



**REPUBLICA DEL ECUADOR
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL
ESCUELA DE POSTGRADO**

TESIS EDUCATIVA

**PROYECTO DE TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN
DISEÑO Y EVALUACIÓN DE MODELOS EDUCATIVOS.**

TEMA

**ANÁLISIS DE LOS TIPOS DE LIDERAZGOS Y SU APLICABILIDAD
EN LAS COMPETENCIAS DOCENTES DEL PRIMER GRADO DE LA
ESCUELA FRANCISCO DE MIRANDA EN LA COMUNIDAD DE
VALDIVIA. AÑO 2015**

AUTORA: MERCY DE LA A RODRÍGUEZ

TUTOR

MAE WILLIAM QUIMÍ DELGADO

SANTA ELENA – ECUADOR

NOVIEMBRE 2015

INTRODUCCIÓN

El sistema educativo ecuatoriano en sus diferentes niveles y particularmente en la enseñanza primaria y secundaria obligatoria funcionan bajo un marco normativo común, que sin embargo denota diferencias relevantes en la dimensión educativa así como en el espacio territorial; en la práctica de la docencia la manera como se asumen estas diferencias dependen en gran medida del liderazgo que se ejerce. En el contexto educativo se ha constituido en un factor estratégico relevante para generar en la cotidianidad un buen clima escolar, en especial entre docentes y estudiantes.

Las competencias docentes implícitas en el desempeño de la tarea educativa se ven influenciadas por el tipo o estilo de liderazgo que impacta directamente en los resultados académicos de los estudiantes, en la convivencia social y la actitud personal, así como en el compromiso y la participación en la educación. El tipo de liderazgo de cada organismo institucional, comunitario y/o educativo depende del accionar y el alcance de los objetivos que permitan demostrar la capacidad docente en los espacios educativos de primer grado, aquello perfecciona los procesos de aprendizaje de los niños del establecimiento educativo.

En el escenario regional y particularmente en nuestro país el sistema educativo demanda líderes escolares con capacidad para conducir un proceso de transformación hacia una enseñanza plena; inclusiva, equitativa y de calidad. Las reformas y políticas educativas para mejorar el sistema educativo se hacen realidad cuando existen entes conductores, líderes participando de procesos transformadores desde la convicción de querer cambiar el futuro, incidiendo positivamente en la comunidad educativa.

El presente trabajo de investigación se lo dividió en tres grandes momentos para su respectivo análisis:

Diseño de Investigación: en este contexto se realiza la investigación de los antecedentes, es decir el porqué del tema, lo que motivó a realizar la tesis. El Capítulo 1: abarca el problema de investigación, los objetivos, el marco de referencia, las fundamentaciones: filosóficas, psicológicas, pedagógicas, sociológica y legal, además del marco teórico; basado en liderazgo y competencias, que se respaldan mediante investigación bibliográfica, continuando con la hipótesis y variables. Como parte de este capítulo se incluye, además, los aspectos metodológicos a seguir, las técnicas de recolección de datos, entre otros.

El capítulo 2 analiza y tabula los datos obtenidos en el trabajo de campo, mediante tablas y gráficos, los mismos permiten verificar la hipótesis planteada que da solución al problema de investigación. El Capítulo 3: no es más que la conclusión a lo que se llega para proceder a los cambios estructurales de la institución o tema de estudio que nos permita encontrar un rumbo o una meta fijada para el logro de los objetivos planteados al inicio del presente estudio en aras de una sana convivencia social que permita a los estudiantes, docentes y padres de familia ser parte del cambio.

La firme convicción del liderazgo ejercido por parte de los docentes del primer grado de la escuela Francisco de Miranda hace que se lo presente como un modelo a seguir o por lo menos como prospecto para otros docentes de la misma institución y que sirva como tema de análisis para quienes ejercen la docencia, en función de los objetivos que se plantean al inicio de cada periodo escolar, la importancia radica en el buen ejercicio profesional, el querer ser parte de un todo, en la distribución de roles, y en la búsqueda de la profesionalización de todo el personal, esto último permitirá a los docentes mantenerse a la vanguardia del sistema educativo que generan los cambios estructurales del currículo y el sistema para mejorar los procesos, métodos y estrategias aplicadas a los estudiantes.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del problema

La escuela Francisco de Miranda está ubicada en la comunidad de Valdivia, cuenta con 50 docentes y un directivo debidamente distribuido, cabe resaltar que la escuela posee una amplia estructura pero no posee un liderazgo definido que denote el mejoramiento de las relaciones laborales y personales entre docentes y directivos de la institución, pues no obstante la falta de este, ha llevado al establecimiento a generar varios tipos de liderazgo empleados de manera arbitraria donde cada uno hace lo que mejor le conviene sin darse cuenta que los efectos negativos afectan a la institución y a sus estudiantes.

Por tal razón es importante analizar los tipos de liderazgo aplicados o ejercidos anteriormente con la inclusión de la diversidad y las competencias docentes conlleva a evaluar el sistema organizacional de Escuela de Educación Básica Francisco de Miranda de la comunidad de Valdivia, con la finalidad de rediseñar estrategias acorde a las necesidades del establecimiento educativo. En este contexto se requiere una participación activa y comprometida de cada uno de los docentes.

La globalización demanda mejorar los procesos de enseñanza para lograr un aprendizaje de calidad acorde a la era del conocimiento, donde deben interactuar de manera efectiva los actores educativos. En este contexto se requiere una participación activa y comprometida de docentes, padres de familia y directivos del establecimiento educativo, las responsabilidades deben ser asumidas como una exigencia y también como una convicción del trabajo en equipo en todos los aspectos educativos, donde resalte la necesidad de perfeccionar las dimensiones de la comunicación para alcanzar los objetivos educativos que se elaboran anualmente, los mismos que deben ser medibles observables y analizados al finalizar el periodo

escolar, más aun cuando las evaluaciones internacionales del 2013 entregaron un informe no tan favorable para el País.

1.1.1. Formulación del problema

¿De qué manera influye los tipos de liderazgos y su aplicabilidad en las competencias docentes del primer grado de la escuela Francisco de Miranda de la comuna Valdivia, parroquia Manglaralto, cantón Santa Elena, período lectivo 2015 - 2016?

1.2. Sistematización del Problema de Investigación

¿En qué medida los tipos de liderazgos influyen en las competencias docentes de primer grado?

¿Cómo identificar la influencia de los tipos de liderazgos en las competencias docentes del primer grado de la escuela Francisco de Miranda?

¿Cómo aplicar un tipo de liderazgo que influya positivamente en las competencias docentes?

1.3. Objetivos de la Investigación.

1.3.1. Objetivo General.

Determinar de qué manera influye los tipos de liderazgos y su aplicabilidad en las competencias docentes del primer grado de la escuela Francisco de Miranda de la comuna Valdivia, parroquia Manglaralto, cantón Santa Elena, período lectivo 2015 – 2016

1.3.2. Objetivos específicos.

- Identificar la influencia que producen los tipos de liderazgos en las competencias docentes de primer grado.
- Analizar los tipos de liderazgo mediante la influencia que ejercen en las competencias docentes del primer grado.
- Aplicar un tipo de liderazgo que influya positivamente en las competencias docentes del primer grado.

1.4. Justificación de la Investigación.

Vivimos en un mundo donde la situación es cambiante, cualquiera que esta sea, algunos reacios al cambio, otros tendientes a nuevas expectativas, aunque los cambios establecidos dejan como consecuencias acciones beneficiosas y responsabilidades no tan agradables. Las nuevas escuelas del milenio deberían estar dotadas completamente de materiales e instrumentos que coadyuven a una educación de excelencia, pero allí no termina todo, no solo hay que contar con tecnología de punta sino también con el talento humano responsable de esta loable labor, pues no basta con estar a la vanguardia de la tecnología también hay que educar a seres humanos conscientes de su gran potencial intelectual en beneficio de la sociedad.

Los tipos de liderazgos y sobre todo las competencias docentes son temas amparados por la Constitución de la República y la Ley Orgánica de Educación Intercultural, debido a la importancia que el caso amerita y es que los docentes deben tener claro su rol en el proceso de aprendizaje de los educandos a fin de crear aulas interactivas donde el estudiante sea el gestor de su propio aprendizaje.

El presente estudio es factible de realizar porque contribuirá a determinar la influencia del liderazgo en la educación, facilitando la labor del docente mediante el

desarrollo de competencias que dará como resultado una educación de calidad que evidencie los cambios en los paradigmas actuales. La investigación a desarrollar coadyuvará a un mejor desempeño del docente y los estudiantes de primer grado de educación básica de la escuela Francisco de Miranda de la comunidad de Valdivia que serán los principales beneficiarios.

El presente estudio investigativo se desarrollará mediante técnicas de recolección de datos como: encuestas, entrevistas, instrumentos de evaluación y la observación, cuyos resultados, luego de su análisis permitirán el desarrollo de la propuesta a través de la cual se dará solución a la problemática del establecimiento educativo.

1.5. Marco de Referencia de la Investigación.

1.5.1. Antecedentes de la Investigación

La investigación que se plantea en el presente trabajo investigativo, tiene la necesidad de analizar los tipos de liderazgos que ejercen los docentes del primer grado de educación básica de la escuela Francisco de Miranda y conocer su incidencia desde las competencias educativas para generar cambios en el proceso de enseñanza hacia un nivel de bienestar de todos los actores involucrados.

Los estudios PISA (Programme for International Student Assessment – Programa para la evaluación estudiantil internacional) realizados por la OCDE (Organización para la cooperación y el Desarrollo Económico) en el año 2000, demuestran como los centros escolares fueron mejorando sus niveles de autonomía en diferentes ámbitos de decisión debido al empoderamiento de los docentes y directivos al ejercer un liderazgo compartido en el quehacer educativo.

El incremento de la autonomía y la eficiencia de los equipos directivos y docentes implican un cambio en los tipos de liderazgos, ya que éste es más pro-activo e implica elevados niveles de responsabilidad, de rendición de cuentas entre otras acciones, lo cual genera cambios internos y externos que están relacionados con los

conflictos de poder, entre el personal de la escuela, los padres y madres de familia, así como con la disciplina de los estudiantes.

Durante el 2006 los estudios de la Oficina Regional de Educación de la UNESCO para América Latina y el Caribe ORLEAC/UNESCO generaron importantes postulados alrededor del Liderazgo directivo en los centros escolares como agentes de cambio social. Dentro de los impactos positivos en la gerencia educativa manifestada a través de la investigación, **BASES DEL LIDERAZGO EN EDUCACIÓN**, se atribuye al liderazgo una incidencia considerable sobre los resultados académicos de los estudiantes, por otra parte en América Latina, las investigaciones referidas a las llamadas “escuelas de calidad” concluyen en resultados similares. Por ejemplo, las escuelas de economías limitadas con resultados destacables son claras vivencias de la importancia que tiene el liderazgo de sus directivos y docentes en la obtención de logros y condiciones educativas deseadas.

Entre el 2006 y 2008 (OCDE O. p., 2009) la Organización Para la Cooperación y el Desarrollo Económico en su obra, Mejorar el liderazgo escolar: herramientas de trabajo. Realizó una importante investigación acerca del Liderazgo Escolar identificando áreas que pueden mejorar el liderazgo educativo, las mismas que se detallan a continuación:

- ◆ Redefinir el Liderazgo escolar
- ◆ Distribuir el Liderazgo Escolar
- ◆ Desarrollar habilidades para un liderazgo escolar eficaz
- ◆ Hacer del liderazgo escolar una profesión activa.

Con esta importante contribución, la mayoría de los establecimientos educativos a nivel mundial han mejorado notablemente los procesos educativos tomando como base la gestión educativa.

1.5.2. Antecedentes referenciales

La presente investigación; análisis de los tipos de liderazgo y su aplicabilidad en las competencias docentes del primer grado, necesita para justificar su desarrollo fundamentarse en algo, razón por la cual se recurrió al repositorio de la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil, luego de investigar en ella, temas relacionados al objeto de estudio, se determina que no cuenta con estudios de esta naturaleza con la cual se pueda hacer comparaciones , determinar relaciones y especificidades, entre otros.

Estos antecedentes son los que determinan la viabilidad del presente estudio, enfocado a determinar los tipos de liderazgos que permitan desarrollar una buena gestión administrativa y pedagógica en la escuela Francisco de Miranda, de la comuna Valdivia y aplicarlas a las competencias docentes del primer grado.

1.6. Fundamentaciones de la investigación

El presente trabajo investigativo se fundamenta en el pensamiento de Filósofos, Psicólogos, Pedagogos, Sociólogos y en el Marco Legal, analizados a continuación.

1.6.1. Fundamentación Filosófica

Aldo Pavón Scarssoglio, en lo que a liderazgo respecta, expresa que: El trabajo intelectual no consiste en moldear la voluntad de los demás: estriba más bien en cuestionar, a través de los análisis que lleva a cabo en terrenos que le son propios, las evidencias y postulados, las formas de actuar y pensar, las familiaridades admitidas, en retomar las medidas y las reglas de las instituciones, a partir de esta problematización, participar de una voluntad política en la que tiene la posibilidad de desempeñar su papel ciudadano. (Pavón S, 2010:158).

Es decir que un buen líder, no es dueño de la voluntad de nadie, por tanto, lo que debe hacer es abrir el camino, que los demás han de transitar por el bien común y

para lograr los objetivos trazados, por tanto dada la naturaleza del tema, es necesario referir a los docentes como entes principales de la presente investigación. De allí que filosóficamente hablando, un educador es como aquel arquitecto realizando estudios para construir un edificio.

La dimensión técnica como soporte de la competencia, se manifiesta en la acción de los profesionales, que adquieren un significado específico en el trabajo y las relaciones. No obstante este significado se empobrece cuando se contempla la técnica desvinculada a otras dimensiones. (Azerêdo Rios, 2001:74).

En cuanto a la ética, el autor afirma que se debe enriquecer la dimensión técnica, la dimensión estética y la dimensión política, de esta forma nos aproximaremos a la concepción expuesta por Aristóteles. Según él la política es: "Orientarse al bien común de todas las actividades humanas en el interior de la polis. La política es el arte real, la arquitectura que dirige a las demás artes, como el arquitecto dirige los destinos profesionales, su flexibilidad, el análisis, su reflexión y su profundidad, sobre la práctica profesional constituye un valor y un elemento básico a la hora de alcanzar la profesionalidad de los docentes, solo pueden aumentar su competencia profesional a partir de la identificación de su capacidad de reflexión sobre el conocimiento profesional con respecto al contenido de su profesión, y sobre los contextos que condicionan su práctica y que trascienden el aula, y sobre la identificación de su capacidad para elaborar los mismos". Pág. 83

La autora sugiere una reflexión de orden ético y cita a (Contreras Domingo, 1997, p. 59). Para referir qué: la competencia profesional es una dimensión necesaria para el desarrollo del compromiso ético y social, porque proporciona los recursos que permiten hacerlo realidad. Pero al mismo tiempo es una consecuencia de esos compromisos, ya que se nutre de las experiencias en las que se afrontan dilemas y conflictos sobre el sentido de la educación y las implicaciones de la práctica escolar.

1.6.2. Fundamentación psicológica

La tarea ineludible de la escuela es comunicar a los alumnos no solo conocimiento seguro que portan la ciencia y la técnica sino la profunda sabiduría que adquirimos al movilizar otros métodos de conocimiento, dotados de un modo propio de rigor y de seguridad, como asegura Alfonso López Quintas.

Debemos mostrar de forma convincente que el único modo de libertad que nos reporta felicidad autentica, es el que consiste en elegir, no lo que más nos agrada, sino lo que mejor nos conduce a la realización del ideal, que es fundar modos valiosos de unidad con las realidades circundantes. “Esta es la gran tarea que la escuela ha de realizar día a día a través de todas las actividades que realiza desde la educación de las matemáticas, pasando por las artes la historia y la filosofía”.

