevalezca la comunicación asertiva y lo más importante conozcan su entorno; de esta manera sean los nuevos líderes management y así trabajar en pro no solo de la institución sino del desarrollo de cada uno de los integrantes de esta.

Premisas para la implementación.

En cuanto a la implementación de una estrategia de liderazgo management para la Junta Académica de la Unidad Educativa “Luis A. Martínez”, a la consideración de la autora se deben contemplar los siguientes pasos:

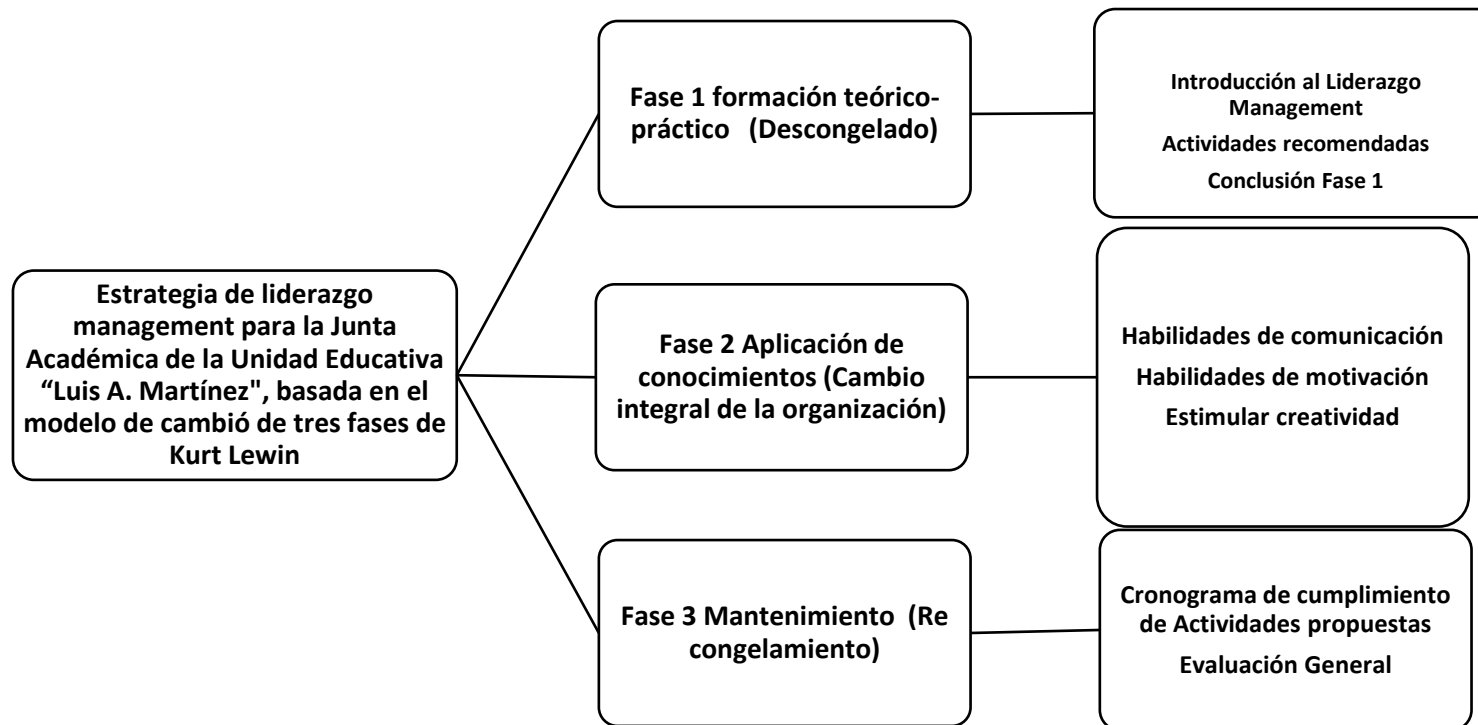
- En primer lugar, realizar una presentación convincente de la propuesta ante todos los miembros de la Junta y solicitar la autorización para su aplicación a los directivos de la institución.
- Implementar el cronograma propuesto y adaptarlo a los problemas encontrados.

Las actividades propuestas por la autora pretenden ser una fuente de soluciones a los problemas que se generen en la institución educativa como dentro de la Junta Académica, por lo que se requiere de la colaboración de todos los miembros y su participación activa en las actividades a realizar.

Estructura de la propuesta

A continuación, se presenta un esquema de la estrategia de liderazgo management para la Junta Académica de la Unidad Educativa “Luis A. Martínez”

Figura 5. Estructura de la propuesta



Elaborado por: Susana Toasa

Relación de la propuesta con los resultados del diagnóstico

La propuesta fue diseñada tomando como referencia el análisis realizado en el capítulo dos en donde se pudieron encontrar diferentes problemáticas en la gestión de la Junta Académica, como por ejemplo la falta de confianza en los conocimientos de gestión de los directivos, la falta de programación, la no colaboración interinstitucional, estos se pueden nombrar como los problemas detectados más importantes, por lo que para hacer frente a estos se planteó la Estrategia de Liderazgo Management con lo cual se hacen frente a los problemas antes mencionados.

Validación de la propuesta

Como se mencionó con anterioridad la validación de la propuesta se la realizó por medio de la consulta a los usuarios, por lo que se envió la matriz de evaluación (Anexo 7), a los 32 miembros de la Junta Académica de la Unidad Educativa “Luis A. Martínez”, los cuales dieron la siguiente opinión:

En el aspecto de la propuesta (objetivos, estructura de la propuesta, evaluación), los usuarios mencionan que encontraron con satisfacción la estructura de la propuesta ya que consideran que es algo práctico y útil para la mejora del proceso de gestión de la Junta Académica, así también señalan que al tener una herramienta que presente la información de un modo gerencial esta puede surgir de una manera más eficiente.

Para la pertinencia del contenido de la propuesta se puede mencionar que la propuesta es admitida por los usuarios ya que estos mencionan que está cargada de procesos muy útiles para la toma de decisiones lo que ayuda de gran manera a establecer correctamente el Liderazgo Management, a través de diferentes herramientas gerenciales.

La viabilidad de la propuesta para el contexto donde se propone, aspectos de la propuesta (objetivos, estructura de la propuesta, evaluación), es bastante bien aceptada ya que la propuesta está enfocada a cubrir las irregularidades presentadas por la Junta Académica.

CONCLUSIONES

Una vez realizada la investigación, se pudo llegar a las siguientes conclusiones:

- 1- El análisis realizado en la fundamentación teórica, permitió tener un enfoque claro de los diferentes temas relacionados con la gestión educativa, el liderazgo, management y las prácticas relacionadas con la planificación estratégica, obteniendo el conocimiento para plantear un marco teórico sólido y sustentado por varios autores especializados en el área.
- 2- En cuanto al análisis que se pudo realizar del diagnóstico situacional de la gestión de la Junta Académica de la Unidad Educativa “Luis A. Martínez”, se observó que existen diferentes falencias en el proceso de gestión, siendo la más relevante, la insuficiente aplicación de estrategias de liderazgo en este procedimiento porque no se cumple con el currículo nacional y los estándares de calidad propuestos por el ente regulador, dando como resultado el desaprovechamiento de recursos materiales y talento humano.
- 3- Con el análisis del marco teórico, de los resultados obtenidos mediante la encuesta, se plantea una propuesta denominada estrategia de liderazgo management, la cual busca cubrir las necesidades y corregir las falencias de gestión encontradas en la junta académica. En la propuesta se reflejan actividades didácticas que contribuyan a mejorar las estrategias de liderazgo comunicación organizacional y motivación de los integrantes, así también al fortalecimiento de los procesos de gestión de la junta académica.
- 4- Se plantearon las estrategias de liderazgo management tomando como referencia el mejoramiento de la gestión, el planteamiento de ideas, su aplicación, evaluación y corrección para cumplir con los objetivos de la junta.

RECOMENDACIONES

En correspondencia a las conclusiones de la investigación, se emiten las siguientes recomendaciones:

- 1- Capacitar constantemente a los docentes de la institución en temas como liderazgo estratégico, comunicación organizacional y diseño de estrategias educativas, esto ayudará a tener mejorías constantes y que se generen herramientas que sean parte de la planificación anual de la Junta académica y prevenga posibles problemas relacionadas con el liderazgo.