¿Cómo conseguirán los niños y jóvenes hallar en esta cultura de la complejidad y el desconcierto, un criterio firme para escoger como meta un ideal que responda a su más genuino modo de ser como persona? es la pregunta que se debe plantear en la actualidad si se quiere que la escuela no solo imparta conocimiento y saberes sino que forme personas que conformen una sociedad abierta y valiosa en el aspecto humanista.

El autor (López Q, 2004: 279 -283) hace referencia al psicólogo Vienes Viktor Frankl dedicó su vida a mostrar que este vacío es la causa primordial de multitud de desajustes psíquicos que angustian al hombre contemporáneo. Afirmando que esto se supera cuando “se descubre que el hombre es un ser de encuentros y halla su plenitud y felicidad en una vida de relación inspirada por un amor auténtico, esta idea se afirma cuando prescindimos de prejuicios y malentendidos y oímos nuestra voz interior”, que, como Sócrates nos indica lo que es nuestra vida esencialmente y cuáles son sus exigencias.

1.6.3. Fundamentación pedagógica

Margarita Schweizer. Eduvin en su obra, Formación docente entre la pedagogía y la empírica. La educación Argentina hacia el bicentenario, acoge a grandes representantes de la pedagogía que van desde Platón hace 3000 años. Hasta Freire, pasando por Marx y llegando a la excelente y provocativa actualidad de Iso Dres. Winfried Böhm Y Ernesto Schiefelbein con el significativo título de Repensar la educación, en este trayecto de la historia de la educación, los diferentes autores han coincidido en afirmar que la educación de los educadores comienza con el filosofar de la educación es decir, tener en cuenta y comprender los problemas de la educación. Paulo Freire nombró a esta tarea como concientización, criticando y denunciando paralelamente la formación mecánica que llamó bancaria. (Schweizer E, 2009) pág. 141

Por ello es necesario abandonar la actitud cerrada, estática, repetitiva, cómoda, tímida y llena de temores para reemplazarla por una actitud abierta, dinámica, inquieta, que no tema al riesgo, que se atreva a buscar, crear, criticar y protestar. Estas maneras de ser significan luchas por mejorar las competencias, las mismas, significan competitividad.

1.6.4. Fundamentación Sociológica

El trabajo tiene una importante función social como fuente de desarrollo personal y comunitario, por lo que es prioritario mejorar la calidad de la enseñanza, las condiciones laborales de los jóvenes y promover un liderazgo ético y motivador. Como nos propone Ortega y Gasset, a lo largo de la historia el ser humano consiste en:

- Aprender a pensar por sí mismo, de forma que cada persona construya su propio conocimiento y su proyecto vital en comunidad, siguiendo la enseñanza de los grandes filósofos, amantes de la sabiduría. Como nos recuerda Goethe: “Cuando el hombre no se encuentra a sí mismo, no encuentra nada”.

- Aprender a saber escuchar y respetar a los demás igual que a uno mismo, porque todos los seres humanos somos ciudadanos iguales ante los principios éticos universales. Los seres humanos de todos los tiempos necesitaron construir explicaciones de los fenómenos que experimentan y que perciben en su entorno, creencias, explicativas que determinan valores, actitudes e ideas con las que tratan de dar sentido a sus vidas.

- Cada uno posee la verdad absoluta, tiene creencias e ideas propias, y nadie puede imponérselas a otro semejante con violencia o abuso de poder. La libertad de pensamiento y la pluralidad cultural son dos requisitos indispensables en el diálogo social.

- Toda persona tiene derecho a que se le facilite la construcción de una identidad personal positiva como logro creativo y saludable en relación con los demás, a través de la educación para el cuidado responsable de la vida, en sus múltiples manifestaciones. para conseguirlo es fundamental tanto la instrucción formal como la educación filosófica y moral, como nos insisten varios filósofos contemporáneos como José María Calvo, José Antonio Marina y Julián Ruíz Díaz. (Mingote A, 2013: 36)

1.6.5. Fundamentación Legal

El presente estudio se ampara en la Constitución de la República del Ecuador, la que establece en el artículo 27 del Título II, Capítulo II correspondiente al Derecho del Buen Vivir, Sección Quinta refiriendo a la Educación menciona:

“Art, 27.- La educación se centrará en el ser humano y garantizará el desarrollo holístico, en el marco del respeto a los derechos humanos, al medio ambiente sustentable y a la democracia; será participativa, obligatoria, intercultural, democrática, incluyente y diversa, de calidad y calidez; impulsará la equidad de género, la justicia, la solidaridad y la paz; estimulará el sentido crítico, el arte y la cultura física, la iniciativa individual y comunitaria, y el desarrollo de competencias y capacidades para crear y trabajar.”

En la Ley Orgánica de Educación Intercultural, Artículo 3 literal d) señala que uno de los fines de la educación es: “El desarrollo de capacidades de análisis y conciencia crítica para que las personas se inserten en el mundo como sujetos activos con vocación transformadora de una sociedad justa, equitativa y libre. (Constitución de la República del Ecuador, 2008)”.

En el artículo 42 Capítulo Quinto: Estructura del Sistema Nacional de Educación, especifica lo siguiente: “La educación general básica desarrolla las capacidades, habilidades, destrezas y competencias de las niñas, niños y adolescentes desde los cinco años de edad en adelante, para participar en forma crítica, responsable y solidaria en la vida ciudadana y continúa los estudios de bachillerato. La educación general básica está compuesta por diez años de atención obligatoria en los que se refuerzan, **amplían y profundizan las capacidades y competencias** adquiridas en la etapa anterior, y se introducen las disciplinas básicas garantizando su diversidad cultural y lingüística”.

1.7. Marco Teórico.

1.7.1. Liderazgo

Es necesario establecer el significado de liderazgo, el mismo que tiene sus orígenes en los vocablos ingleses y se deriva del vocablo “lead” que en español significa dirigir hombres. El término liderazgo ha evolucionado a lo largo del tiempo, así lo sostiene (Cuilla 2004) citado por Germán Alarcón quien. Expresa que en 1920, el liderazgo se lo conocía como la “habilidad de imponer la voluntad del líder en los liderados e inducir obediencia, respeto, lealtad, y cooperación”. En 1930; “Es un proceso en el que las actividades de muchos, son organizadas para moverse en la dirección especificada por uno”.

Este concepto ha ido cambiando con el paso del tiempo, En 1940; es la “habilidad para persuadir o dirigir hombres a parte del prestigio o el poder que viene de la oficina o circunstancias externas”. En 1950, “la autoridad del líder es espontáneamente acordada por sus compañeros de grupo” en 1960, liderazgo son

“Los actos por los cuales una persona influye en otra, en una dirección compartida. En 1970; se reconoce la dimensión discrecional del liderazgo, es decir que las acciones del líder pueden variar dependiendo del liderado.

En 1980, se admiten diversas opiniones, “Aparte de las complejidades involucradas en el estudio del liderazgo”, su significado es relativamente simple. “Liderazgo significa inspirar a otros a realizar alguna forma de acción intencional conforme sea determinada por el líder”. En 1990 se acoge la opinión de Cuilla que afirma que: “liderazgo es una relación de influencia entre líderes y liderados que intentan cambios reales y reflejan propósitos mutuos”. (Alarcón et al, 2013)

El aporte que hace el autor es importante ya que obliga a establecer los conceptos entre el líder y sus competencias y las competencias del liderazgo para mantener un buen clima organizacional y una educación de calidad con docentes comprometidos asumiendo un rol protagónico dentro del sistema educativo de allí la necesidad de determinar qué es un líder y cuáles son sus funciones, analizadas a continuación:

1.7.1.1. El líder

El líder es un ser superior, poseedor de un carisma innato y de una personalidad avasalladora. El líder organiza, promueve, convence, ubica a los miembros en su posición exacta, es la persona que tiene la autoridad, información y presumiblemente la preparación para alcanzar los objetivos fijados. En situaciones reales el líder necesita flexibilidad para resolver problemas que se le presentan, pero si está respaldado por un grupo competente, se puede esperar mayor éxito que si no lo obtuviere. (Soria, 2004: 269)

En base a lo expuesto por Soria se deduce, que el docente es dentro del salón de clase el líder pues los estudiantes lo ven como la persona que dirige la labor dentro del aula, a él acuden cuando necesitan conocer algo. En muchas ocasiones el estudiante ve al docente, incluso como su ejemplo a seguir y se esfuerzan por ser como él.

1.7.1.2. Funciones del líder

Para el autor (Soria) las funciones del líder radican en:

- El logro de los objetivos de la organización
- La integración del grupo
- Satisfacción de las necesidades del grupo.

Para el logro de los objetivos el líder tiene que planificar, organizar el trabajo y controlar la actuación a través del ejercicio del poder. Para la integración y mantenimiento del grupo el directivo tiene que asignar roles, fomentar la comunicación entre los miembros del grupo, ser su maestro e ideólogo, servir de ejemplo, actuar como símbolo, proporcionar un espacio a la responsabilidad, promover las buenas relaciones.

La satisfacción de las necesidades, su principal función es la creación de un ambiente adecuado para facilitar la obtención de objetivos individuales diferentes a los de la organización. El dirigente administrará premios y castigos, servirá de representante del grupo tanto interna como externamente, dará guía y consejo a los miembros, pugnará por la seguridad de estos, facilitará el desarrollo personal. (Op cit. Pág. 270).

La función de todo líder radica en mejorar los niveles de comunicación y el trabajo cooperativo para alcanzar metas específicas, de allí que el docente, debe plantear objetivos a corto y mediano plazo, para su realización, con una correcta planificación de tareas y el apoyo constante de la comunidad educativa.

1.7.1.3. Características del liderazgo

Víctor Oltra Comorera, en su obra Desarrollo del Factor Humano, expresa: que hay diferentes opiniones acerca de si el líder nace o se hace en el tiempo. Algunos expertos defienden el enfoque personalista y determinista, donde las personas que

no sean “líderes naturales”, difícilmente adquirirán por aprendizaje las cualidades del líder, este enfoque pone énfasis en las características personales del líder. Otros expertos consideran que, debido a diferentes situaciones requieren distintos tipos de liderazgos, este, supone más allá de las características personales del líder, la aplicación de habilidades directivas que pueden ser adquiridas por aprendizaje a lo largo del tiempo.

En el dilema de si el líder nace o se hace, se puede identificar una serie de cualidades observadas en ellos, basada en los principios estudiados por Stephen Covey que se detallan a continuación:

- ❖ Confianza en sí mismo
- ❖ Sentido de la misión.
- ❖ Aprender continuamente.
- ❖ Vocación para aprender.
- ❖ Irradiar energía positiva.
- ❖ Conocimiento de los demás.
- ❖ Vida equilibrada: Física, emocional, intelectual y espiritual.
- ❖ Ver su vida como una aventura.
- ❖ Ser sinérgico.
- ❖ Ejercitarse por la autoevaluación. (Comorera, 2005).

1.7.1.4. Teorías del liderazgo

Zurita, afirma que “la posibilidad de definir la teoría del liderazgo ha inquietado permanentemente a los estudiosos, ya que existen teorías que se ocupan de enfocar al líder desde diferentes puntos de vista que van desde sus cualidades físicas hasta las psíquicas. En la misma línea de ideas, otra perspectiva afirma que líder es “un hombre que en un momento y lugar determinado, muestra actitudes o cualidades necesarias para el grupo” (Zurita B, 2011)

Otro enfoque de liderazgo toma en consideración las características de las interacciones de líder y sus seguidores ya que la verdadera gestión del mismo radica en adaptarse a los nuevos cambios, sus estructuras organizacionales, los medios tecnológicos, aunque durante los procesos muchas veces se encuentra resistencia al cambio ya que alteran de alguna manera las costumbres de las

personas lo que dificulta ejercer un buen liderazgo, por ello es necesario anticiparse a los acontecimientos manteniendo una comunicación directa con los involucrados.

Otro de los problemas es el exceso de información y el desconocimiento de la priorización de necesidades, por ello un buen trabajo en equipo permitirá una suma de ideas que promueva la sustentabilidad de un estudio comparativo sobre las teorías del liderazgo. Las mismas que se detallan en la figura siguiente:

Figura 1 Teorías del liderazgo



Fuente: (Zurita, 2011)

➤ **Teoría situacional del liderazgo.**

Esta teoría establece que la situación dada posibilita a que cualquier miembro del grupo pueda asumir responsabilidades de liderazgo en un momento determinado.

➤ **Teoría de la interacción**

Se caracteriza por la interacción continua entre el líder y el seguidor. La interacción de los líderes y sus grupos desarrollan una actividad tal, que constantemente asignan roles de líderes a los miembros del grupo.

➤ **Teoría de los rasgos**

Se basa en la proposición de que los líderes eficaces poseen rasgos o características personales comunes que influyen casualmente sobre el éxito.

➤ **Teoría del adepto**

Es una modificación a la teoría de los rasgos. Mientras ésta se centra directamente en el líder, su base es la proposición de que el mejor indicador de la calidad de un líder es la calidad de sus partidarios. Por consiguiente, el mejor medio de evaluar el valor de un líder es analizar a sus adeptos.

➤ **Teoría ecléctica**

La teoría ecléctica del liderazgo es sintética, una combinación de componentes de otras teorías, aporta fases explicativas o informativas originadas de otras teorías y forma así un cuerpo de pensamientos destinados a explicar el liderazgo.

La teoría ecléctica es quizá la más útil ya que obtiene información de varias fuentes para explicar el liderazgo. “Esta teoría puede ser beneficiosa para los profesionales y estudiosos del liderazgo, porque les permite ampliar y combinar en una sola explicación los mejores rasgos de las restantes teorías, lo cual facilita la comprensión del liderazgo”. (Op,cit, Pág. 290)

1.7.1.5. Habilidades de liderazgos

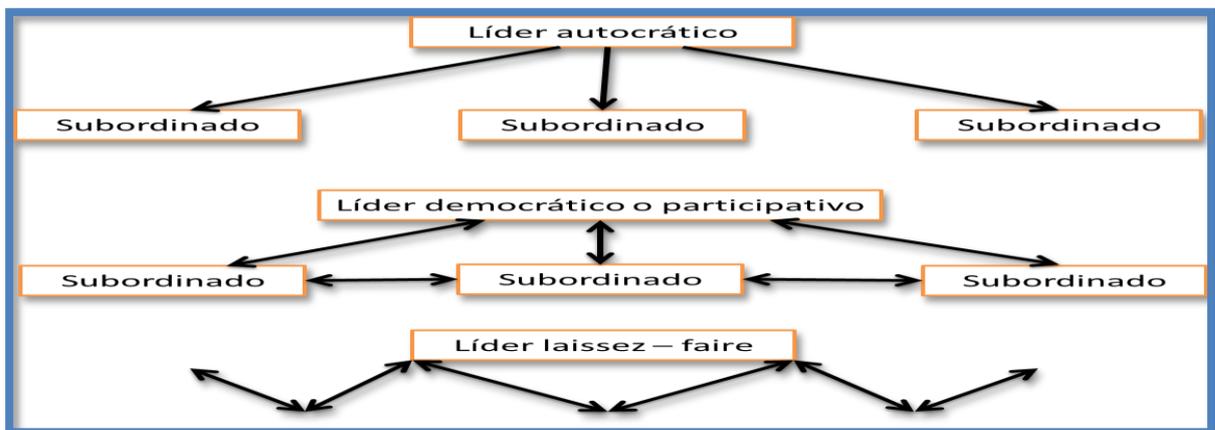
Los analistas han identificado las formas en que el liderazgo se lleva a efecto. Desde este enfoque, el éxito del liderazgo, depende en mayor medida, de la conducta y habilidad más que de los rasgos personales, para ello se identifican cuatro habilidades o competencias que debe poseer cualquier líder.