- 2- Una vez realizado el diagnóstico situacional de la junta académica, se recomienda aplicar la propuesta planteada para su socialización, y ejecución a través de un cronograma establecido por la institución.

- 3- Evaluar los resultados del programa de capacitación, con el fin de verificar el alcance que este proceso signifique para cada integrante de la junta académica y determinar la fiabilidad de las estrategias mediante la designación de roles de liderazgo a los miembros capacitados.

- 4- Los miembros de la junta académica, se empoderen y lleven el poder adquirido en las decisiones, metas u objetivos de la institución, teniendo una formación especial y un posicionamiento como líder capaz de llevar los procesos educativos a su responsabilidad al éxito.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ágorasocial. (2015). *Qué es y para que sirve la evaluación del desempeño*. Servicio Integrales para el Tercer Milenio. Recuperado el 10 de Septiembre de 2020, de <http://www.agorasocial.com>
- Alegret, A., Keropyan, A., Andreu, C., Puerto, E., Schonberg, E., & González, E. (2016). *Liderazgo Management para aumentar el Rendimeinto Laboral*. México D.F.: Edit .McGraw-Hill. Recuperado el 10 de Septiembre de 2020, de www://retos-directivos.eae.es/empoderamiento-clave-para-aumentar-el-rendimiento-laboral/: <https://retos-directivos.eae.esaboral/>
- Alles, M. (2013). *Comportamiento Organizacional*. Buenos Aires: Granica.
- Amodt, M. (2015). *Psicología Industrial /organizacional*. México D.F.: Cangage Learning Editores S.A.
- Aramayo, O., & Candia, R. (31 de Mayo de 2018). *Manual de Planificación Estratégica*. Recuperado el 10 de Agosto de 2020, de www://guiametodologica.dbc.uchile.cl/documentacion/planificacion_estrategica.pdf: <http://www.guiametodologica.dbc.uchile.cl>
- Armijos, M. (1 de Noviembre de 2016). *Planificación Estratégica*. Obtenido de www.eumed.net/librosgratis/2013b/1348/planificacion: <http://www.eumed.net>
- Arrobo Celi, W. J. (2015). *Modelo de Gestión del talento Humano por Competencias de la empresa CIMPEXA S.A.* . Tesis Pregrado , Universidad Tecnológica EquinoicciAL, Quito-Ecuador. Recuperado el 10 de Septiembre de 2020, de http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/1125/1/54735_1.pdf: <http://repositorio.ute.edu.ec/>
- Atalaya, M. (4 de Mayo de 2.018). *Satisfacción Laboral y productividad*. Obtenido de www://sisbib.unmsm.edu.pe/BVrevistas/psicologia/1999_n5/satisfaccion.htm: <http://www://.sisbib.unmsm.edu>

- Bandala Fonseca, O. D. (2015). *Ciencia Política*. México D.F.: Edit. Aliat S.A. Recuperado el 10 de Septiembre de 2020, de www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/derecho_y_ciencias_sociales/Ciencia_politica_II.pdf: <http://www.aliat.org>
- Beckhard, B. A. (2015). *DEsarrollo Organizacional*. New York: Edit. Chatheurs S.A. Recuperado el 10 de Septiembre de 2020
- Benavides, O. (2012). *Competencias y Competitividad: Diseño para Organizaciones Latinoamericanas*. Bogoita-Colombia: McGraw-Hill.
- Bernal, A., & Ibarrola, S. (23 de junio de 2015). Liderazgo del profesor: objetivo básico de la gestión educativa. *Revista Iberoamericana de Educación*, pp.55-70. doi:DOI: <http://dx.doi.org/10.21158/01208160.n81.2016.1562>
- Bolívar , A. (13 de diciembre de 2010). El Liderazgo Educativo y su Papel en al Mejora; una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Revista Psicoperspectivas Individuo y sociedad*, Vol.9(Nº2), pp.50-62. doi:Doi: [10.5027/psicoperspectivas-Vol9-Issue2-fulltext-112](https://doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol9-Issue2-fulltext-112)
- Brown, J. (1999). Comunicación y política educativa. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, pp.63-131. Recuperado el 28 de febrero de 2021, de https://www.researchgate.net/publication/338955958_El_liderazgo_y_la_gestion_educativa_a_partir_de_la_comunicacion_al_interior_de_las_organizaciones_educativas
- Carcamo, M. (2013). *Las Relaciones Humnas y la Administración del Personal* (Tercera ed., Vol. III). Santiago de Chile: Edit. Andrés Bello S.A.
- Carreto, J. (9 de Noviembre de 2016). *Planificación Estratégica*. Obtenido de www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/14547/1/T-UCE-0003-AE066-2018.pdf: <http://www.dspace.uce.edu.ec>
- Carriazo Diaz, C., Perez Reyes, M., & Gaviria Bustamente, K. (28 de junio de 2020). Planificación educativa como herramienta fundamental para una educación con calidad. (U. d. zulia, Ed.) *Revista Utopia y Praxis*

Latinoamericana, Vol.25(No.3), pp.537-546. doi:DOI:
<https://doi.org/10.5281/zenodo.3907048>

Castro, S. M., & Guamán, R. E. (2017). *Liderazgo y Gestión Docente como Búsqueda de la Excelencia en Educación en la Unidad Educativa Santa Rosa*. Tesis en Educación, Ambato-Ecuador. Recuperado el 22 de octubre de 2020, de <http://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/25642>

Chiang Vega, M. M., & Ojeda Hidalgo, J. F. (4 de Mayo de 2018). *Estudio de la Relación entre Satisfacción Laboral y el Desempeño de los Trabajadores de las Férias Libres*. Recuperado el 10 de Junio de 2020, de www.cya.unam.mx/index.php/cya/article/viewFile/136/136:
<http://www.cya.unam.mx>

Chiavenato, I. (2013). *Administración de Recursos Humanos: el capital humano de las organizaciones*. México D.F.: McGraw-Hill. Recuperado el 10 de Septiembre de 2020

Contreras Domínguez, J., Quiles Fernández, E., & Paredes Santín, A. (29 de julio de 2019). Una pedagogía narrativa para la formación del profesorado. ¿Hacia donde va la formación de profesorado? *Revista de Educación de la Universidad de Málaga*, pp.58-75. Recuperado el 14 de marzo de 2021

Contreras Torres, F., Píneros Espinosa, R., & Barbosa Ramírez, D. (2016). *Liderazgo: antecedentes, tendencias y perspectivas de desarrollo, implicaciones para la organización actual*. Bogotá: Universidad del Rosario. Recuperado el 28 de febrero de 2021, de <https://pure.urosario.edu.co/es/publications/liderazgo-antecedentes-tendencias-y-perspectivas-de-desarrollo>

Davis, A., & Lemma, T. (12 de agosto de 2009). *El Liderazgo*. Recuperado el 22 de octubre de 2020, de Obtenido de [undp.org::
http://www.undp.org/content/dam/undp/library/capacity-development/spanish/Capacity_Development_A_UNDP_Primer_Spanish.pdf](http://www.undp.org/content/dam/undp/library/capacity-development/spanish/Capacity_Development_A_UNDP_Primer_Spanish.pdf)

- Davis, R., & Safla, S. J. (2 de Mayo de 2018). *Comportamiento Organizacional*. Recuperado el 10 de Septiembre de 2020, de www.ebsglobal.net/documents/course-tasters/spanish/pdf/ob-bk-taster.pdf: <http://www.ebsglobal.net>
- De Geus, Arie , P. (1988). La planificación como aprendizaje. *Dialnet, Vol. I*(No..36), pp1.134. Recuperado el 14 de marzo de 2021, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=62708>
- De los Ríos, F. P., & Blanco, L. P. (12 de Abril de 2015). El Liderazgo Management Organizacional: Revisión de Modelos Teóricos y su Aplicabilidad en al Gestión Empresarial. *Revista Scopus*, 50-64. Recuperado el 15 de Agosto de 2020
- De los Ríos, P. (2015). *El Empowerment Organizacional:Revisión de modelos teórticos y su aplicabilidad en la gestión empresarial*. Almería.
- Deguate. (4 de Mayo de 2018). *Satisfacción Laboral para el Funcionamiento de la Empresa*. Recuperado el 4 de Mayo de 2020, de www.deguate.com/artman/publish/gestion_admin/Satisfacci_n_Laboral_p_ara_el_buen_funcionamiento_d_430.shtml#.VuTPq5x97IU: <http://www.deguate.com>
- Delgado, J. (2015). *¡Planificando estratégicamente!* California: Windimills.
- Deloitte Business Consulting S.A. . (2016). La Nueva Organización: un diseño diferente en Tendencias Globales en Capital Humano. *Deloitte*, 2/125. Recuperado el 10 de Septiembre de 2020, de <http://ww.deloitte.com>
- Dew, Jhon R. (2013). *Empowerment and Democracy in the workplace: Applyin Adult Education Theory and Practice for Cultivating Empowerment* (Cuarta ed.). New York: Quorum Books.
- Dew, Jhon R. (2015). *Empowerment and Democracy in the workplace: Applyin Adult Education Theory and Practice for Cultivating Empowerment* (Cuarta ed.). New York: Quorum Books.
- Drucker, P. (2002). *Managing in the Next Society*. New York: Routledge.