- ♣ **Habilidad Técnica:** se refiere fundamentalmente, al conocimiento y competencia de una persona en el manejo de cualquier tipo de proceso o técnica.
- ♣ **Habilidad Humana:** consiste en la capacidad que tiene una persona para realizar una actividad de manera eficaz con otra persona y generar el trabajo en equipo.
- ♣ **Habilidad de Conceptualización:** Se refiere a la capacidad de abstracción es decir, pensar analíticamente en términos modelos, marco de referencia y relaciones complejas.
- ♣ **Habilidad de poder anticiparse a escenarios futuros:** Se refiere a la agudeza que posee una persona de hacer lecturas oportunas y profundas de los procesos que se suceden en el entorno. (Agüera I, 2004: 53)

1.7.1.6. Tipos de liderazgos

La autora en: DE CÓMO CREAR Y HACER FUNCIONAR UNA EMPRESA, Ma. Ángeles Gil Estallo, expresa que existen tres tipos de liderazgo tal como lo expresa la figura siguiente:

Figura 2 Tipos de liderazgos



Fuente: (Gil, 2010)

En el primer caso, casi todas las decisiones las toma el líder, en el segundo las decisiones se someten prioritariamente al grupo hay mayor libertad de acción y las recompensas tienen más que ver con el grupo; y en el caso último, el grupo goza, de una gran libertad, el líder prácticamente no participa, no facilita información, no evalúa ni cuestiona la actividad de los subordinados.

A largo plazo todos los autores demostraron en su investigación que era más efectivo y eficiente el estilo democrático, aun cuando con el estilo autoritario, la cantidad y la calidad de trabajo fueron mayores a corto plazo. El estilo Laissez faire o permisividad completa no fue efectivo en el trabajo de grupo ni mejoró su moral ni su satisfacción. (Op. cit.)

En la misma línea de ideas. Enrique Agüera Ibáñez, refiere estos tipos de liderazgos de manera más amplia denominándolas modalidades del liderazgo y expresa que:

◆ **El líder Autocrático o autoritario:**

- ✓ Fija las directrices sin participación del grupo. Tiene poca confianza y fe en sus subordinados.
- ✓ Cree que el salario es buena recompensa por el trabajo y que es lo único que motiva al trabajador.
- ✓ Determina los pasos a seguir y las técnicas que se utilizarán en la ejecución de las tareas.
- ✓ Define cuál es la tarea que cada uno debe ejecutar y con quien.
- ✓ Da órdenes, no se permite preguntas y no se dan explicaciones.
- ✓ El nivel productivo es bueno cuando está presente el líder, es bajo en su ausencia.
- ✓ Es dominante. Elogia y/o critica el trabajo de cada miembro del grupo.

◆ **Democrático y Participativo:**

- ✓ La toma de decisiones se comparten entre el líder y el grupo. Las estrategias son debatidas y decididas por el grupo. Las mismas que son apoyadas por el líder.

- ✓ Cuando es obligatorio que el líder adopte una decisión, este explica sus razones a los miembros del grupo.
- ✓ El propio grupo diseña las tareas que seguirán y las técnicas para alcanzar los objetivos, el líder propone dos o más alternativas para que el grupo escoja. Así, las tareas adquieren nuevas perspectivas en los debates.
- ✓ La división de los debates queda a criterio del grupo y cada miembro tiene la libertad de escoger a sus compañeros de trabajo.
- ✓ Las ideas innovadoras y las propuestas de cambio son bien recibidas.
- ✓ Un sentimiento de responsabilidad se desarrolla dentro del grupo.
- ✓ El líder busca ser un miembro más del grupo. En sus críticas y elogios trata de ser objetivo y se limita a los hechos.
- ✓ La calidad y la productividad generalmente son aprobadas.

◆ **Laissez faire o liberal:**

- ✓ Libertad completa para adoptar las decisiones grupales o individuales; participación mínima del líder. No tiene confianza en sus habilidades de liderazgo.
- ✓ La participación de líder en el debate es limitada; presenta algunas propuestas al grupo y suministra información si la solicita el grupo.
- ✓ La división de las actividades y la elección de compañeros queda a cargo del grupo. La falta de participación del líder no establece metas para el grupo.
- ✓ La toma de decisiones la lleva a cabo cualquiera que lo desea en el grupo.
- ✓ El líder no hace ningún intento de evaluar o regular el curso de los acontecimientos, hace comentarios sobre las actividades de los miembros solo cuando se lo piden. (Agüera I, 2004: 47)

Mientras que, Samuel Gento Palacios. cita a (Burns, J. M. 1978; Leithwood, K., 1992; Leithwood, K. A., Jantzi, D. y Steinbach, R. 1999; Sergiovanni, T. y Starrat, R., 1988, Smith Wf y Andrew, R.L., 1989) y coincide con ellos en afirmar nuevos tipos de Liderazgos, tales como:

- ♣ **El liderazgo transaccional:** es aquel que se fundamenta en el intercambio de servicio – de un profesor, por ejemplo a cambio de varios tipos de compensación – tales como salarios, reconocimientos u otras recompensas – que el líder controla, al menos en esta parte. Este tipo de liderazgo ayuda a que las personas sepan lo que tienen que hacer para obtener resultados deseados y también, a incrementar su confianza y motivación. Sergiovanni T(1992) afirma que, para el líder transaccional, “lo que es recompensado se lleva a cabo”.

- ♣ **Liderazgo gerencial:** basado en el poder de la posición del líder, que enfatiza el funcionamiento estratégico.

- ♣ **Liderazgo contingente:** orientado al aseguramiento eficiente de determinadas tareas para responder de modo efectivo a los retos organizativos.

- ♣ **Liderazgo instruccional:** basado en la experiencia del líder, para potenciar la efectividad de la práctica de los profesores en el aula.

- ♣ **Liderazgo moral:** para promover la efectividad de las decisiones y la implicación del personal en tales decisiones.

- ♣ **Liderazgo participativo:** trata de implicar al personal de la institución o programa en la toma de decisiones que incrementará la capacidad de las organizaciones para mejorar y responder a los cambios en su contexto.

- ♣ **Liderazgo transformacional:** como condición encarnada en una sola persona de la institución o programa en actividades o programas relativo a la toma de decisiones, con el fin de asegurar el mejoramiento de la organización. (Gento P, 2011: 56)

1.7.1.7. Estilos de liderazgo

La autora de *Más allá de la Excelencia y de la calidad total* (Munch, 2002), Señala que el estilo de liderazgo se refiere a una serie de comportamientos relativamente

duraderos en la forma de dirigir que caracterizan al gerente, la forma en que se dirige o el estilo de dirección prevaleciente en una organización es determinante para lograr la excelencia.

En la misma línea de ideas (Lussier, 2002: 67) afirma que el estilo de liderazgo es la combinación de rasgos, destrezas y comportamientos a lo que recurren los líderes al interactuar con los seguidores, aunque un estilo de liderazgo se compone de rasgos y destrezas, el elemento principal es la conducta, pues es el patrón de conducta relativamente constante que caracteriza al líder.

Tanto Munch y Lussier coinciden en afirmar que el estilo de liderazgo son formas de comportamientos que caracterizan a un individuo en cualquier condición organizativa que permita desarrollarse de forma íntegra en pro del logro de objetivos.

1.7.1.8. El liderazgo escolar

Los líderes escolares experimentan dificultades para decidir el equilibrio entre labores de orden más alto diseñadas para mejorar el rendimiento del personal, los estudiantes y la escuela (liderazgo), el mantenimiento rutinario de las operaciones presentes (administración) y los deberes de orden menor (gestión). (Pont et al, 2009:18)

Es importante agregar que en los últimos ocho años la educación en el País dio un giro notable, basando sus orígenes en la Reforma Curricular Educativa, debido al compromiso del Proyecto de Educación para América Latina y el Caribe, desplegando toda una gama de posibilidades y probabilidades en aras de una educación de calidad, tomando como referencia el Plan Decenal 2006 – 2015 donde se plantearon las siguientes políticas.

- 1.- Universalización de la educación de 0 a 5 años
- 2.- Universalización de la Educación General Básica de Primero a Décimo.
- 3.- Incremento de la matrícula en el bachillerato hasta alcanzar el 75% de la población en edad correspondiente

- 4.- Erradicación del analfabetismo y fortalecimiento de la educación continua para adultos.
- 5.- Mejoramiento de la estructura física y equipamiento de las instituciones educativas.
- 6.- Mejoramiento de la calidad y equidad de la educación e implementación de un sistema nacional de evaluación y rendición social de cuentas.
- 7.- Revalorización de la profesionalización docente y mejoramiento de la formación inicial, desarrollo profesional, condiciones de trabajo y calidad de vida.
- 8.- Aumento del 5% anual en participación del sector educativo en el Producto Interno Bruto (PIB) hasta el año 2012 o hasta alcanzar al menos el % para inversión en el sector. (Ministerio de Educación, 2011)

1.7.1.9. *El director como líder de la Escuela.*

Nadia García autora de: La administración escolar para el cambio y el mejoramiento de las instituciones educativas afirma que: el ejercicio de la conducción de la escuela la agrupa en tres dimensiones: pedagógica, organizativa y económica administrativa.

♣ En lo pedagógico

La ausencia de un proyecto pedagógico propio, gestado y compartido como producto de la colectividad afecta al resto de las tareas pedagógicas que deben derivarse de él, lo cual deviene en omisiones y por ello se percibe como muy pobre el complemento de las funciones pedagógicas desempeñadas.

Las concepciones de aprendizaje, los criterios para la programación didáctica, las interacciones del aula. La evaluación de los estudiantes son objetos de muy poca reflexión; todo ello redundando en ausencia de proyectos educativos e innovadores para los cuales se requerirá una claridad en la ruta. A lo anterior se agrega como consecuencia, que tampoco se observa al director trabajando por una identidad propia de la escuela.

La capacitación en la escuela no se gesta como algo propio producto del ejercicio del liderazgo del director, sino que se acepta y ejecutan como las normativas ministeriales que las plantean. Más bien el director atribuye a los docentes la baja calidad de la capacitación recibida.

♣ **En lo organizativo:**

En el espacio organizativo la ausencia de un proyecto trae carencias en la dificultad para establecer prioridades y en la definición de estrategias para el logro de las metas. Una especie de activismo, generado por la complejidad y diversidad de tareas cotidianas y matizadas por la atención al papeleo burocrático, deja pocas posibilidades para una gestión administrativa que evidencie coherencia administrativa en cuanto a recursos, previsión de necesidades y consecuencia de actos, ya que el progreso de la escuela, requiere abordaje integrador, visión comprensiva y dialéctica. Esta visión se la puede dar el proyecto estratégico; pero no se evidencia.

La estructura organizativa de la escuela: los comités de apoyo, la relación entre grupos paralelos, las coordinaciones por ciclo o por áreas y los vínculos con el exterior no son objetos de reflexión, lo cual impide la búsqueda de estructuras más funcionales y eficaces, y deviene en ámbitos de acción en los que no siempre se definen límites.

♣ **En lo económico – administrativo**

En este ámbito, la función del director de instituciones públicas se ejecuta mediante una agenda que se podría llamar formal y otra implícita con un accionar de hecho más que de prescripción.

La agenda formal incluye el control, la revisión, la proposición de necesidades, la elaboración de proyectos para llevar acabo con la Junta de docentes. Un trabajo

dedicado y minucioso en este rol, consume energías y tiempo del director; sin embargo, este no resulta suficiente para complementar las necesidades económicas de la institución, la que cada vez, con mayor énfasis, debe convertirse en autogestionaria de sus propios recursos.

No siempre el director se manifiesta satisfecho de su formación para el desempeño de estas tareas, tanto en términos de procedimientos de administración de los recursos financieros, como del desarrollo de destrezas de promoción social que requiere la seriedad de proyectos autogestionarios citados. Esta tarea, aunque de alto consumo de energía, no es suficientemente reconocida, a pesar de los productos, tales como el gimnasio que se levanta, los pupitres que se compran o el comedor que se amplía. (García L et al, 2002)

1.7.2. Desarrollo de competencias

Desarrollar competencias no siempre es fácil, tomando en cuenta la evolución de la calidad de la educación, se anotan algunas definiciones hechas por varios autores. Isabel Alicia Sierra Pineda y Nohemí Carrascal Torres, acogen en su obra *Gestión de Ambiente de Aprendizaje y el Desarrollo de Competencia*, así alude a Bogoya, quien lo define como “un conjunto de acciones que el sujeto realiza cuando interactúa significativamente en un contexto determinado: un saber hacer en contexto”.

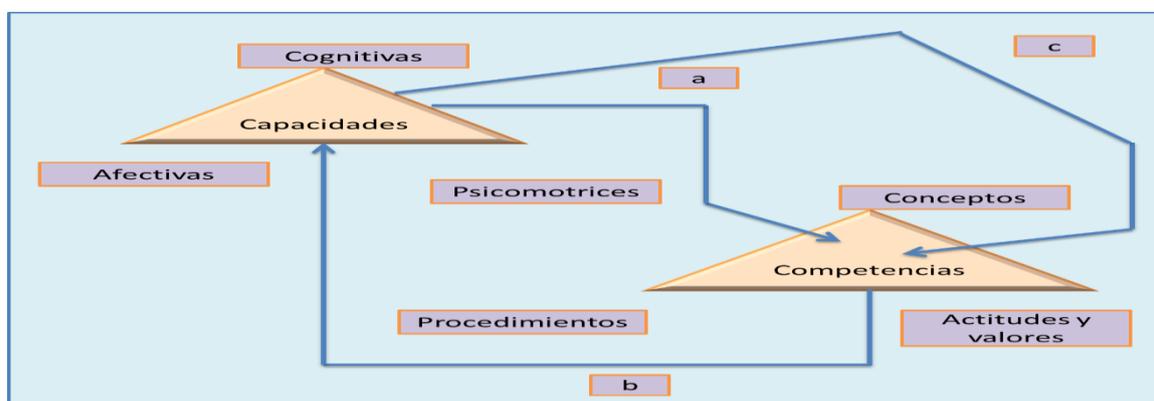
El mismo autor lo conceptualiza como “una actuación idónea que emerge de una tarea concreta, en un contexto con sentido exige del individuo la suficiente apropiación de un conocimiento para la resolución de problemas con diversas soluciones y de manera pertinente, por ello la competencia se desarrolla en una situación o contexto determinado”.

Otro autor al que hacen referencia en la misma obra, es Chomsky quien afirma que “una competencia es capacidad y disposición para la actuación y no se limita a

aspectos intelectuales. Incorpora el estilo personal integral, conocimientos, destrezas, actitudes, valores, afectos e intereses”.

Basadas en estos antecedentes se determina que competencias son: “las potencialidades y capacidades del conocimiento en el desempeño y comprensión de las distintas realidades que lo rodean desde la perspectiva de la resolución de problemas”. (Sierra P. et al, 2004: 43).

Figura 3 Categorización de las competencias como resultantes del desarrollo de capacidades.



Fuente: (Sierra et al 2004)

El término competencia está asociado además de los conocimientos adquiridos a las capacidades y rasgos de personalidad que van unidas a la puesta en práctica de los mismos. En la misma línea de ideas, se afirma que la competencia va mucho más allá del grado de conocimiento que puede tener una persona, en este caso el docente o el alumno, sino que, además, encierra una positiva aptitud que permita asumir con responsabilidad su rol protagónico en los procesos educativos cotidianos.

Elena Cano, acogiendo las palabras de (Le Boterf: 2000 pág. 121) caracteriza al profesional como aquel que sabe gestionar y manejar una situación profesional compleja. En consecuencia, implica:

- ◆ Saber actuar y reaccionar con pertinencia
- ◆ Saber combinar los recursos y movilizarlos en un contexto

- ◆ Saber transferir
- ◆ Saber aprender y aprende a aprender
- ◆ Saber comprometerse (Cano, 2005: 19-20)

La suma de todos estos elementos, es lo que implica una competencia y se da cuando la persona sabe lo que hay que hacer, o va más allá de lo que está establecido por regla general, cuando sabe negociar en caso que la ocasión lo amerite; cuando hace uso los recursos de su entorno y los convierte en un material esencial para desarrollar su labor; cuando hace uso de su experiencia vivencial, cuando asume los retos y afronta los riesgos, y sobre todo antepone su ética profesional a cualquier otro beneficio.

1.7.2.1. Características de las competencias

Cano, asume que existen dos tipos de competencias. Una de carácter teórico práctico y otra de carácter aplicativo analizadas a continuación.

♣ Carácter teórico práctico

En esta parte según las especificaciones de la autora, las competencias requieren saberes técnicos y académicos, así como la relación con la acción en un determinado contexto. Acogiéndose a lo especificado por Perrenoud, expresa que: “Es en su funcionamiento cuando toman sentido, en tanto que se relacionan con un grupo de tareas y problemas, y que llevan a movilizar y clasificar los recursos cognitivos (conocimientos, técnicas, habilidades)”. (Ibídem)

♣ Carácter aplicativo

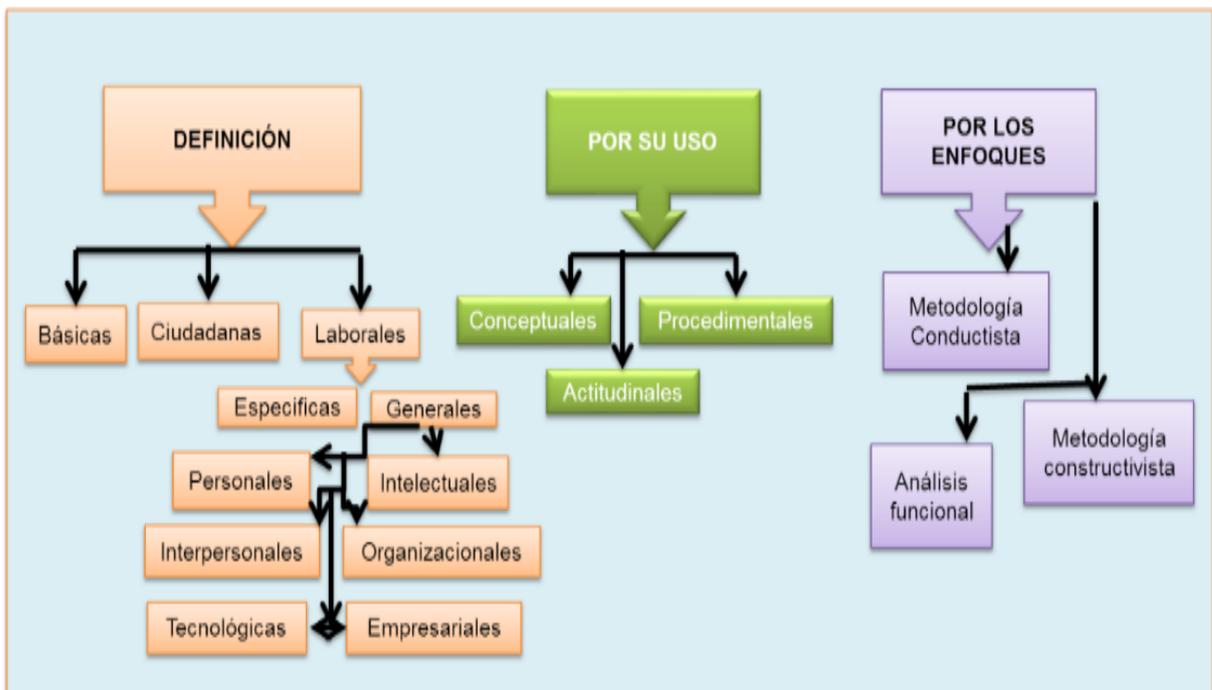
Según el carácter aplicativo y a decir de la autora lo que “caracteriza la competencia es su aplicabilidad, su transferibilidad, el saber movilizar los conocimientos en las diferentes situaciones de la práctica”. (Op. Cit, pág. 22).

En esta parte la autora cita a (Le Boterf 2000, p. 39), para saber actuar es necesario movilizar los recursos- precisos (conocimientos, capacidades...), saber combinarlos y saber transferirlos, todo ello en situaciones complejas y con vista a una finalidad. Agrega, además, que para pasar del saber hacer al saber actuar, hay que saber escoger, tomar la iniciativa, arbitrar, correr riesgos, reaccionar ante algo imprevisto, contrastar, tomar responsabilidades e innovar.

1.7.2.2. Clasificación de competencias

Las competencias han sido clasificadas según el propósito de los autores, algunos ponen énfasis en la esfera cognitiva, otros al saber hacer y otros por la utilidad durante su vida, otros otorgan relevancias a las competencias del trabajo. El presente estudio basa sus competencias en tres propósitos: definidos en la figura siguiente.

Figura 4 Clasificación de Competencias



Fuente: (Lladó L, 2013: 87-97)

Las competencias en torno a su definición son: Básicas, ciudadanas, laborales.

♣ **Competencias básicas**

Las competencias básicas se definen como: “aquellas que permiten poner el acento en el aprendiz que se considera imprescindible desde, un planteamiento integrador y orientado a la aplicación de saberes adquiridos y, que deben desarrollarse al final de la enseñanza obligatoria para lograr la realización personal, ejercer la ciudadanía activa, incorporarse a la vida adulta de manera satisfactoria y ser capaz de desarrollar un aprendizaje permanente a lo largo de la vida. Las competencias básicas tienen como finalidad:

- ❖ La integración de los diferentes aprendizajes, tanto formales de las diferentes materias como informales
- ❖ La funcionalidad de los aprendizajes mediante la utilización y aplicación efectiva en diferentes situaciones y contextos cuando sea necesario
- ❖ La orientación de la enseñanza y la facilitación de las decisiones respecto al proceso de enseñanza/ aprendizaje.
- ❖ La conversión en instrumentos de evaluación en función de los diferentes contenidos objeto de aprendizaje, la promoción de curso se hará atendiendo al logro de las competencias y objetivos de la etapa. (Imbenón, 2010:66)

♣ **Ciudadanas**

“Son el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que permiten que una persona se desenvuelva adecuadamente en sociedad y contribuya al bienestar común y al desarrollo de su localidad o región”.

♣ **Laborales**

Son el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que aplicadas o demostradas en situaciones del ámbito productivo, se traducen en resultados efectivos que contribuyan al logro de los objetivos de la organización o negocio.

Las competencias por su uso se clasifican en: conceptuales, procedimentales y actitudinales.

♣ **Conceptuales.**

Son capacidades que forman el saber profesional. Se refieren a las capacidades de formar estructuras conceptuales con la información, conceptos, principios y teorías que conforman el saber disciplinar o profesional y de operar exitosamente sobre ellas.

♣ **Procedimentales:**

“Son capacidades que forman el saber hacer profesional y se refieren a las capacidades de formar estructuras procedimentales con las metodologías, procedimientos, técnicas habituales de la profesión y de operar exitosamente sobre ella”. (Ibídem)

♣ **Actitudinales**

Conforman el saber ser y se refieren a la predisposición, a la adopción de determinadas actitudes o hacia determinados tipos de percepción, valoración o acción.

La tercera clasificación a la que refiere la autora es el enfoque de competencias: a decir de la autora son pocos los enfoques pedagógicos que se han desarrollado en el estudio de las competencias para la educación, agrega que debido a que las estrategias de formulación de competencias comparten con la teoría de objetivos diversos modelos de “análisis de tareas”. Los modelos por competencia deben tener claramente diferenciado los elementos característicos de cada enfoque a fin de poder asumir conscientemente la metodología de acuerdo a las necesidades académico administrativa de la institución y en cada programa educativo que se ofrece. (Op. Cit)

1.7.2.3. Las competencias docentes

El autor propone abordar el tema desde las interrogantes: Competencias, ¿para qué? O ¿al servicio de qué? El autor opina que no se trata de reproducir un discurso técnico sino que los docentes encuentren el camino para desarrollar sus propias competencias de modo que rompan su tradicional dependencia. Afirma, además que en segundo lugar – lo que se aspira es conocer ¿Cómo se entienden las competencias aplicadas a la profesión docente?- las mismas que se estructuran en dos tipos principales:

- La tarea del profesorado como mediador en el proceso de enseñanza Aprendizaje.
- La tarea de conocedor disciplinar, que comporta la intervención curricular.

El autor puntualiza que es necesario añadir una dimensión social – para analizar en qué marco de actuación toman sentido las competencias. (Cano, op cit)

1.7.2.3.1. Clasificación de competencias docentes

En este apartado se analizarán las competencias exclusivamente docentes que cita el autor expresando que se clasifican desde diversos ámbitos – y por distintos especialistas anotados a continuación:

- ◆ Clasificación de Scriven (1998)
- ◆ Clasificación de Angulo (1999)
- ◆ Clasificación de Perrenoud (2004)
- ◆ Clasificación de la ANECA (2004)

Para efectos del presente estudio los investigadores toman como referencia a Perrenoud que menciona diez competencias de base para enseñar.

Cuadro 1 Competencias para enseñar

Organizar y animar situaciones de aprendizaje.	Participar en la gestión de la escuela
Gestionar la progresión de los aprendizajes	Informar e implicar a los padres
Concebir y promover la evolución de dispositivos de diferenciación	Utilizar nuevas tecnología
Implicar al alumnado en sus aprendizajes y su trabajo	Afrontar los deberes y los dilemas éticos de la profesión
Trabajar en equipo	Gestionar la propia formación continua.

Elaborado por: De la A Mercy

La razón de su uso es la visión de Perrenoud, acerca de competencia de la que participan los investigadores ya que supera el sentido de habilidad concreta y enfatiza más el sentido aplicativo contextualizado de todo el conjunto de habilidades y conocimientos que se posean (CANO, Elena: op.cit, pág. 37)

1.7.2.3.2. Competencias desde un enfoque centrado en las teorías de los aprendizajes.

José Moya Otero y Florencio Luengo Horcajo en su obra Teoría y Práctica de las competencias básicas asumen tres tipos de enfoque, refiriendo autores como (Benavides 2002).

1.7.2.3.3. Enfoque conductista

El enfoque conductual ha insistido en las conductas o comportamientos observables como único y exclusivo referente de los estudios psicológicos, de modo que cuando se adopta este enfoque para definir el concepto de competencia se perciben ante todo las diferencias entre los comportamientos que son propios de las personas eficientes y los que no lo son.

Este enfoque de las competencias se ha desarrollado en Estados Unidos y se pone de manifiesto en la preocupación por lograr un entrenamiento adecuado del trabajador en el puesto de trabajo. La estrecha relación entre este enfoque conductual y las habilidades que hace, en ocasiones, a ese proceso de entrenamiento también se le llame habilitación. La transferencia de este enfoque al ámbito educativo favoreció la aparición de la pedagogía por objetivo y ha contribuido sobre todo a identificar competencias con habilidades.

1.7.2.3.4. Enfoque funcionalista

Este enfoque tiene sus orígenes en Inglaterra y sirvió de fundamento para la elaboración del catálogo de Ocupaciones Nacionales (CON). En el marco de este enfoque. Las competencias se relacionan con la resolución satisfactoria de las tareas y las condiciones que han hecho posible esta resolución.

La competencia no será solo aquello que una persona hace, sino lo que debería o podría hacer en condiciones dadas. La competencia define el grado de realización de las tareas propias de una determinada función laboral. Se lo define como: "posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarias para ejercer una profesión, puede resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible, y está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo".

Este enfoque ha tenido gran influencia en la configuración de la formación profesional en Inglaterra, Alemania y España, hasta el punto de que las competencias que se recogen en sus diseños curriculares se han definido desde dicho enfoque.

1.7.2.3.5. Enfoque constructivista

El enfoque constructivo, heredero directo de la tradición cognitiva entorno a la psicología, ha puesto el énfasis en los componentes cognitivos de la competencia.

Este enfoque tiene sus orígenes en Francia (Bertrandl Schwartz). (José Moya O, 2011: 35-36)

1.7.2.3.6. Las competencias desde un enfoque pedagógico

Las competencias en el ámbito educativo aparecen directamente relacionadas con dos tradiciones pedagógicas: una tradición progresista que hace de la enseñanza un proceso de adquisición del saber basándose en la reconstrucción de la experiencia y una tradición conservadora que hace de la enseñanza un proceso de transmisión de un contenido considerado valioso, más allá de cualquier experiencia individual.

Estas dos grandes tradiciones se han construido desde diversas matrices. Estas matrices teóricas se justifican alrededor de dos ejes: uno subraya la dimensión interindividual del proceso de aprendizaje o su dimensión interindividual, mientras que el otro subraya la dimensión de transmisión o de adquisición del proceso de enseñanza (MOYA: op. Cit. Pág. 39).

1.7.2.4. Educación por competencias

Con la implementación de la RIEB (REFORMA INTEGRAL DE LA EDUCACIÓN BÁSICA), se busca mejorar la calidad de la educación y que los aprendizajes sean significativos y aplicables en su contexto por lo cual el plan y programa de estudios 2009 se basa en el aprendizaje por competencias pero con equidad, sin dejar de lado a ningún grupo social y adecuando las condiciones a cada uno de ellos, considerando los contextos en que se desenvuelven y las circunstancias que marcan las épocas en que se suscitan. Esto es con pertinencia y relevancia “la RIEB brinda la oportunidad de analizar y conjuntar esfuerzos entre los tres niveles educativos además de identificar el tipo de docentes con los que cuenta el país, así como los estudiantes que pretende formar.” (Cielo, 2009: pág. 5)

Es necesario centrar la transformación educativa en el desarrollo de competencias, con la finalidad de que los estudiantes puedan responder a las demandas actuales en diferentes contextos, por lo que la Educación Básica debe lograr y contribuir a la

formación de ciudadanos con estas características mediante el desarrollo de competencias como propósito educativo central, porque proveerá a los alumnos de las herramientas necesarias para la transformación de la sociedad y permitirá una aplicación eficiente de todas las formas de conocimientos adquiridos.

En el marco de prioridades del Gobierno ecuatoriano, la educación ocupa un lugar privilegiado, no sólo por la importancia de promover el acceso a todo ecuatoriano a una formación académica, propiciando el desarrollo y fortalecimiento de las competencias en todos los niveles educativos. Cuyas metas son apoyar las reformas curriculares que se plantean a nivel nacional, al favorecer el aprendizaje, donde todo ciudadano sepa enfrentarse a las situaciones de la vida diaria.

(Perrenoud, 2007) Expresa, que hoy día no existe una definición clara y unánime de las competencias. Ello debido a la “Babel educativa” que en torno al tema se ha desatado, al mismo tiempo que a la complejidad que supone pasar de un enfoque educativo centrado en la exposición magisterial de conocimientos, muchas veces memorístico y enciclopédico a un enfoque donde los conocimientos son solo una parte del proceso.

Las competencias no son simplemente adquisición de conocimientos, son aplicables en diferentes situaciones que se le presenten, en este sentido la definición que el propio Perrenoud le otorga a la competencia un valor relativo a los conocimientos: “por ello se define a las competencias como la capacidad de actuar de manera eficaz en un tipo definido de situación, capacidad que se apoya en conocimientos, pero que no se reduce a ellos”.