- Ecuador, M. d. (2012). *Reglamento General a la Ley Orgánica Intercultural N°1241*. (I. H. Pozo, Ed.) Quito-Ecuador: Ministerio de Gobierno del Ecuador. Recuperado el 25 de Enero de 2020, de [extwprlegs1.fao.org › docs › pdf › ecu168794](http://extwprlegs1.fao.org/docs/pdf/ecu168794)
- Fierro, H. (1 de Mayo de 2.018). *Antropología*. Obtenido de www.significados.com/antropologia/: <https://www.significados.com>
- Fincowsky, E. (2015). *Organización de Empresas*. México D.F.: Edit. McGraw-Hill. Recuperado el 10 de Agosto de 2020
- Frederick Herzberg, A. (2015). *Labor Translator* (Vol. Vol.IV). New York: McGraw-Hill. Recuperado el 10 de Septiembre de 2020
- Garbanzo, G., & Orozco, V. (2010). Liderazgo para una Gestión Moderna de Procesos Educativos. *Revista Educación*, 19.
- García, M. D., & Olivares, M. (2018). *Vivir la escuela como un proyecto colectivo: manual de organización de centros educativos*. Madrid: Difusora Larousse.
- Gento, S., & Palomares, A. (2012). *XII Congreso Interuniversitario de Organización de Instituciones Educativas- CIOIE*. México d.F. Recuperado el 3 de marzo de 2021, de Obtenido de XII Congreso Interuniversitario de Organización de Instituciones Educativas- CIOIE:
- Giraldo, S. B. (2016). *El empoderamiento como elemento generador de compromiso organizacional en los empleados de las empresas aseguradoras de la ciudad de Manizales*. Manizales.
- Goleman, D. (2015). *Qué hace a un líder*. Buenos Aires-Argentina: Editorial Vergara. Recuperado el 10 de Septiembre de 2020
- Goleman, L. G. (2015). *Liderazgo*. Buenos Aires-Argentina: Vergara. Recuperado el 15 de Agosto de 2020
- Gutiérrez, G. (2010). Investigación básica y aplicada en psicología: tres modelos de desarrollo. *Revista Colombiana de Psicología*, Vol.19(No.1), pp.125-132.

Recuperado el 3 de marzo de 2021, de Obtenido de
gagutierrezd@unal.edu.com

Gutiérrez, V. E., & Gracia, C. J. (2016). *Liderazgo y gerencia de proyectos educativos y sociales*. Esmeraldas: Revista Científica Dominio de las Ciencias.

Gvirtz, S., & De Podesta, M. (2010). *Mejorar la gestión directiva en la escuela*. Buenos Aires: Ediciones Granica. Recuperado el 28 de febrero de 2021, de https://www.researchgate.net/publication/338955958_El_liderazgo_y_la_gestion_educativa_a_partir_de_la_comunicacion_al_interior_de_las_organizaciones_educativas

Hellriegel, D., Jackson, S., & Solcum, J. (2015). *Administración. Un enfoque basado en competencias* (Décima ed.). México D.F.: Edit. McGraw-Hill. Recuperado el 10 de Septiembre de 2020

Heredia, S. (12 de Agosto de 2019). *Sistema de formación para líderes directivos de instituciones educativas*. Ambato, Ecuador: Repositorio Universidad Tecnológica Indoamérica.

Ivancevich, J., Gibson, J. I., Donnely, J., & Konopaske, R. (2016). *Las Organizaciones y La Gestión del Talento Humano*. México D.F.: McGraw-Hill. Recuperado el 9 de Septiembre de 2020

Justiniano, E. L. (2018). *Liderazgo directivo en las instituciones educativas de zona urbana en el Distrito De José Crespo y Castillo*. Huancayo: Universidad Nacional del Centro de Perú.

Koontz, & Wichrich. (2015). *Teoría de Koontz y Weichrich: El Liderazgo Management* (Tercera ed.). México D.F.: Edit. Ramírez S.A. Recuperado el 10 de Septiembre de 2020

Kotte, J. (1988). *The Leadership Factor* (Octava ed., Vol. VIII). New York: The Free Press. Recuperado el 6 de Septiembre de 2020

Kurt, L. (2007). *La gestión del cambio*. Madrid: McGraw Hill Interamericana.

- Lafuente y Marín, C. y. (12 de agosto de 2008). Metodologías de la investigación en las ciencias sociales: Fases, fuentes y selección de técnicas. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, pp.5-18. Recuperado el 3 de marzo de 2021
- Laoas, L. y. (2013). *Importancia de la gestión educativa y el desempeño docente*. Lima: Colegio de Profesores del Perú. Recuperado el 3 de marzo de 2021, de <http://repositorio.uct.edu.pe/handle/123456789/584>
- León, C. (2015). *Gestión Empresarial*. Dpto. Secuencias Empresariales-USAT. México D.F.: Edic. Chiclayo. Recuperado el 10 de Agosto de 2020
- Lewin, K. (1946). *La investigación-acción y los problemas de las minorías*. Colombia : Editorial Popular OEI.
- Marlan, E. P. (2014). *Modelo Intergral Holístico del Sistema del Concoimeinto para el Empoderameinto y Desarrollo Organizacional* . México D.F. : McGrwa-Hill.
- Maxwell, J. (2000). *Las 21 cualidades indispensables de un líder*. (Vol. V). Carube-Botania: Editorial Nashville. Recuperado el 22 de octubre de 2020, de <http://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/25642>
- Medina, A. I. (2019 de diciembre de 2019). El liderazgo y la gestión educativa a partir de la comunicación al interior de las organizaciones educativas. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*. Recuperado el 28 de febrero de 2021, de <https://www.eumed.net/rev/caribe/2019/12/liderazgo-gestion-educativa.html>
- Modelo Educativo (s.f). (2015). *Enfoque Basado en Competencias*. Bogota-Colombia: Universidad EAN. Recuperado el 23 de Enero de 2020
- Nanus, B. (1988). *The Leaders: the seven Keys to Leaddership in a Turbulent World*. New York: Contemporany Books. Recuperado el 10 de Septiembre de 2020
- Newstrom, J. (2015). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México D.F.: Edit. McGraw-Hill. Recuperado el 9 de Septiembre de 2020

- Pautt, G. (2014). Liderazgo y Dirección. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 45-80. Recuperado el 23 de Enero de 2020, de <http://www.redalyc.org/articulo,oa?id=179018081005>
- Portuondo, A. (18 de agosto de 2004). ¿Nuevos enfoques sobre liderazgo? *Folletos Gerenciales*, Vol. 8(No.3), pp.20-33. Recuperado el 14 de marzo de 2021
- Quiñonez , V., Otarla, S., Ramos, F., & Aguilera, N. (30 de Abril de 2018). *Desarrollo Organizacional*. Recuperado el 10 de Septiembre de 2020, de www://bing.com/search?q=Desarrollo+Organizacional+Blogspot%2C+Grupo15&PC=U316&FORM=CHROMN: <http://www://bing.com>
- Reyes, A. (2015). *Administración Moderna*. México D.F.: Edit. Limusa Noriega. Recuperado el 10 de Agosto de 2020
- Robbins, S. P. (2.015). *Comportamiento Organizacional*. México D.F.: Pearson S.A.
- Robbins, S. T. (2.014). *Comportamiento Organizacional* (Tercera ed.). México D.F.: Prentice-Hall.
- Rodríguez, M. (2017). *Empoderarse con liderazgo en el trabajo en equipo empresarial*. Bogotá.
- Romero, A. (2015). *Remuneración, Retribución y Motivaciones de Vendedores*. Madrid-España: Editorial ESIC S.A. Recuperado el 10 de Septiembre de 2020
- Rueda Sampedro, I., Fernández, A., & Herrero Crespo, Á. (15 de Julio de 2015). *Aplicación de la Teoría de la Acción Raznada al Ámbito Emprendedor en un contexto Educativo*. Recuperado el 10 de Septiembre de 2020, de www.redalyc.org/pdf/289/28928246007.pdf: <http://www.redalyc.org>
- Safla Sandoval , J. P., & Guamán Guevara, M. D. (2018). *El contrato Psicológico como Vector del Compromiso Organizacional en el Sector Industrial Alimenticio*. Universidad Técnica de Ambato, Ambato-Ecuador. Recuperado el 10 de Septiembre de 2020