Por otro lado “La educación basada en competencias es una estrategia educativa que evidencia el aprendizaje de conocimientos, el desarrollo de habilidades, actitudes y comportamientos requeridos para un desempeño”. (Argudin, 2005)

“En una escuela que pretende formar para la vida, la competencia ha de identificar aquello que necesita cualquier persona para dar respuesta a los problemas los que

se enfrentará a lo largo de la vida. Por tanto, competencia consistirá en la intervención eficaz en los diversos ámbitos de la vida mediante acciones en las que se movilizan, al mismo tiempo y de manera interrelacionada, componentes actitudinales, procedimentales y conceptuales” (Zabala et al, 2007).

A partir de estos conceptos y su análisis, “los maestros deben diseñar situaciones problemáticas que induzca a la organización de los esquemas de entendimiento de los alumnos a entrar en lo que se llama conflicto cognitivo, obligando a estos esquemas a movilizarse en pro de su reorganización, misma que sirva al propósito de comprender y resolver la nueva situación. En este proceso serán construidos los nuevos conocimientos, debido fundamentalmente, a que los viejos esquemas se verán forzados a reorganizarse generando así una nueva competencia.” (Vela, 2009)

1.7.2.5. Cambios educativos para la formación por competencias.

La educación es considerada como un proceso de enseñanza-aprendizaje y la podemos puntualizar de dos formas, informal, la que se recibe desde su casa o en la calle, sin un método a seguir y la formal es la que recibe desde el momento en el que entra al preescolar iniciando la educación básica, donde logra socializar el conocimiento y desarrolla habilidades a través de una serie de actividades sistemáticas.

A lo largo de la historia la educación ha pasado por diferentes etapas, una que es considerada como tradicionalista, en la que no se apreciaban las cualidades o potenciales que el individuo pudiera poseer, no podía expresar abiertamente sus puntos de vista y asistía a la escuela únicamente en calidad de receptor de conocimientos. Tiempo después pasa por un momento de transición, en el que se empieza a valorar a todo ser humano como un individuo que es capaz de aprender por sí solo, que tiene capacidades que puede desarrollar en su paso por la educación básica.

En las últimas décadas se ha luchado por una educación de calidad y para conseguirla es indispensable hablar de algunos conceptos como, relevancia, eficacia, eficiencia y equidad, al concebir a la educación como aquellos significativos y útiles para la vida, para lograr los objetivos del SEN e incluir a personas con necesidades educativas especiales y a todas las áreas por más dispersas que éstas se encuentren.

La relevancia implica que todo individuo desarrolle sus habilidades, valores y conocimientos y que muestre una actitud positiva y abierta en el momento en que tenga que darle solución a los problemas que se le puedan presentar, es decir un alumno que desarrolle competencias a lo largo de su educación básica, se entiende por competencias "...un conjunto identificable y evaluable de capacidades que permiten desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo, de acuerdo a estándares históricos y tecnológicos vigentes". (Catalano, 2005)

"En el campo educativo la competitividad se traduce a generar individuos capaces de resolver sus propios problemas y enfrentarlos a medida que se presentan. A nivel individual sería transformar a los sujetos en ciudadanos modernos, pero desafortunadamente a pesar de las reformas que se han logrado en la educación no se muestra un cambio relevante, se puede considerar que no cumple con la función de competitividad ya que no forma a los individuos ni para el mundo del trabajo ni para ejercer la ciudadanía moderna.

La educación entonces, busca a través de las competencias ayudar a que el país logre un mejor desarrollo económico, político, social, cultural e intercultural, para estar a la par con este mundo globalizado y además brindarle la oportunidad a cada individuo adaptarse en un mundo laboral cambiante. El neoliberalismo sostiene que la flexibilización laboral obliga al individuo a competir, es por ello que el alumno debe adaptarse a este modelo de competencia que intenta que pueda hacerle frente a las situaciones que se le presente, pero además, lo obliga a mejorar en todos los aspectos de su personalidad."

(http://sedice.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/31843/Documento_completo.pdf?sequence=1)

La educación por competencias, es en Ecuador la nueva corriente pedagógica articulada en la teoría del capital humano y alrededor de ella giran los cambios curriculares y metodológicos de los planes y programas educativos, que tiene muchos aspectos del neoliberalismo.

La idea de una educación basada en competencias no es nueva, pero la palabra competencias relacionada con educación es relativamente reciente o por lo menos en México, y basta recordar que en la “Declaración Mundial sobre la educación para todos”, realizada en Jomtien Tailandia, en marzo de 1990, ya se buscaba la calidad en educación y que lo aprendido en la escuela fuera realmente aplicado en la vida diaria de todo individuo, y que además por medio de ésta, mejore las condiciones de vida, y hoy se puede apreciar una política educativa basada en competencias.

Los programas para el desarrollo de competencias básicas y ciudadanas deben estar alineados con los estándares internacionales, por lo cual se debe incorporar el uso de medios y nuevas tecnologías, adoptar el inglés en educación básica como segunda lengua y un real y franco compromiso por el cuidado del medio ambiente, así como estrategias pedagógicas activas orientadas a fomentar el gusto de los estudiantes por aprender y por mejorar sus resultados en las evaluaciones escolares.

Esto es algo de lo que la Alianza por la Calidad de la Educación , presentada en mayo del 2008, pretende lograr a través de 10 acciones que articulan estrategias para transformar el sistema educativo, también hace énfasis en reformar enfoques, asignaturas y contenidos. Como prueba de ello se presenta la “Reforma Integral de la Educación Básica 2009” (RIEB), donde la evaluación del alumno será determinada por el desempeño de sus conocimientos, habilidades, actitudes y valores (competencias) y pretende dejar a un lado las evaluaciones donde se les asigna una calificación cuantitativa, pero muestra algo de discrepancias en cuanto a que le da suma importancia a pruebas estandarizadas como Evaluación Nacional del Logro Académico en Centros Escolares (ENLACE) que mide a todos los alumnos por igual sin importar el contexto social, características o necesidades educativas especiales, y la RIEB se enfoca en respetar los procesos de aprendizaje de cada alumno.

La (ACE), (ADMINISTRACION PARA LA COOPERACIÓN ECONOMICA) también se “enfoca en las competencias que todo maestro debe desarrollar y propone que dichas competencias sean certificadas y a la vez sean reconocidas, además de asumir el reto de apoyar a la formación continua de los docentes en las habilidades, competencias y enfoques que demanda la educación del siglo XXI, y a la vez reconoce a los maestros como indispensables para la mejora permanente de la calidad educativa.” (ACE, 2008)

1.7.2.6. Capacitación docente para un trabajo por competencias

No se puede hablar de educación sin tener presente el papel fundamental del maestro, antiguamente ocupaba el lugar primordial o central de dicho proceso, en la escuela tradicionalista, que incluso pudiera enseñar a sus alumnos con la misma metodología con la que aprendió, pero en la actualidad es visto como guía, un coordinador o auxiliar para realizar las actividades que pudiera presentarse dentro del aula, o ser quien fomente el desarrollo de las potencialidades que cada alumno posee.

La capacitación docente es un proceso que brinda herramientas a los maestros para adquirir nuevas destrezas y conocimientos que permitan mejorar su práctica laboral. De forma general en todas las escuelas primarias, desde el ciclo escolar 2007-2008 se capacita al docente para iniciar el trabajo por competencias. El primer acercamiento que se tuvo fue sobre la elaboración de un trayecto formativo centrado en el desarrollo de competencias para enseñar.

Este fue dirigido al 100% a las competencias que los docentes requieren fortalecer para que los alumnos alcancen los propósitos de la educación primaria. Para la elaboración del trayecto formativo, se tuvieron tres sesiones para analizar las 10 competencias profesionales para la formación continua, que de acuerdo a Philippe Perrenoud son:

1. Organizar y animar situaciones de aprendizaje.

El docente debe conocer los contenidos de enseñanza para ser capaz de elaborar situaciones didácticas óptimas, con herramientas y juegos didácticos que contribuyan a mejorar el aprendizaje y las habilidades intelectuales, emocionales y sociales de los alumnos.

2. Gestionar la progresión de los aprendizajes.

Creando situaciones problema y con la capacidad de regular cada situación a las características del grupo.

3. Elaborar y hacer evolucionar dispositivos de diferenciación.

Lograr un verdadero trabajo en equipo entre sus alumnos, crear condiciones de cooperación que pongan en juego valores como el respeto y la tolerancia, valorar la heterogeneidad del grupo y practicar un apoyo integrado.

4. Implicar a los alumnos en su aprendizaje y su trabajo.

Al crear un entorno de aprendizaje personal de acuerdo a sus metas e intereses, desarrollan la capacidad y motivación que les servirán a lo largo de su vida más allá de su educación formal.

5. Trabajar en equipo.

Reconocer que el trabajo colaborativo es un valor fundamental, y debe ser capaz de actuar como moderador y mediador en situaciones cotidianas y reuniones formales.

6. Participar en la gestión de la escuela.

Realizar el trabajo no sólo en el interior de su aula, sino dirigido a la comunidad educativa en conjunto, capaz de administrar los recursos de la escuela y a la vez elaborar un proyecto viable para toda la institución.

7. Informar e implicar a los padres.

Involucrar a los padres de familia en todas las actividades programadas en la escuela y aula, tanto académicas, recreativas e informativas, promover espacios para el debate y ser un verdadero conductor de su propias reuniones.

8. Utilizar las nuevas tecnologías.

Incorporar en el aula instrumentos tecnológicos actuales, saber utilizar programas de edición de documentos y explotar los recursos didácticos de los programas informáticos y de multimedia.

9. Afrontar los deberes y dilemas éticos de la profesión.

La negociación y la comunicación son competencias básicas que el docente deberá desarrollar al momento de enfrentarse en situaciones de violencia, discriminación, injusticia o indisciplina.

10. Organizar la propia formación continua.

El estar en permanente formación es lo que le permitirá al docente a enfrentarse a los requerimientos de la educación actual.

1.7.3. Marco conceptual (Glosario de términos)

Apremiante: Que apremia.

Competencias: Disputa o contienda entre dos o más personas sobre algo. Oposición o rivalidad entre dos o más que aspiran a obtener la misma cosa.

Situación de empresas que rivalizan en un mercado ofreciendo o demandando un mismo producto o servicio.

Deserción: Acción de desertar. Desamparo o abandono que alguien hace de la apelación que tenía interpuesta.

Extrapolando: Aplicar conclusiones obtenidas en un campo a otro. Averiguar el valor de una magnitud para valores de la variable que se hallan fuera del intervalo en que dicha magnitud es conocida.

Equidad: Igualdad de ánimo. Bondadosa templanza habitual. Propensión a dejarse guiar, o a fallar, por el sentimiento del deber o de la conciencia, más bien que por las prescripciones rigurosas de la justicia o por el texto terminante de la ley.

Recopilan: Juntar en compendio, recoger o unir diversas cosas, escritos literarios.

Recato: Cautela, reserva. Honestidad, modestia.

Sistematizado: Organizar según un sistema.

Tipificadas: Aparato que sirve para establecer y aplicar una tarifa

Vulnerables: Que puede ser herido o recibir lesión, física o moralmente.

1.7.4. Formulación de Hipótesis y Variables

1.7.4.1. Hipótesis general

Si se determinan los tipos de liderazgos, estos influirán en las competencias docentes del primer grado de la escuela Francisco de Miranda de la comuna Valdivia, parroquia Manglaralto, cantón Santa Elena, período lectivo 2015 - 2016

1.7.4.2. Hipótesis particulares

- ♣ Los tipos de liderazgo influyen en las competencias docentes del primer grado.
- ♣ la influencia que producen los tipo de liderazgo en las competencias docentes en los procesos educativos de los niños de primer grado

- ♣ La aplicación de un tipo de liderazgo influye positivamente en las competencias docentes

1.7.4.3. Variables (Independientes y dependientes)

El trabajo de investigación tiene una variable independiente y una dependiente.

1.7.4.3.1. Variable independiente

Tipos de liderazgo

Los tipos de liderazgo que se ejerzan en la institución educativa serán parte del accionar diario ya que mejoraran las relaciones inter- intrapersonales entre los docentes y directivo de la institución. Esto les permitirá a los docentes actuar con mayor libertad en la toma de decisiones.

1.7.4.3.2. Variable dependiente

Competencias docentes

Constituyen conocimientos, métodos, estrategias y actitudes que permitirán al docente la búsqueda de respuestas a la solución de problemas existentes en el accionar educativo

1.7.4.4. Operacionalización de variables.

VARIABLES	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICAS
V DEPENDIENTE Competencias Educativas	Docente	Competencias educativas	¿Considera usted, que las capacidades del docente influyen en el proceso de aprendizaje en los niños de primer año básico?	Entrevistas
	Directivos	Competencias docentes	Como director fomenta la colaboración y participación del docente en las actividades académicas y administrativas?	Entrevistas
			¿El equipo directivo fija metas educativas claras dentro de la institución?	
			¿El equipo directivo facilita alianzas con instituciones públicas o privadas para lograr mejoras en el nivel pedagógico?	
	Padres de familia	Liderazgo escolar	¿Considera usted que el docente promueve al máximo el desarrollo de las habilidades y capacidades de los alumnos?	Encuestas
		Trabajo en equipo	¿Establece el profesor un clima de trabajo participativo? Considera usted que el docente acoge sus opiniones, aun cuando estas le sean desfavorables?	

VARIABLES	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICAS
V. INDEPENDIENTE Liderazgo Educativo	Docente	Competencias docentes	¿Considera que se requiere dedicar más tiempo, o capacitación para cumplir los requerimientos del trabajo por competencias?	Entrevistas
			¿En calidad de director fomenta la colaboración y participación del docente en las actividades académicas y administrativas?	
	Directivo	Liderazgo escolar	¿Los estilos de liderazgos son manejados adecuadamente por el director según la situación requerida?	Entrevistas
			¿Los docentes y directivos trabajan en conjunto para la consecución de los objetivos institucionales?	

Fuente: Operacionalización de variables
Elaborado por: De la A, M

1.8. Aspectos Metodológicos de la Investigación

Este proyecto se enmarca en el paradigma cualitativo, para lo cual se utilizarán tipos de investigación cualitativa, descriptiva y explicativa. El presente diseño de investigación contribuye al análisis del liderazgo que ejercen los docentes a fin de mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje y crear lazos de confianza entre el educando y el educador.

El cambio supone que los sujetos implicados en la innovación de la clase, se comprometan con la práctica de los mismos a fin de crear un efecto interno que radique en el cambio y mejora de la educación.

1.9.1. Tipo de estudio

Los expertos clasifican los tipos de investigación en tres grandes grupos: Descriptivos, Históricos y Experimentales. Para efectos del presente trabajo de investigación, se toma en consideración los tipos Descriptivos e Históricos, analizados en los epígrafes a continuación.

Descriptivos: “generalmente tienen como objetivo describir y analizar lo que existe en la realidad con respecto a las variaciones o a las condiciones de una situación.”

Para el desarrollo del presente estudio se aplicará el método descriptivo ya que permitirá conocer las características y los hechos dentro de un periodo de tiempo, construyendo nueva hipótesis para futuras investigaciones. Su aplicación, además permitirá describir el comportamiento de los estudiantes en la hora de clases.

Histórico: “utiliza algunas modalidades del método descriptivo donde se valora la evolución, seguimiento del fenómeno o proceso, con la diferencia de que además de describir, evalúa e interpreta los hechos del pasado para comprender el presente”.

El método histórico es muy utilizado en los procesos investigativos de educación por lo que se prevé su utilización en el desarrollo del presente estudio de aplicación de competencias docentes para mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje de los niños de primer año de educación básica. (Toledo, 2002)

1.9.2. Método de investigación

La metodología de este trabajo incluye métodos y técnicas que se emplearon para la elaboración del tema, las mismas que explican el cómo y el porqué de la investigación, los métodos y técnicas, utilizadas para la recolección de datos.