- Sandoval, J. ;. (2015). *Responsabilidad Social Corporativa: cómo construir equipos de alto desempeño pra el desarrollo organizacional*. El Salvador: WEBINAR BAC I PROMEPI. Recuperado el 11 de Septiembre de 2020
- Sierra, V. (2016). Liderazgo educativo en el siglo XXI., *Rev. esc.adm.neg. No. 81*, pp.111-128. doi:DOI: <http://dx.doi.org/10.21158/01208160.n81.2016.1562>
- Taco Quishpe, O. X. (14 de Marzo de 2017). *La Satisfacción Laboral y su Influencia en el Liderazgo Management del Personal en al Coordinación General Administrativa Financiera de la Vicepresidencia de la República del Ecuador*. Recuperado el 10 de Septiembre de 2020, de www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/7442/1/T-UCE-0007-412i.pdf: <http://www.dspace.uce.edu.ec>
- Tenecota, W. (Marzo de 2019). *ESTRATEGIAS DE DESARROLLO DE LIDERAZGO DOCENTE PARA MEJORAR LA CONVIVENCIA ESCOLAR EN LA UNIDAD EDUCATIVA "VALENCIA HERRERA"*. Ambato, Ecuador: Repositorio Universidad Tecnológica Indoamerica.
- Torres Estrella, M. M. (2015). *Características del Desarrollo Organizacional coo una Estrategia de Cambio*. México D.F.: McGraw-Hill. Recuperado el 10 de Septiembre de 2020, de <http://ww.youtube.com/wach?v0vQywÑmghcUY>:<http://ww.youtube.com>
- Touraine, A. (2015). *Un Nuevo Paradigma para Comprender el Mundo de Hoy*. Barcelona-España: Paidós S.A. Recuperado el 22 de Enero de 2020
- UNESCO. (2016). *Siete Práctucas de la Gstión Educativa*. México D.F.: UNESCO. Recuperado el 23 de Enero de 2020
- Valdés, L. (2005). *Planeación estratégica con enfoque sistémico*. México: UNAM.
- Valdez, M. M. (2.017). *Empoderamiento y Desarrollo Organizacional*. Quetzaltenango: Championst S.A.
- Valencia, E. (2016). *La Gestión Educativa y su relación con el Liderazgo*. Perú: <http://repositorio.une.edu.pe/>.

Vallejo Chávez, L. M. (13 de Agosto de 2016). *Gestión del Talento Humano*. Recuperado el 10 de Septiembre de 2020, de [www://cimogsys.esPOCH.edu.ec/direccion-publicaciones/public/pdf/18/gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano.pdf](http://www.cimogsys.esPOCH.edu.ec/direccion-publicaciones/public/pdf/18/gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano.pdf): <http://www.cimogsys.esPOCH.edu.ec>

Vanegas, & Avilés, L. M. (2013). La Ciencia Política en las Ciencias Sociales y Administrativas. *Revista Reflexiones*, pp.123-156. Recuperado el 10 de Septiembre de 2020

Vargas, G. (15 de Junio de 2016). Desarrollo Organizacional y los procesos de cambio en la Gestión Educativa, un Reto de la Gestión. *REvista Educación*, pp.67-87. Recuperado el 10 de Septiembre de 2020

Vargas, G. (15 de Junio de 2016). Desarrollo Organizacional y los procesos de cambio en la Gestión Educativa, un Reto de la Gestión. *REvista Educación*, pp.67-87. Recuperado el 10 de Septiembre de 2020

ANEXOS

ANEXO 1

Árbol de problemas

Análisis crítico

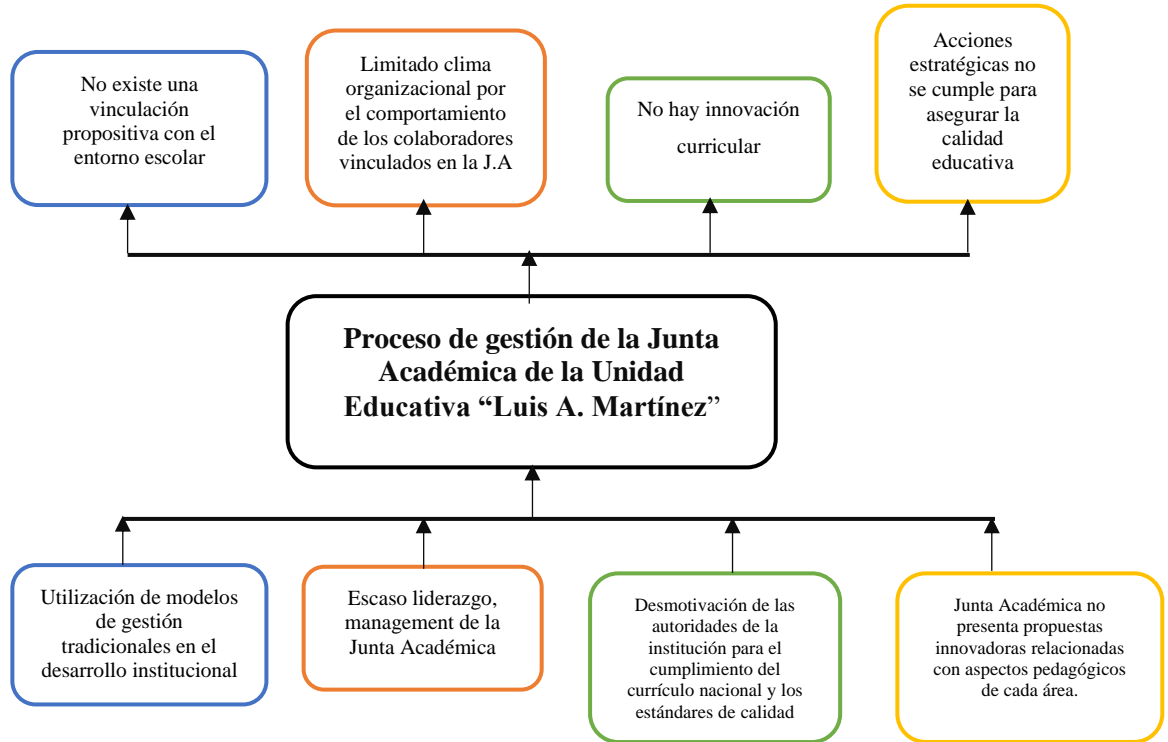


Figura 6 Árbol de problemas
Elaborado por: Susana Toasa

ANEXO 2

Tabla 5

La práctica del liderazgo management

CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
Se conceptualiza como un estilo, en el que el director lleva a cabo la gestión educativa (consultivo), considerando la motivación (participativo) y la reflexión pedagógica (considerado) en sus funciones y actividades de su profesión. Además, el líder tiene el rol de comunicar a los docentes sobre lo que tienes que hacer y la forma de cómo hacerlo en sus funciones diarias en la docencia (Aramayo & Candia, 2018).	Gestión	<ul style="list-style-type: none"> • Monitorear la gestión institucional • Involucrarse directamente con las problemáticas y necesidades. • Proporcionar orientación a los integrantes de la junta académica. • Dar posibles soluciones 	<p>¿Se establecen procedimientos formales para recoger información y socializarla?</p> <p>¿Los directivos de la junta basan su liderazgo en discutir los diferentes temas con los docentes antes de tomar una decisión?</p> <p>¿Los directivos de la junta hacen uso constructivo de las ideas y opiniones de sus colaboradores, fomentando la comunicación tanto en forma ascendente como descendente?</p> <p>¿Los temas de discusión y aportes de todos los miembros de la junta son escuchados antes de tomar decisiones y se los usa para brindar soluciones satisfactorias a los problemas?</p>	<p>Técnica Encuesta a docentes de la junta académica de la U.E. “Luis A. Martínez”</p> <p>Instrumento Cuestionario estructurado</p> <p>Técnica Encuesta a docentes de la junta académica de la U.E. “Luis A. Martínez”</p> <p>Instrumento Cuestionario estructurado</p>
	Motivación	<ul style="list-style-type: none"> • Promover motivación • Desarrollar habilidades de superación y automotivación en los docentes de la junta académica. 	<p>¿Los directivos de la junta hacen notar que cualquier miembro tiene tanta responsabilidad como ellos en las decisiones?</p> <p>¿Los directivos de la junta canalizan las distintas opiniones, no impone soluciones, sino que ofrece varias alternativas propuestas por los integrantes de la junta?</p> <p>¿Los directivos de la junta hacen participar a los integrantes de la junta en la definición de objetivos, planificación del trabajo, entre otros?</p>	
	Reflexión pedagógica	<ul style="list-style-type: none"> • Impulsar a los docentes integrantes de la junta académica a tener visión y metas. • Generar un avance extenso del proceso educativo. • Procurar el bienestar de los actores educativos en cuanto a la gestión educativa. 	<p>¿Todos en la junta se involucran en las decisiones concernientes a la pedagogía que sigue la institución y se escuchan diversos puntos de vista para llegar a la toma de decisiones finales?</p> <p>¿Se promueve la confianza en los directivos de la junta y sus conocimientos en cuanto a pedagogía educativa?</p> <p>¿Los directivos de la junta hacen participar a los integrantes de la misma en la definición de objetivos, planificación del trabajo, entre otros en lo que respecta a la gestión educativa?</p> <p>¿Se considera importante la participación activa de todos los integrantes de la junta en las actividades de la institución educativa?</p>	

Fuente: Análisis de estudio

Elaborado por: Susana Toasa

Tabla 6

Variable dependiente: proceso de gestión de la junta académica

CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p>Es una función administrativa (planificación), a través de la cual se conduce y se orienta la institución educativa (comunitaria) en los aspectos: institucional, pedagógico, administrativo y comunitario. Una adecuada gestión (Institucional) permite dar solución a los diferentes problemas que se presenta a nivel de la IE; así mismo facilita que los estudiantes se desarrollen como personas integrales, responsables y capaces de una sociedad democrática en beneficio propio y de la nación. (Laoas, 2013)</p>	Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> • Monitorear la gestión institucional • Potencial humano. • Monitoreo a la práctica pedagógica. • Cumplimiento de normas. 	<p>¿La Junta Académica maneja un cronograma de actividades o un plan de acción para poder cumplir con los objetivos que demanda el Ministerio de Educación y demás estamentos institucionales?</p> <p>¿Al realizar la planificación académica se toma en cuenta a todos los involucrados en la Junta Académica?</p> <p>¿Existe en la junta académica un trabajo coordinado y en equipo para cumplir las metas pedagógicas propuestas?</p> <p>¿Considera que los objetivos planteados en la LOEI se cumplen a cabalidad en la institución?</p>	<p>Técnica Encuesta a administrativos de la U:E. “Luis A. Martínez”</p> <p>Instrumento Cuestionario estructurado</p>
	Comunitaria	<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones con otras Instituciones Educativas. • Iniciativa de desarrollo. • Innovación al servicio. • Prácticas de enseñanza. • Relaciones entre los miembros de la comunidad educativa 	<p>¿La institución realiza y ejecuta proyectos de vinculación con otras instituciones?</p> <p>¿Mediante sus programas de estudios la institución planifica y ejecuta proyectos innovadores en beneficio de la comunidad?</p> <p>¿La Junta Académica realiza propuestas innovadoras para acoplarse a las necesidades que se presentan en la actualidad?</p> <p>¿La Junta Académica planifica a nivel pedagógico los productos que la institución educativa ofrece a la sociedad?</p> <p>¿Existen conflictos entre los integrantes de la Junta Académica que perjudica el trabajo educativo, retrasando de esta manera los procesos?</p>	<p>Técnica Encuesta a administrativo de la U.E. “Luis A. Martínez”</p> <p>Instrumento Cuestionario estructurado</p>
	Institucional	<ul style="list-style-type: none"> • Proyectos institucionales. • Reglamento interno. • Manual de organización y cargos. • Comisiones de trabajo. 	<p>¿La Junta Académica mantiene proyectos institucionales sólidos que están acorde con las necesidades de la Unidad Educativa?</p> <p>¿La Junta Académica se guía por el manual interno de la institución?</p> <p>¿En la Junta Académica se mantiene un organigrama estructural que permita conocer los niveles de la cadena de mando?</p> <p>¿Para optimizar los procesos y las decisiones la Junta Académica mantiene comisiones que desarrollen proyectos individuales?</p>	

Fuente: Análisis de estudio

Elaborado por: Susana Toasa

ANEXO 3

Población de estudio

Junta académica de la unidad educativa Luis A. Martínez, periodo lectivo 2019-2020

Tabla 7

Nómina de personal encuestado.

REPRESENTANTE	JORNADA	
	MATUTINA	VESPERTINA
RECTORA	Msc. Myriam Solís	
VICERRECTORES	Ing. Danilo Velasco	David Proaño
INSPECCIÓN GENERAL	Dra. Bertha Miniguano	
REPRESENTANTE DECE	Psicólogo Educativo. Luis Pérez.	
INICIAL	Lic. Cristina Salazar	Lic. Yajaira Garcés
PREPARATORIA	Lic. Judith Poquiza	Lic. Paulina Cevallos
BASICA ELEMENTAL	Msc. Gabriela Paucar	Lic. Héctor Paredes
BASICA MEDIA	Lic. Víctor Toapanta	Orfa Silva
BASICA SUPERIOR	Lic. Amanda Anilema	
BACHILLERATO	Msc. Mónica Ávila	
COORDINADOR DE BACHILLERATO TÉCNICO	Ing. Milton Zambrano	
COORDINADOR DEL BACHILLERATO TÉCNICO PRODUCTIVO	Msc. Antonio Aguilar.	
ÁREAS	DIRECTOR DE ÁREA-MATUTINA	DIRECTOR DE ÁREA-VESPERTINA
LENGUA Y LITERATURA	Dr. Marcelo Coronado.	Dra. Lorena Navas
MATEMÁTICA	Biof. María José Andrade	Ing. Oscar Matza
CIENCIAS NATURALES	Lic. Susana Toasa	Lic. Julio Maita
ESTUDIOS SOCIALES	Lic. Rosa Calderón	Lic. Alexandra Muñoz
LENGUA EXTRANJERA	Lic. Belén Quinteros	Msc. Ruth Morales
CULTURA FÍSICA	Msc. William Manzano	Dr. Ángel Toaza
EDUCACIÓN CULTURAL Y ARTÍSTICA	Dr. Esteban Mancheno	Msc. Mariana Moyano
TÉCNICA	Ing. Silvia Bonilla	

Fuente. Análisis de estudio

Investigado por. Susana Toasa

ANEXO 4

Ficha encuesta cuestionario estrategias de liderazgo management y el proceso de gestión de los 32 docentes que integran la junta académica de la unidad educativa “Luis A. Martínez” de la ciudad de Ambato.



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA

MAESTRIA EN EDUCACIÓN INNOVACIÓN Y LIDERAZGO EDUCATIVO

Encuesta orientada a los miembros de la Junta Académica de la Unidad Educativa Luis A. Martínez

Objetivo general

Conocer la opinión de los miembros de esta junta académica con el fin de plantear una estrategia de liderazgo management para dinamizar las acciones en el proceso de gestión y el quehacer de quien está asumiendo la responsabilidad de dirigir la misma.

Instrucciones

Estimado miembro de la Junta Académica de la Unidad Educativa Luis A. Martínez, esta encuesta tiene como propósito conocer su apreciación con respecto las funciones que cumple la junta, por favor marcar con una equis (X) los espacios donde considere necesario se le recuerda que se maneja una escala de satisfacción que se presenta continuación:

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
5	4	3	2	1

¿Cuál es su cargo?