➤ Investigación de campo

Se define como el estudio que se realiza sobre personas o grupos que se llevan a cabo en su entorno natural. En este caso el objetivo del investigador es tratar la información de primera mano acerca de cómo piensa, actúa la gente acerca del fenómeno que se investiga.

A criterio de Pacheco G.O. (2000), expone: Es un estudio sistemático de problemas, en el lugar en que se producen los acontecimientos con el propósito de descubrir, explicar sus causas y efectos, entender su naturaleza e implicaciones, establecer los factores que lo motivan y permiten predecir su ocurrencia. (Ibídem, pág. 69)

➤ Investigación bibliográfica

Este tipo de investigación se le puede realizar o como parte de la investigación de campo y de laboratorio, en ambos casos busca conocer las contribuciones culturales o científicas del pasado.

Sobre el tema Pacheco expresa:

“Constituye la investigación de problemas determinados con el propósito de ampliar, profundizar y analizar su conocimiento, producido este por la utilización de fuentes primarias en el caso de documentos, libros, revistas, periódico y otras publicaciones”.

Este tipo de investigación es un medio de formación por excelencia, por cuanto se la efectúa con el propósito de recoger información y conocimientos previos sobre un problema para el cual se busca respuesta, sobre una hipótesis que se quiere experimentar.

1.9.3. Fuentes y técnicas para la recolección de información.

La recolección de información, es la actividad especial para recoger, procesar o analizar datos, que se realiza con determinada orientación y con el apoyo de ciertas técnicas e instrumentos. La técnica de recolección de información que se utilice está estrechamente ligada a las etapas empíricas de la actividad científico - investigativa. Existen diversas técnicas que posibilitan la recolección de información, entre ellas están: la entrevista, la encuesta y el cuestionario. Ellas serán objeto de análisis a continuación, ya que son de gran aplicación en investigaciones de carácter pedagógico.

Este método también integra todas las técnicas e instrumentos del fichado incluida la recolección de información por la vía electrónica. Para la recolección de datos se utilizaron fuentes primarias y secundarias

➤ Fuentes primarias

La fuente primaria fue extraída de libros, artículos, revistas, monografías, tesis, disertaciones, documentos oficiales de la escuela, testimonios de docentes, ex alumnos, etc.

➤ Fuentes secundarias

En cuanto a las fuentes secundarias, se las utilizó como un medio para ampliar la información recolectada. Las técnicas empleadas fueron la observación encuestas y entrevistas.

➤ Observación

“Es la capacitación de los medios circundantes por medio de la vista, formando imágenes de los caracteres más importantes e inician una conceptualización subjetiva. Mirar con atención y recato, que constituye una de las técnicas más conocida por los investigadores a través de los tiempos. La observación fue sistematizada, y controlada en cada rama del saber. Después de la observación de campo y cualquier otra información que se obtuvo mediante el proceso”.

➤ Encuestas

Conjunto de preguntas tipificadas dirigida a una muestra representativa, para averiguar estados de opinión o diversas cuestiones de hecho, para esta técnica se utiliza un cuestionario debidamente estructurado mediante el cual se recopilan los datos que se requiere investigar. La encuesta es un instrumento de investigación de los hechos, en las ciencias sociales, la encuesta es la consulta tipificada de personas elegidas de forma estadística y realizada con ayuda de un cuestionario.

1.9.4. Población y muestra

1.9.4.1. Población

La población objeto de estudio está compuesta por: El director y los 50 docentes, a los cuales se le aplicará entrevista a fin de determinar su opinión respecto al tema en estudio, para lo cual se desarrollará un cuestionario de preguntas cerradas.

1.9.4.2. Muestra

Una vez conocida la población, se determina la muestra, que no es otra cosa que una porción de la misma que permitan establecer los resultados esperados. Siendo la unidad de análisis pequeña se considera dirigir la investigación al total de la misma detallada en el cuadro siguiente.

Cuadro 2 Muestra

Nº	Detalle	Población	Muestra	Porcentaje
1	Directivo	1	1	100
2	Docentes	50	50	100
Total		51	51	100

Fuente: (Miranda, 2015)

Elaborado por: De la A M 2015

1.9.5. Tratamiento de la información

El tratamiento de la información que se obtiene de la investigación, se realizará a través de cuadros que se utilizan para estos efectos, dentro de los cuales se plasman los resultados, luego de aplicar las técnicas requeridas en la investigación. Ya que el tratamiento de la información es un proceso que consiste en el recuento, clasificación y ordenación en tablas o cuadros. Estos procedimientos dependen de la clase de estudios o investigación o del tipo de datos. Además de la utilización de técnicas estadísticas que permitan tabular la información.

1.10. Resultados e impactos esperados

La correcta aplicación de las competencias docentes garantiza una mejor calidad de enseñanza aprendizaje, ya que mediante la participación activa del docente, este se convierte en una herramienta que da confianza, amistad y compañerismo facilitando su labor como educador.

Por lo que el docente debe hacer uso de su calidad de líder dentro del aula como estrategias que contribuirán a hacer amena su labor y a mantener el interés del

educando, logrando impactos positivos a mediano y largo plazo, los mismos que servirán de guía e incentivo a toda la comunidad estudiantil, personal docente y padres de familia de la escuela Francisco de Miranda.

CAPÍTULO II

ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

2.1. Análisis de la situación actual

El liderazgo en la educación ha sido objeto de cuestionamientos, considerando que muchos docentes desconocen sus competencias, de allí que resulta muy difícil hablar de un buen liderazgo en las aulas escolares. Razón por la cual la presente investigación se desarrolló en base a estas variables.

La institución educativa, objeto de estudio se localiza en la Comuna Valdivia, parroquia Manglaralto, cantón Santa Elena, bajo el nombre de Francisco de Miranda. La misma que debido a que muchos docentes no aceptan regirse bajo las normas establecidas por la dirección de la Escuela, lleva a la necesidad de enfocar de manera real la situación por la que atraviesa la mencionada Institución que hace del liderazgo un tema conflictivo y trunque la labor del directorio escolar que no logra ponerse de acuerdo con sus subordinados.

Es importante agregar que los conflictos de liderazgo, no solo repercuten de manera negativa en el buen desempeño de la gestión escolar, sino también en la práctica docente, cuyas nefastas consecuencias la receptan los estudiantes en sus procesos de aprendizaje, debido a que se limita la capacidad tanto del docente como del estudiante.

De allí que tanto los directivos como los docentes deben estar conscientes de que el liderazgo, la gestión, las competencias y el proceso de aprendizaje son parte de un todo interrelacionado cuyo resultado es el reflejo de una educación eficiente y de calidad donde el mérito es solo suyo, sin embargo debe consentir, también que su

labor debe ir más allá de las aulas por lo cual debe reconsiderar su postura e involucrar más a los representantes en su loable labor de guía y líder escolar.

2.2. Análisis comparativo, evolución, tendencia y perspectivas

2.2.1. Análisis comparativo

El diagnóstico realizado en la Escuela Francisco de Miranda, es el punto de partida para conocer las causas que han originado la problemática planteada que no han permitido a la Institución desenvolverse bajo un liderazgo eficiente y a los docentes desarrollar al máximo sus competencias. Lo que ha mantenido a la Escuela sumida en paradigmas tradicionales que han limitado, como ya se mencionó su accionar eficiente basado en un liderazgo de responsabilidad compartida.

La oportunidad de mejorar se logra haciendo comparaciones con otros estudios realizados y verificando los resultados obtenidos, de allí, que luego de indagar en el repositorio de la Universidad se encuentra que no existen estudios relacionado al tema, por lo que se hace necesario indagar más allá, encontrándose en el repositorio de la Universidad Técnica de Ambato la tesis de licenciatura titulada “ EL TIPO DE LIDERAZGO DEL ADMINISTRADOR Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO DOCENTE DE LA ESCUELA LUIS CORDERO, CANTÓN CUENCA, PROVINCIA DEL AZUAY” . La cual propone un liderazgo transformacional de la comunidad educativa y administrativa para optimizar el desempeño docente, basado en la falta de dialogo y trabajo en equipo de la autoridad con sus docentes.

La problemática en la escuela Francisco de Miranda redunda en lo mismo ya que tanto el directivo como los docentes, parecen desconocer ¿cuál es la misión de un buen líder? Por lo que hacia allá se dirige el presente estudio, es decir a enfocar o determinar el tipo de liderazgo que produzca los cambios en la Institución de manera que se logren los objetivos planteados.

2.2.2. Evolución

La problemática detectada en la escuela Francisco de Miranda ha repercutido negativamente en la labor de los docentes y por ende en la calidad de los procesos de aprendizaje de los alumnos del primer grado de educación básica, por lo que es hora de que los docentes hagan uso de su mayor capacidad intelectual como guía y seres humanos, de manera que se encaminen en las tendencias evolutivas y de cambios actuales que tiendan a mejorar su labor por el bien de los educandos, de la Institución que los cobija y de ellos mismos.

2.2.3. Tendencia y perspectivas

La era del conocimiento y los avances tecnológicos de los últimos años ha incidido en el cambio del proceso de enseñanza aprendizaje, hoy los docentes deben hacer uso de herramientas tecnológicas para impartir sus clases, los estudiantes están creciendo con equipos electrónicos que se han convertido en parte de su vida por lo que no usarlos en los salones de clase significa no estar actualizados.

Tomando en consideración las tendencias actuales, es que se exige mayor preparación del docente sobre todo si los conflictos son la causa del mal empleado término liderazgo. La finalidad del presente estudio es basar el liderazgo en la comunicación y el accionar conjunto de los entes involucrados en los procesos educativos y lograr la perspectiva de transformación educativa que beneficie a la Institución.

2.3. Interpretación de entrevistas a docentes

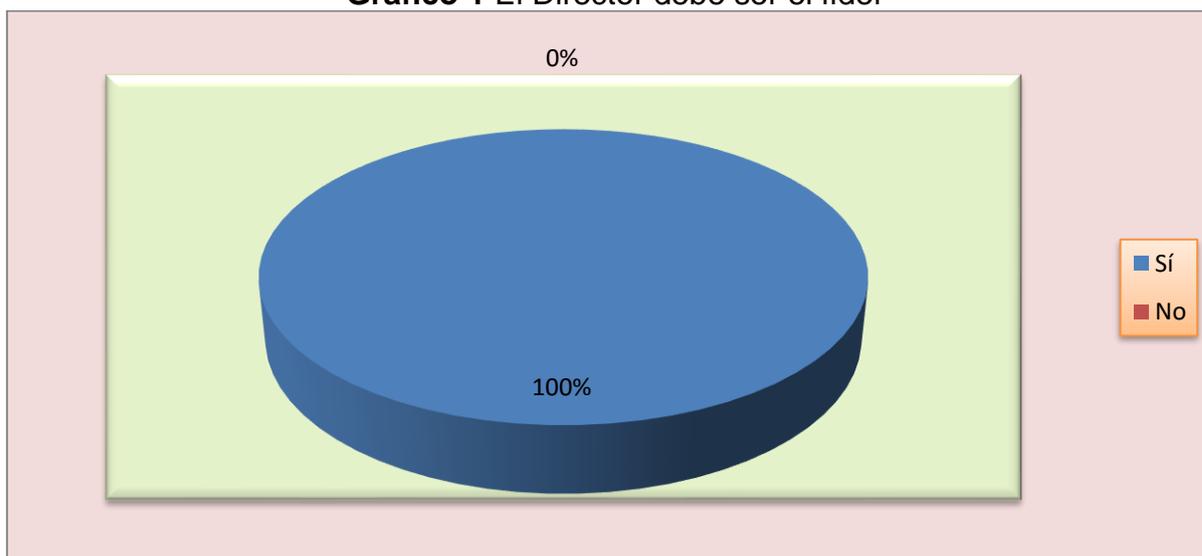
1. ¿En su opinión, es deber del Director liderar a sus docentes?

Tabla 1 el Director debe ser el líder

CARACTERÍSTICAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	50	100%
No	0	0%
TOTAL	50	100%

Elaborado por: De la A, M. (2015)
Fuente: Entrevistas aplicadas a docentes

Gráfico 1 El Director debe ser el líder



Elaborado por: De la A, M. (2015)
Fuente: Entrevistas aplicadas a docentes

Tanto el gráfico como la tabla que anteceden muestran como resultado un 100% que considera que el Director debe ser el líder de la institución a su cargo y de su personal docente, por lo que es su deber influenciar positivamente en las competencias docentes.

2. ¿Está de acuerdo con el tipo de liderazgo que se ejerce en su Escuela?

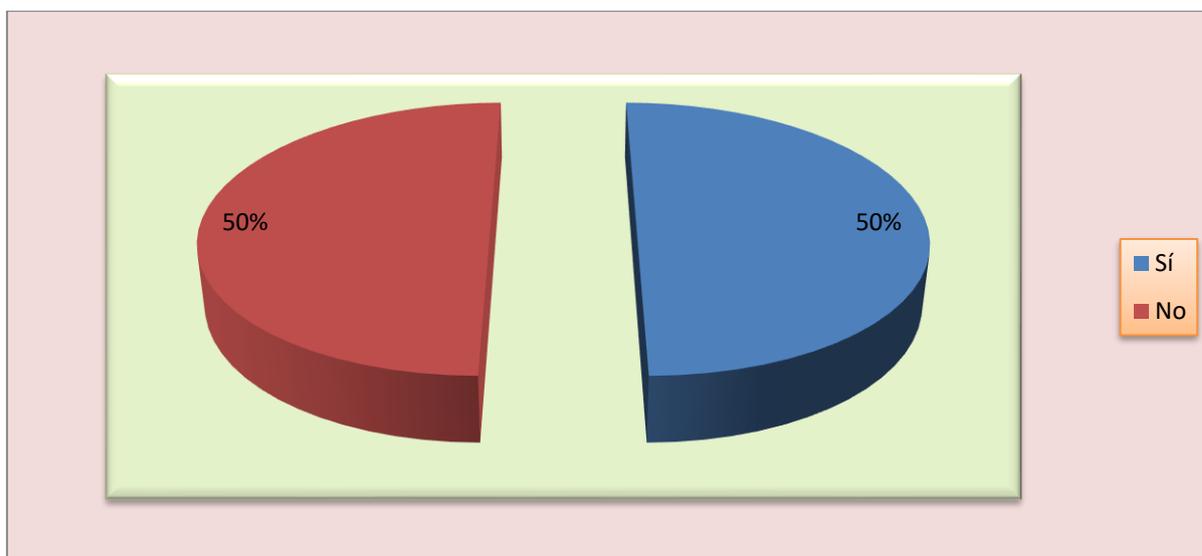
Tabla 2 De acuerdo con liderazgo

CARACTERÍSTICAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	25	50%
No	25	50%
TOTAL	50	100%

Elaborado por: De la A, M. (2015)

Fuente: Entrevistas aplicadas a docentes

Gráfico 2 De acuerdo con liderazgo



Elaborado por: De la A, M. (2015)

Fuente: Entrevistas aplicadas a docentes

El docente entrevistado en un 100% manifiesta no estar de acuerdo con el tipo de liderazgo que se ejerce en la Institución ya que no permite la libertad de acción de los docentes.