Docente ()

Directivo ()

N°	Preguntas	Valoración				
		5	4	3	2	1
1	¿Se establecen procedimientos formales para recoger información y socializarla?					
2	¿Los directivos de la Junta Académica basan su liderazgo en discutir los diferentes temas con los docentes antes de tomar una decisión?					
3	¿Los directivos de la Junta Académica hacen uso constructivo de las ideas y opiniones de sus colaboradores, fomentando la comunicación tanto en forma ascendente como descendente?					
4	¿Los temas de discusión y aportes de todos los miembros de la Junta Académica son escuchados antes de tomar decisiones y se los usa para brindar soluciones satisfactorias a los problemas?					
5	¿Los directivos de la Junta Académica hacen notar que cualquier miembro tiene tanta responsabilidad como ellos en las decisiones?					
6	¿Los directivos de la Junta Académica canalizan las distintas opiniones, no impone soluciones, sino que ofrece varias alternativas propuestas por los integrantes de la junta?					
7	¿Los directivos de la Junta Académica hacen participar a los integrantes de la junta en la definición de objetivos, planificación del trabajo, entre otros?					
8	¿Todos en la Junta Académica se involucran en las decisiones concernientes a la pedagogía que sigue la institución y se escuchan diversos puntos de vista para llegar a la toma de decisiones finales?					
9	¿Se promueve la confianza en los directivos de la Junta Académica y sus conocimientos en cuanto a pedagogía educativa?					
10	¿Los directivos de la Junta Académica hacen participar a los integrantes de la misma en la definición de objetivos, planificación del trabajo, entre otros en lo que respecta a la gestión educativa?					
11	¿Se considera importante la participación activa de todos los integrantes de la junta en las actividades de la institución educativa?					
12	¿La Junta Académica maneja un cronograma de actividades o un plan de acción para poder cumplir con los objetivos que demanda el Ministerio de Educación y demás estamentos institucionales?					
13	¿Al realizar la planificación académica se toma en cuenta a todos los involucrados en la Junta Académica?					
14	¿Existe en la junta académica un trabajo coordinado y en equipo para cumplir las metas pedagógicas propuestas?					
15	¿Considera que los objetivos planteados en la LOEI se cumplen a cabalidad en la institución?					
16	¿La institución realiza y ejecuta proyectos de vinculación con otras instituciones?					

17	¿Mediante sus programas de estudios la institución planifica y ejecuta proyectos innovadores en beneficio de la comunidad?					
18	¿La Junta Académica realiza propuestas innovadoras para acoplarse a las necesidades que se presentan en la actualidad?					
19	¿La Junta Académica planifica a nivel pedagógico los productos que la institución educativa ofrece a la sociedad?					
20	¿Existen conflictos entre los integrantes de la Junta Académica que perjudica el trabajo educativo, retrasando de esta manera los procesos?					
21	¿La Junta Académica mantiene proyectos institucionales solidos que están acorde con las necesidades de la Unidad Educativa?					
22	¿La Junta Académica se guía por el manual interno de la institución?					
23	¿En la Junta Académica se mantiene un organigrama estructural que permita conocer los niveles de la cadena de mando?					
24	¿Para optimizar los procesos y las decisiones la Junta Académica mantiene comisiones que desarrollen proyectos individuales?					

ANEXO 5

Resultados de la Encuesta

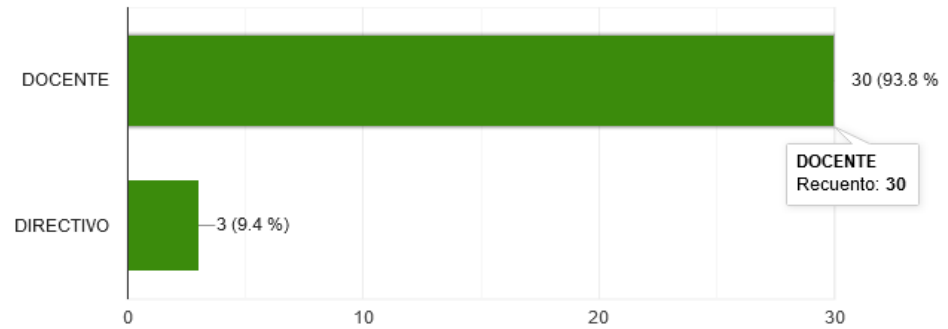


Gráfico 1 Número de docentes y directivos encuestados
Elaborado por: Susana Toasa

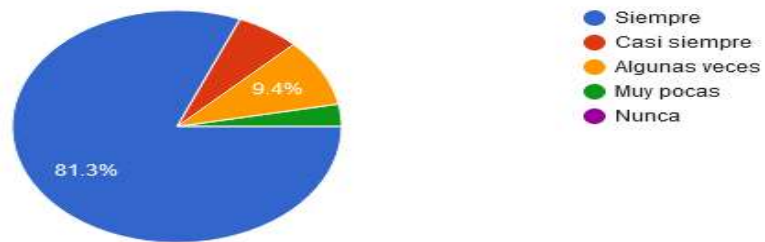


Gráfico 2 Procedimientos formales para recoger información y socializarla
Elaborado por: Susana Toasa

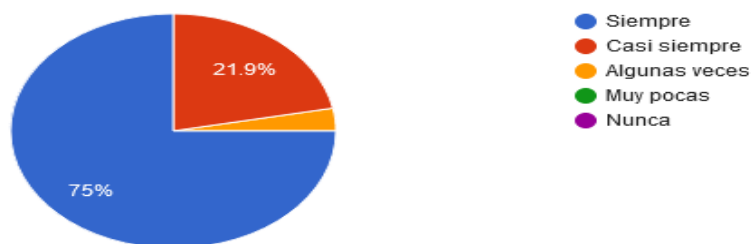


Gráfico 3 Discusión de diferentes temas con los docentes para la toma de decisiones
Elaborado por: Susana Toasa

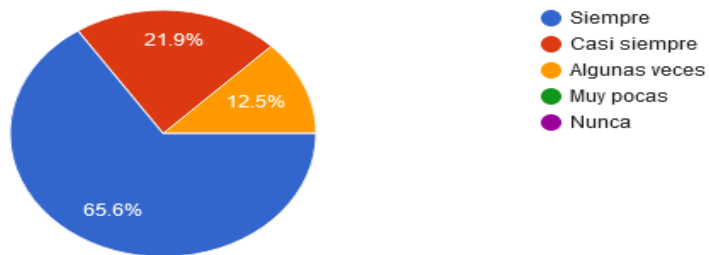


Gráfico 4 Uso constructivo de las ideas y opiniones de sus colaboradores, fomentando la comunicación tanto en forma ascendente como descendente
Elaborado por: Susana Toasa

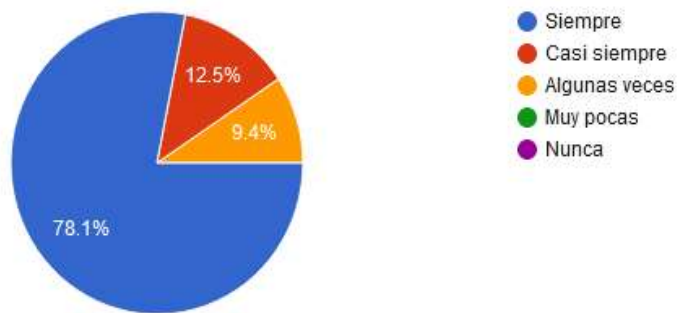


Gráfico 5 La Junta Académica escucha los aportes antes de tomar decisiones y usa para brindar soluciones satisfactorias a los problemas
Elaborado por: Susana Toasa

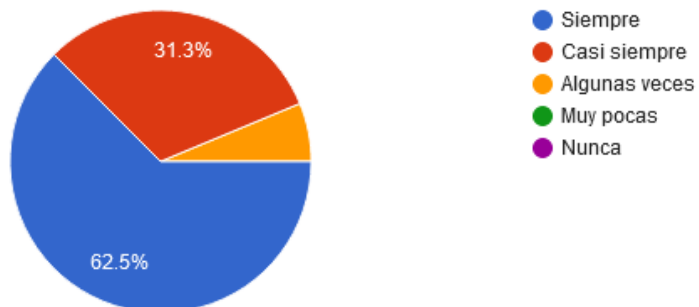


Gráfico 6 Notoriedad para cualquier miembro tiene tanta responsabilidad como ellos en las decisiones
Elaborado por: Susana Toasa

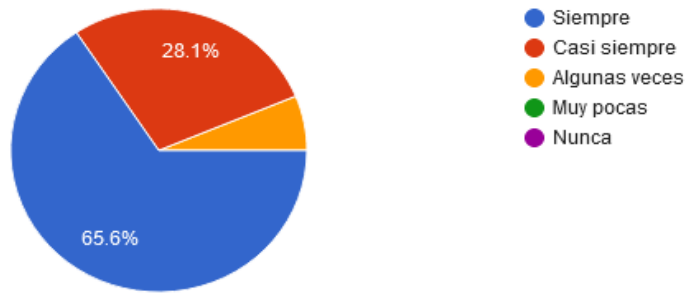


Gráfico 7 Canalizar las distintas opiniones, no impone soluciones, sino que ofrece varias alternativas propuestas por los integrantes de la junta
Elaborado por: Susana Toasa

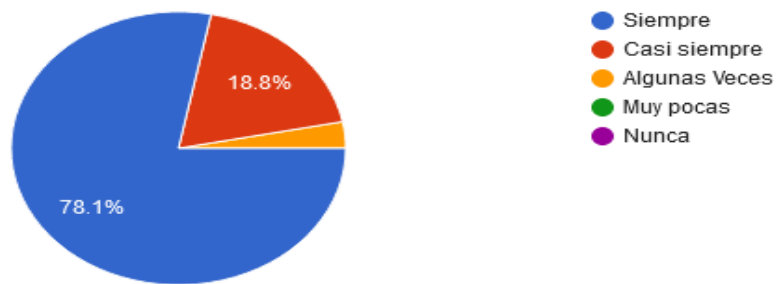


Gráfico 8 Participación de los integrantes de la junta en la definición de objetivos, planificación del trabajo, entre otros
Elaborado por: Susana Toasa



Gráfico 9 Involucramiento en las decisiones concernientes a la pedagogía que sigue la institución y se escuchan diversos puntos de vista para llegar a la toma de decisiones finales
Elaborado por: Susana Toasa

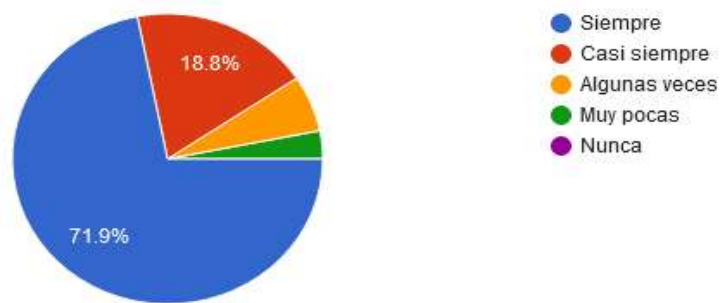


Gráfico 10 Promoción de la confianza en los directivos de la Junta Académica y sus conocimientos en cuanto a pedagogía educativa
Elaborado por: Susana Toasa

IS

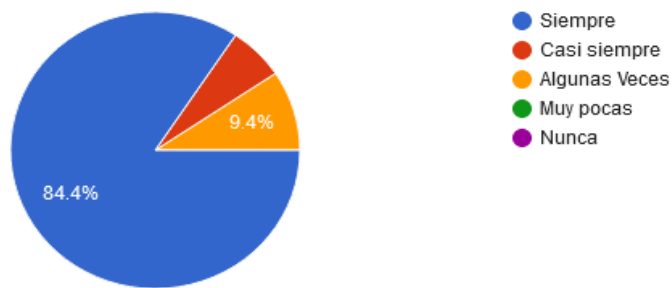


Gráfico 11 Participación de los integrantes de la junta en la definición de objetivos, planificación del trabajo, entre otros en lo que respecta a la gestión educativa.
Elaborado por: Susana Toasa

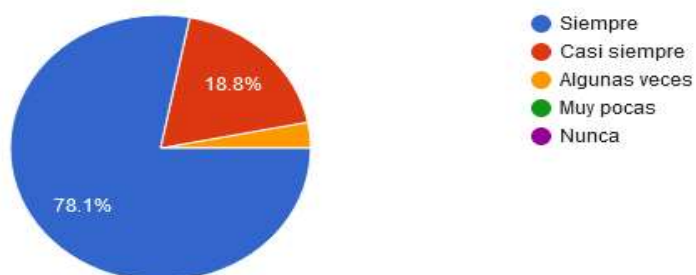


Gráfico 12 Importancia de la participación activa de todos los integrantes de la junta en las actividades de la institución educativa.
Elaborado por: Susana Toasa

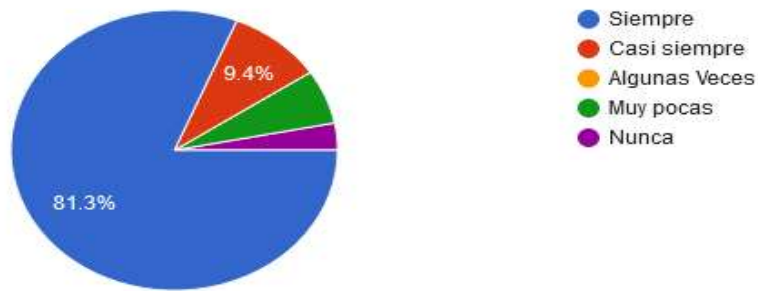


Gráfico 13 Manejo de un cronograma de actividades o un plan de acción para poder cumplir con los objetivos que demanda el Ministerio de Educación y demás estamentos institucionales
Elaborado por: Susana Toasa

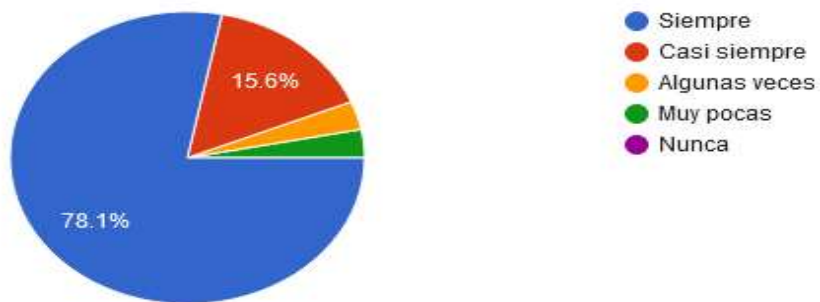


Gráfico 14 La planificación académica se toma en cuenta a todos los involucrados en la Junta Académica
Elaborado por: Susana Toasa

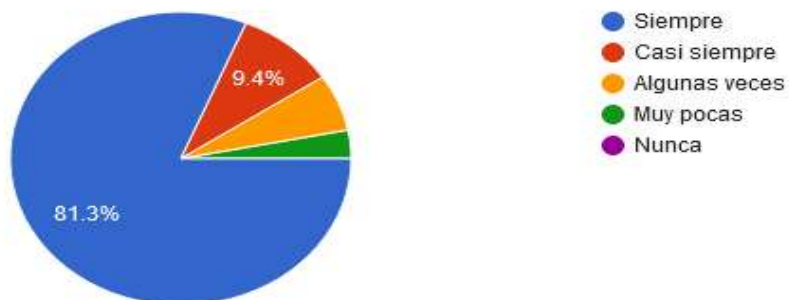


Gráfico 15 Trabajo coordinado y en equipo para cumplir las metas pedagógicas propuestas
Elaborado por: Susana Toasa

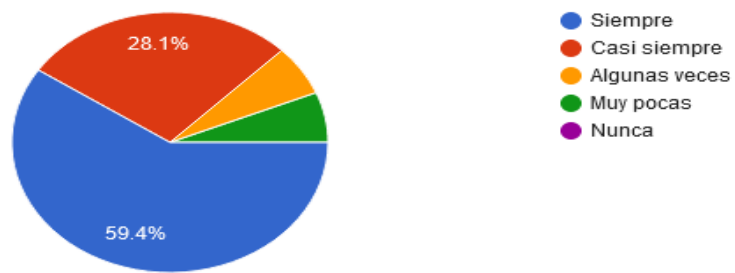


Gráfico 16 Cumplimiento de los objetivos de la LOEI
Elaborado por: Susana Toasa

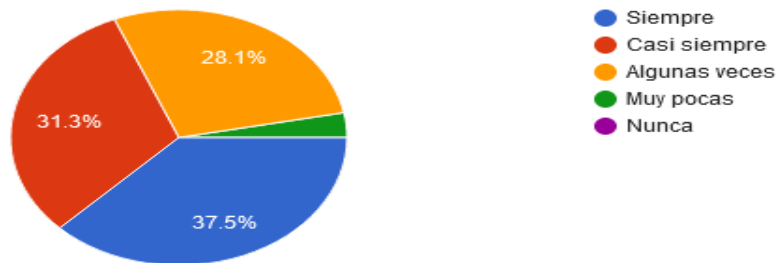


Gráfico 17 Realización y ejecución de proyectos de vinculación con otras instituciones
Elaborado por: Susana Toasa