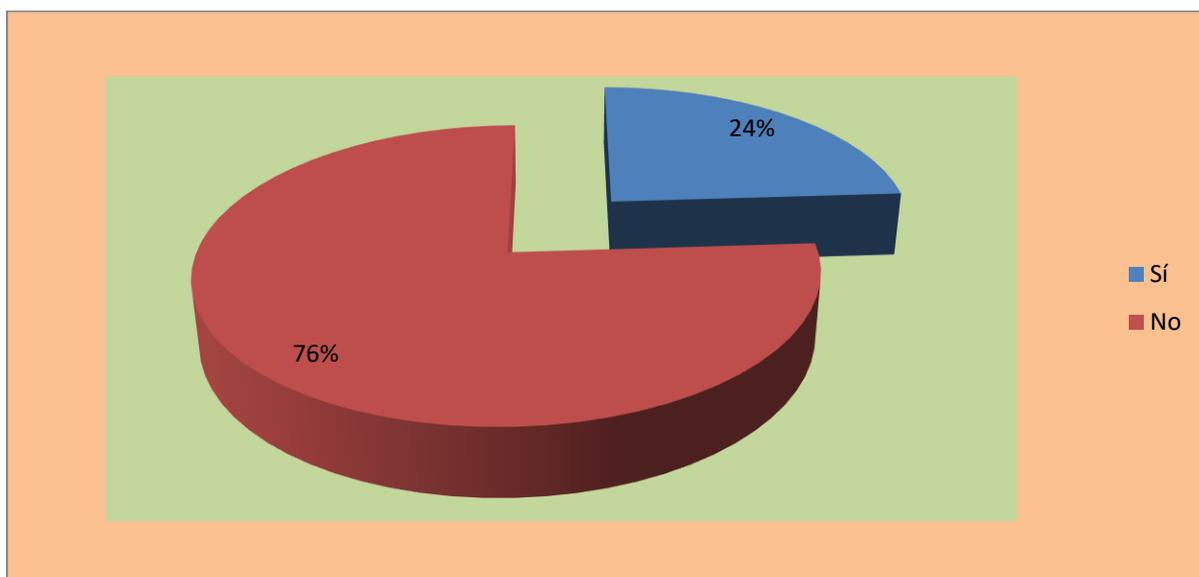
3. ¿Considera al Director como persona abierta al diálogo con sus docentes?

Tabla 3 considera al Director persona abierta al diálogo

CARACTERÍSTICAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	12	24%
No	38	76%
TOTAL	50	100%

Elaborado por: De la A, M. (2015)
Fuente: Entrevistas aplicadas a docentes

Gráfico 3 Considera al director persona abierta al diálogo



Elaborado por: De la A, M. (2015)
Fuente: Entrevistas aplicadas a docentes

El 76 % de los encuestados considera que el director no es persona abierta al diálogo con sus docentes, debido a que él es la autoridad y le gusta hacer prevalecer su rango. Mientras que el 24 % refuta esta teoría, datos sustentados en la tabla y gráfico 3.

4. ¿El Director, fomenta la investigación para la mejora de los procesos educativos?

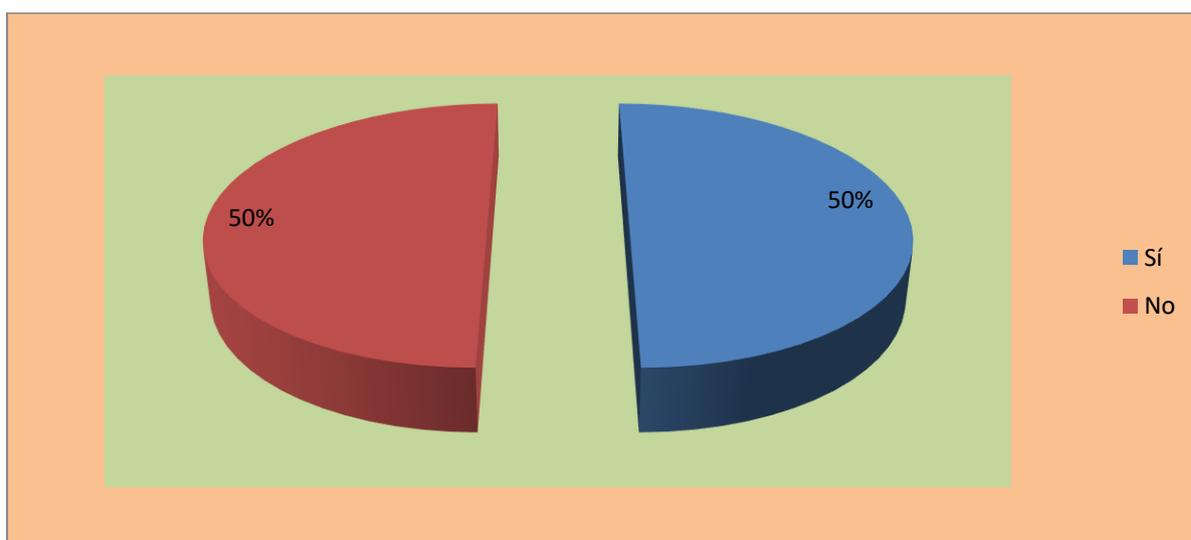
Tabla 4 Director fomenta la investigación

CARACTERÍSTICAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	25	50%
No	25	50%
TOTAL	50	100%

Elaborado por: De la A, M. (2015)

Fuente: Entrevistas aplicadas a docentes

Gráfico 4 Director fomenta la investigación



Elaborado por: De la A, M. (2015)

Fuente: Entrevistas aplicadas a docentes

Los docentes dan como respuesta a este ítem que un 50%, fomenta la investigación para la mejora de los procesos educativos en la institución escolar, no obstante también hay un 50 % que expresa que el sistema de gestión institucional no les permite avanzar.

5. ¿Considera usted que el Director delega funciones en la Institución?

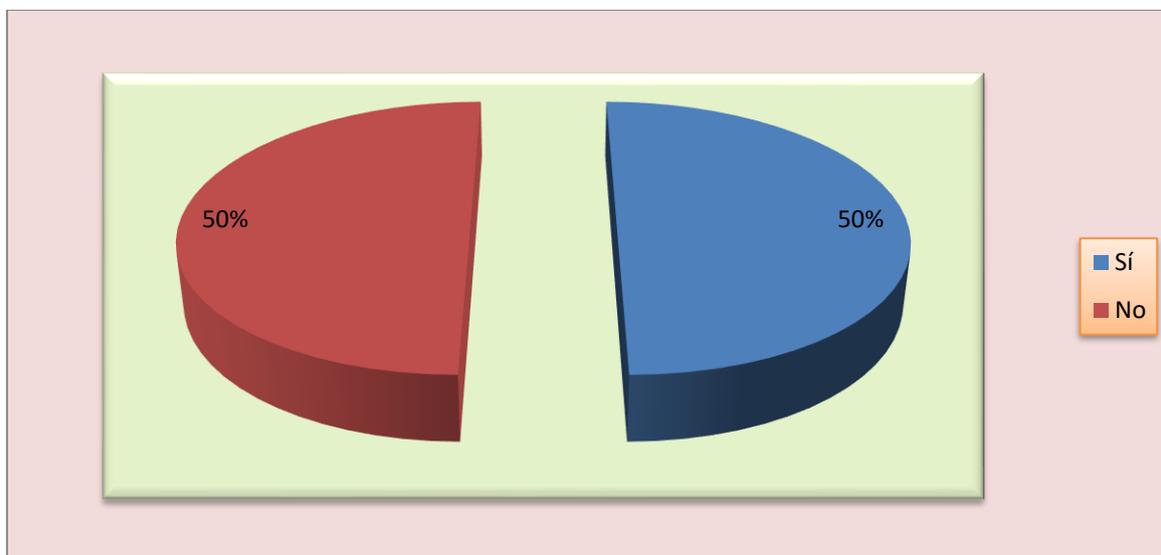
Tabla 5 Director delega funciones

CARACTERÍSTICAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	25	50%
No	25	50%
TOTAL	50	100%

Elaborado por: De la A, M. (2015)

Fuente: Entrevistas aplicadas a docentes

Gráfico 5 Director delega funciones



Elaborado por: De la A, M. (2015)

Fuente: Entrevistas aplicadas a docentes

El gráfico y tabla que anteceden son el resultado de la entrevista aplicada a docentes en la cual el 50% expresa que el director si delega funciones, mientras que el otro 50% afirma que no lo hace, lo que muestra que en la Escuela Francisco de Miranda se está desarrollando un liderazgo más bien autoritario.

6. ¿En su opinión, el Director participa de las actividades de grupo con sus docentes?

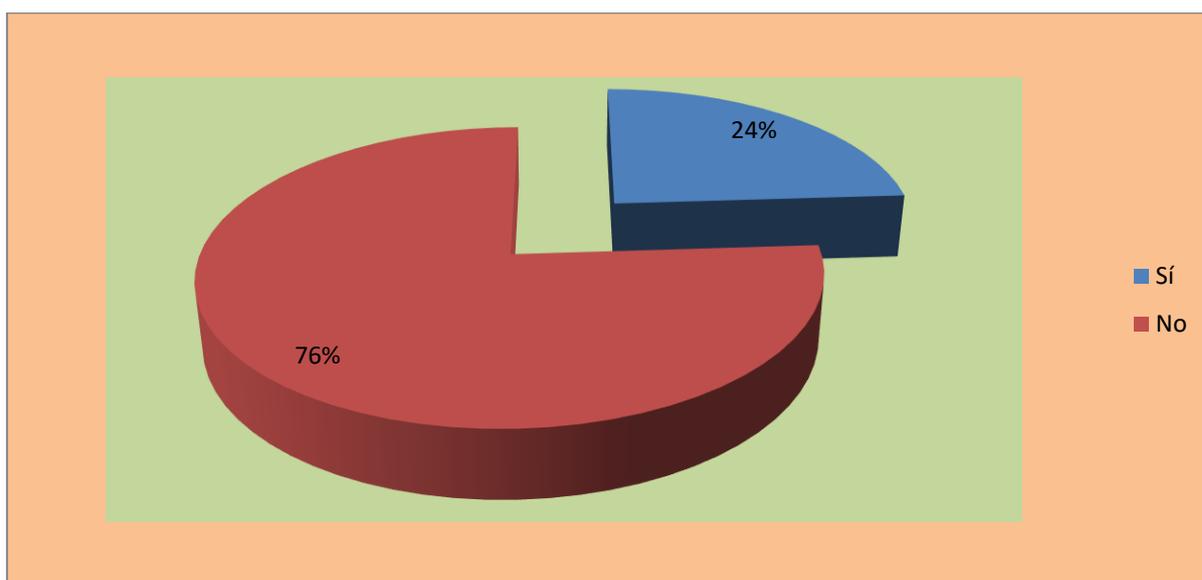
Tabla 6 Director participa de las actividades de grupo

CARACTERÍSTICAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	12	24%
No	38	76%
TOTAL	50	100%

Elaborado por: De la A, M. (2015)

Fuente: Entrevistas aplicadas a docentes

Gráfico 6 Director participa de las actividades de grupo



Elaborado por: De la A, M. (2015)

Fuente: Entrevistas aplicadas a docentes

De acuerdo a los entrevistados el 76 % coinciden en afirmar que el director no participa de las actividades de grupo con los docentes y el 24 % expresa que sí, una vez más se confirma que el liderazgo y su aplicabilidad a las competencias docentes en la escuela Francisco de Miranda es nulo.

7. ¿El Directivo mantiene estrechas relaciones con los docentes?

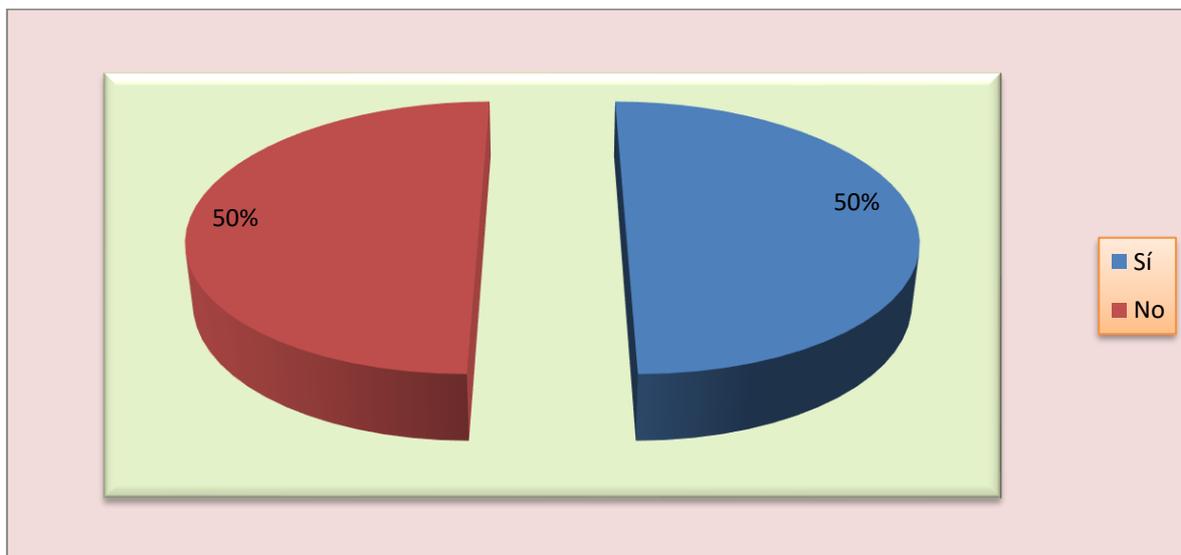
Tabla 7 Mantiene estrechas relaciones

CARACTERÍSTICAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	25	50%
No	25	50%
TOTAL	50	100%

Elaborado por: De la A, M. (2015)

Fuente: Entrevistas aplicadas a docentes

Gráfico 7 Mantiene estrechas relaciones



Elaborado por: De la A, M. (2015)

Fuente: Entrevistas aplicadas a docentes

Como respuesta a este ítem se tiene que un 50% opina que el Directivo de la institución educativa mantiene estrechas relaciones con los docentes mientras que el otro 50% opina que no.

8. ¿El equipo directivo fija metas educativas claras dentro de la institución?

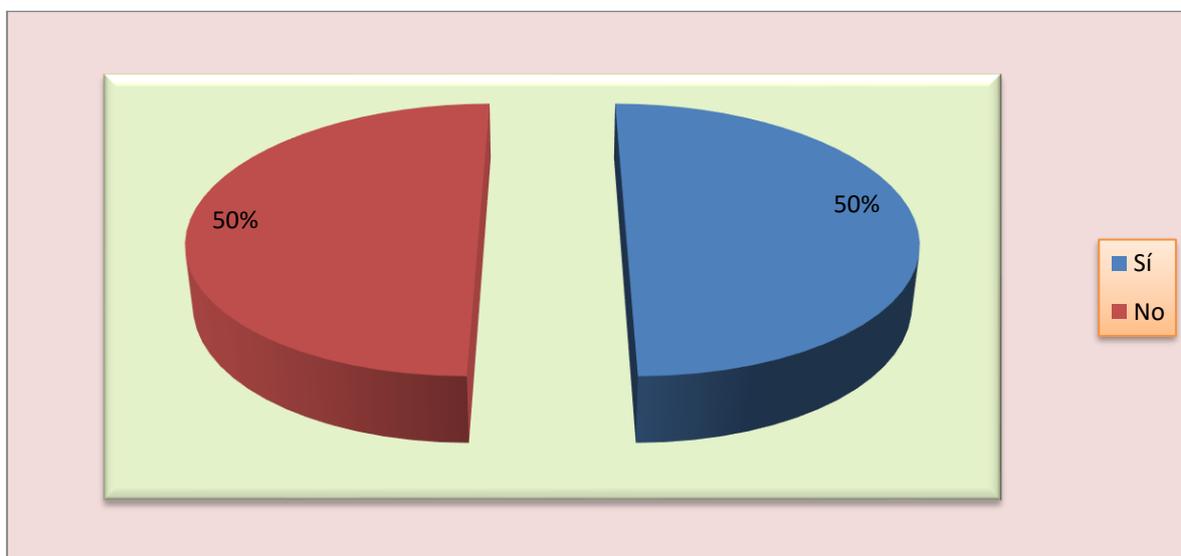
Tabla 8 Fija metas educativas

CARACTERÍSTICAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	25	50%
No	25	50%
TOTAL	50	100%

Elaborado por: De la A, M. (2015)

Fuente: Entrevistas aplicadas a docentes

Gráfico 8 Fija metas educativas



Elaborado por: De la A, M. (2015)

Fuente: Entrevistas aplicadas a docentes

Como respuesta a este ítems se tiene que un 50% opina que el Directivo de la institución educativa mantiene estrechas relaciones con los docentes mientras que el otro 50% opina que no.