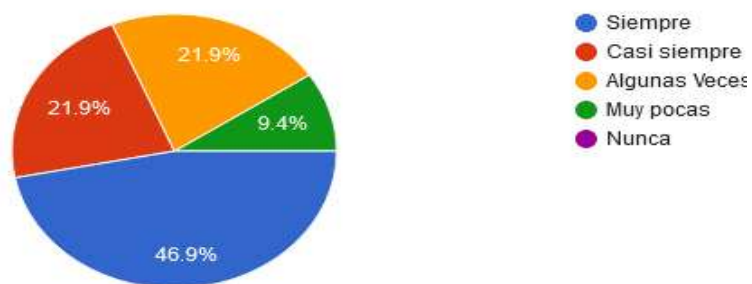


Gráfico 18 Programas de estudios la institución planifica y ejecuta proyectos innovadores en beneficio de la comunidad
Elaborado por: Susana Toasa

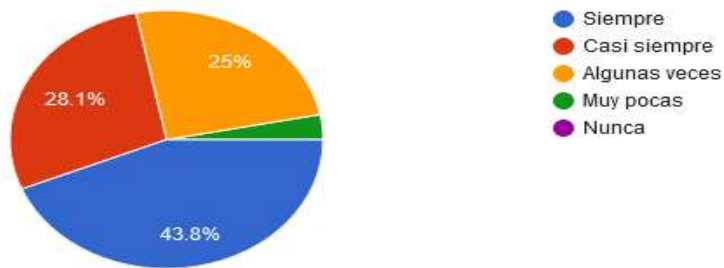


Gráfico 19 Realización de propuestas innovadoras para acoplarse a las necesidades que se presentan en la actualidad
Elaborado por: Susana Toasa

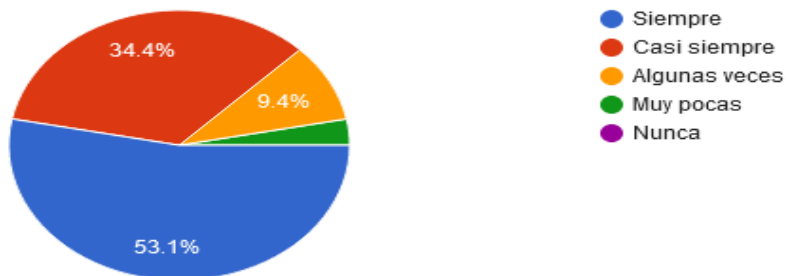


Gráfico 20 Planificación a nivel pedagógico los productos que la institución educativa ofrecen a la sociedad
Elaborado por: Susana Toasa

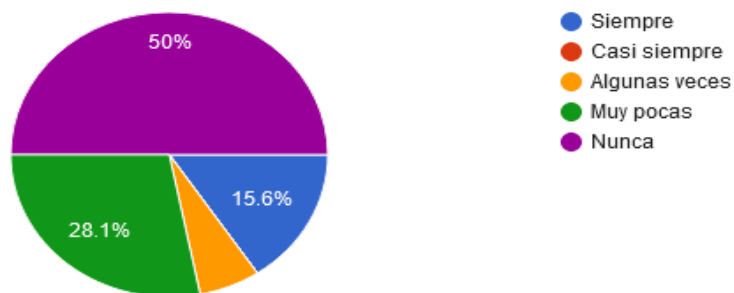


Gráfico 21 Conflictos entre los integrantes de la Junta Académica que perjudica el trabajo educativo, retrasando de esta manera los procesos
Elaborado por: Susana Toasa

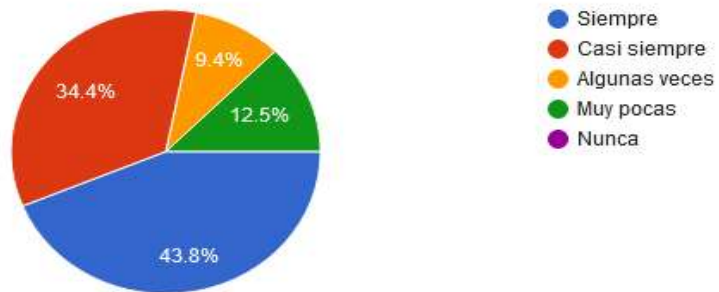


Gráfico 22 Mantenimiento de proyectos institucionales solidos que están acorde con las necesidades de la Unidad Educativa
Elaborado por: Susana Toasa

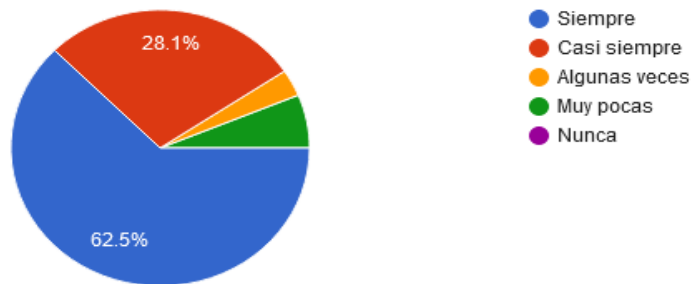


Gráfico 23 Se guía por el manual interno de la institución
Elaborado por: Susana Toasa

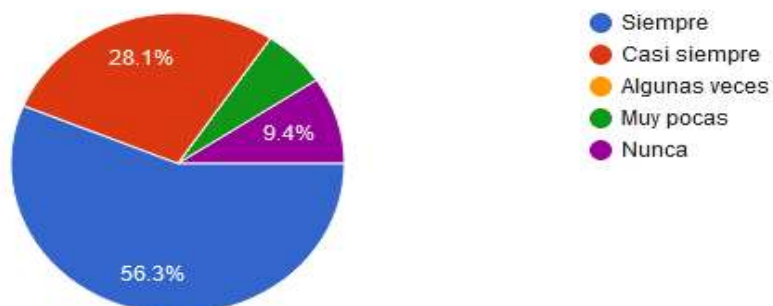


Gráfico 24 Mantenimiento de un organigrama estructural que permita conocer los niveles de la cadena de mando

Elaborado por: Susana Toasa

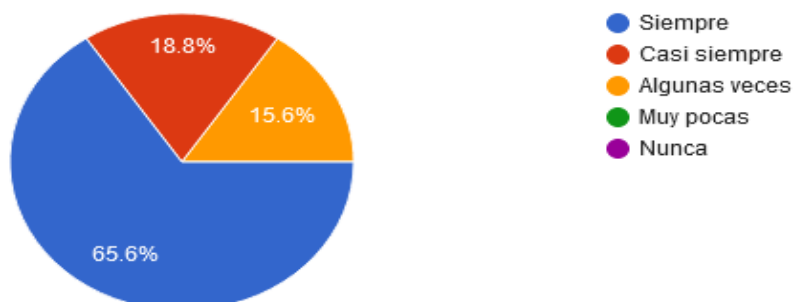


Gráfico 25 Optimización de los procesos y las decisiones la Junta Académica mantiene comisiones que desarrollen proyectos individuales **Elaborado por:** Susana Toasa

ANEXO 6

Tabla 8

Calculo del Alfa de Cronbach

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	32	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	32	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.799	24

Elaborado por: Susana Toasa

ANEXO 7

Matriz de validación



VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

Tabla 9

Validación de la propuesta

Criterios	Muy Aceptable	Bastante Aceptable	Aceptable	Poco Aceptable	Inaceptable
Aspectos de la propuesta (objetivos, estructura de la propuesta, evaluación)	30	2			
Claridad de la redacción (lenguaje sencillo)	25	5	2		
Pertinencia del contenido de la propuesta	28	4			
Viabilidad para el contexto donde se propone	31	1			

Fuente: Manual de estilo 2018, Universidad Tecnológica Indoamérica

Elaborado por: Susana Toasa