9. Considera que se requiere dedicar más tiempo, o capacitación para cumplir los requerimientos del trabajo por competencias?

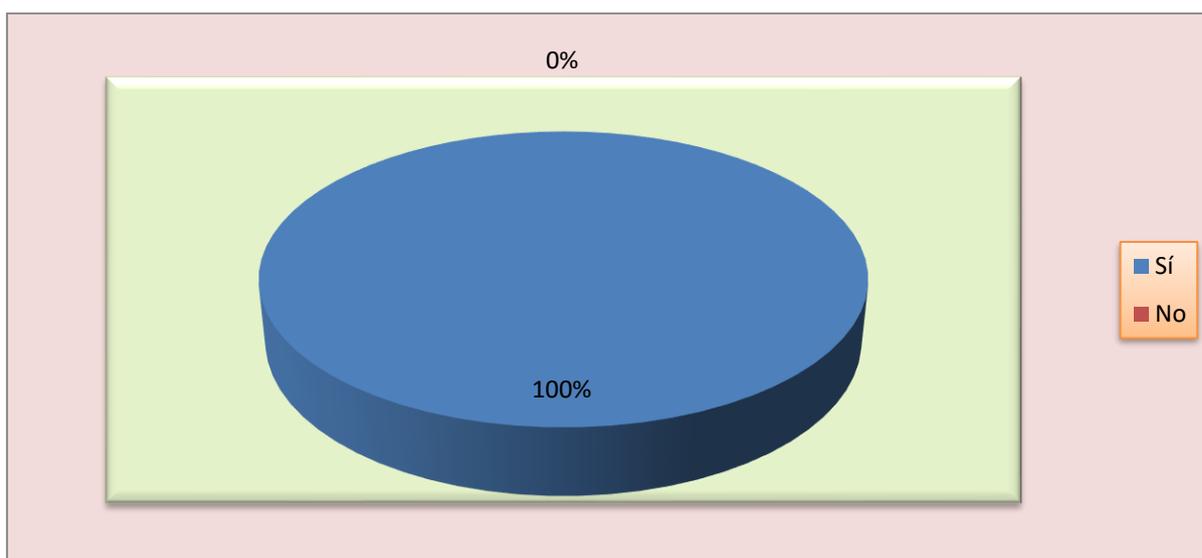
Tabla 9 Requiere tiempo para capacitación

CARACTERÍSTICAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	50	100%
No	0	0%
TOTAL	4	100%

Elaborado por: De la A, M. (2015)

Fuente: Entrevistas aplicadas a docentes

Gráfico 9 requiere tiempo para capacitación



Elaborado por: De la A, M. (2015)

Fuente: Entrevistas aplicadas a docentes

El 100% de los entrevistados coincide en afirmar que se requiere dedicar más tiempo, o capacitación para cumplir los requerimientos del trabajo por competencias, pues el docente debe capacitarse para estar al día con los cambios que se generan en el campo educativo para desempeñar eficientemente su rol.

10. ¿Se anima a los docentes a tomar sus propias decisiones en aras de la solución de problemas internos y externos?

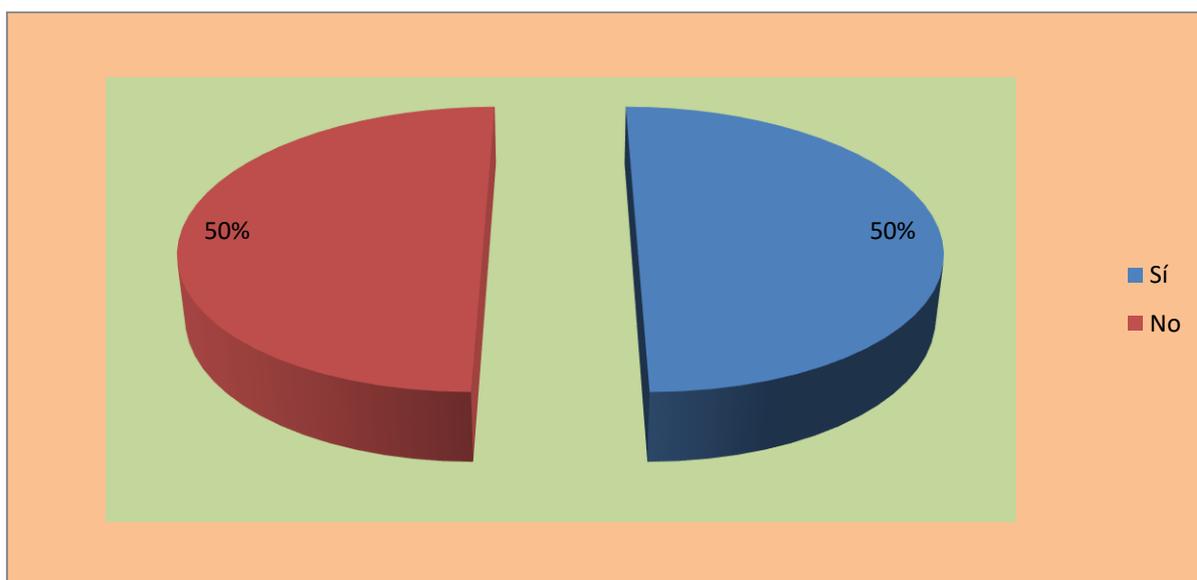
Tabla 10 Anima a docentes a tomar decisiones

CARACTERÍSTICAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	25	50%
No	25	50%
TOTAL	50	100%

Elaborado por: De la A, M. (2015)

Fuente: Entrevistas aplicadas a docentes

Gráfico 10 Anima a docentes a tomar decisiones



Elaborado por: De la A, M. (2015)

Fuente: Entrevistas aplicadas a docentes

Este ítem tiene como respuesta que el 50 % afirma que sí se anima a los docentes a tomar sus propias decisiones en aras de la solución de problemas internos y externos, mientras que el 50% restante afirma que no pues el docente debe informar primeramente al directivo y padres de familia, antes de tomar una decisión a la gestión que desea realizar.

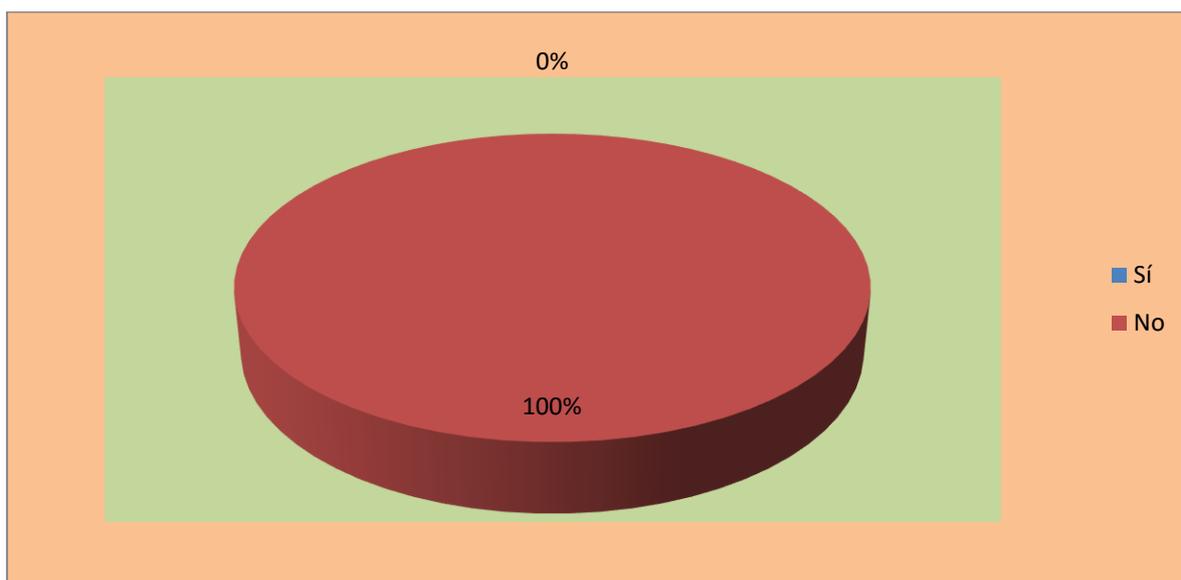
11. ¿El equipo directivo apoya las decisiones de los docentes ante los padres de familia siempre que sean justos y coherentes con el proyecto educativo institucional?

Tabla 11 Equipo directivo apoya decisiones de los docentes

CARACTERÍSTICAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	0	0%
No	50	100%
TOTAL	50	100%

Elaborado por: De la A, M. (2015)
 Fuente: Entrevistas aplicadas a docentes

Gráfico 11 Equipo directivo apoya decisiones de los docentes



Elaborado por: De la A, M. (2015)
 Fuente: Entrevistas aplicadas a docentes

El equipo directivo apoya las decisiones de los docentes ante los padres de familia siempre que sean justos y coherentes con el proyecto educativo institucional, así lo afirma el 0% de los encuestados contra un 100 % que no está de acuerdo con tal afirmación

12. ¿El equipo directivo motiva y desarrolla en los docentes el sentido de pertenencia e identidad con el establecimiento educativo?

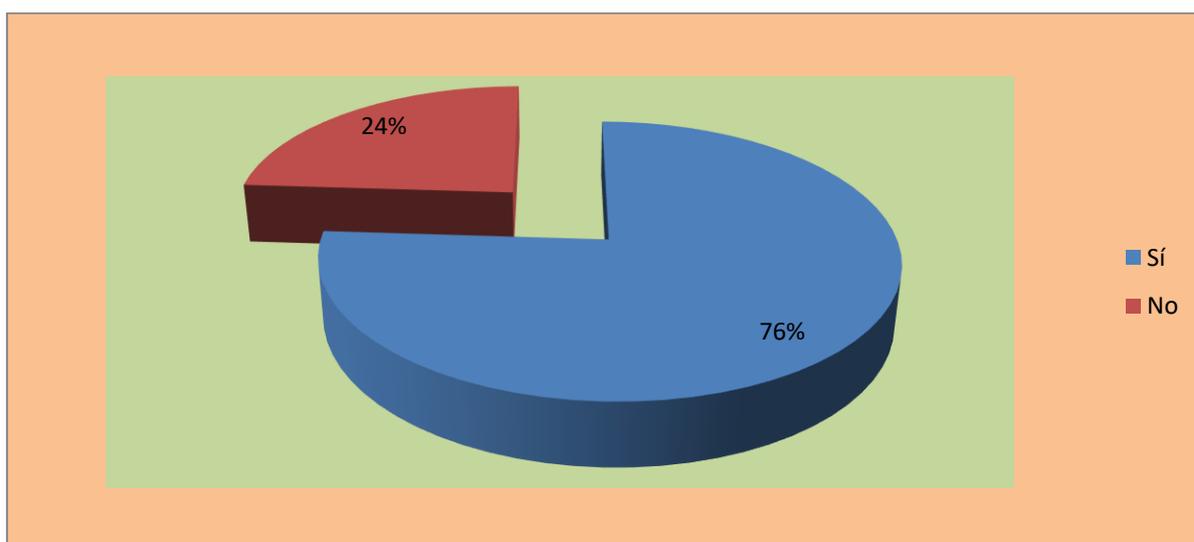
Tabla 12 Equipo directivo desarrolla sentido de pertenencia

CARACTERÍSTICAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	38	76%
No	12	24%
TOTAL	50	100%

Elaborado por: De la A, M. (2015)

Fuente: Entrevistas aplicadas a docentes

Gráfico 12 Equipo directivo desarrolla sentido de pertenencia



Elaborado por: De la A, M. (2015)

Fuente: Entrevistas aplicadas a docentes y directivos

Del trabajo de campo realizado y de los datos obtenidos se puede afirmar que un 76% de los docentes reafirman que el equipo directivo motiva y desarrolla en los docentes el sentido de pertenencia e identidad con el establecimiento educativo; sin embargo existe un 24% que afirma lo contrario, importante estadística destinada a apoyar el desarrollo del presente estudio a ejecutarse en la escuela Francisco de Miranda de la comunidad de Valdivia.

13. ¿Cuándo los resultados no son los esperados los directivos consideran que es responsabilidad de los demás?

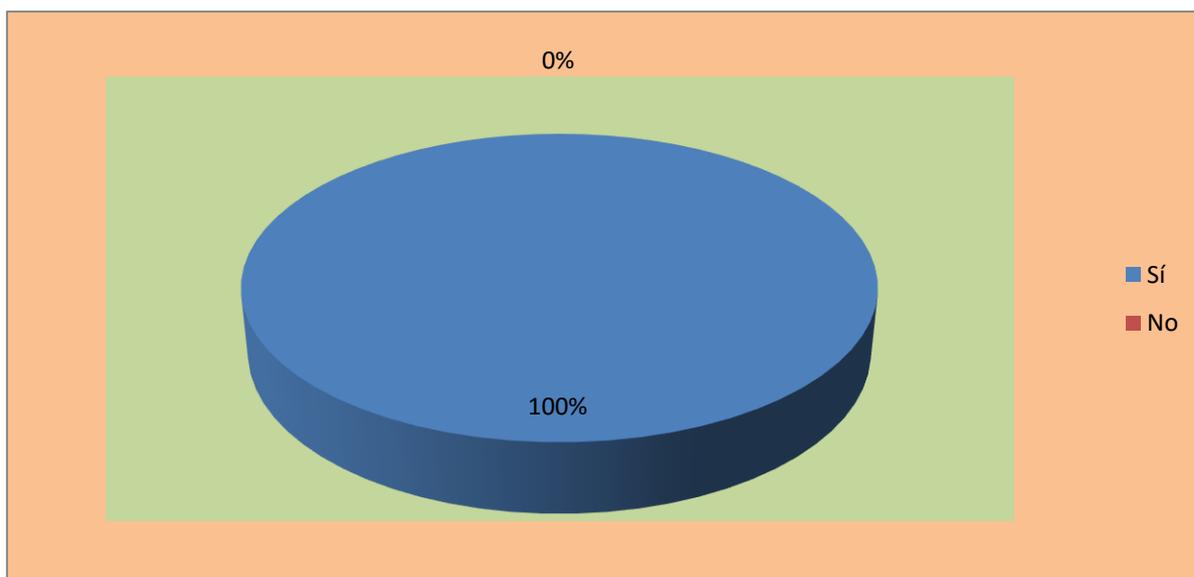
Tabla 13 Directivos hacen responsable a los demás de los malos resultados

CARACTERÍSTICAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	50	100%
No	0	0%
TOTAL	50	100%

Elaborado por: De la A, M. (2015)

Fuente: Entrevistas aplicadas a docentes

Gráfico 13 Directivos hacen responsable a los demás de los malos resultados



Elaborado por: De la A, M. (2015)

Fuente: Entrevistas aplicadas a docentes

La respuesta a este ítem, es relevante, en virtud que recoge el pensamiento de los docentes basados en la objetividad, de allí que el 100% afirma que los directivos siempre les hacen responsable cuando algo no sale como se lo ha planeado.

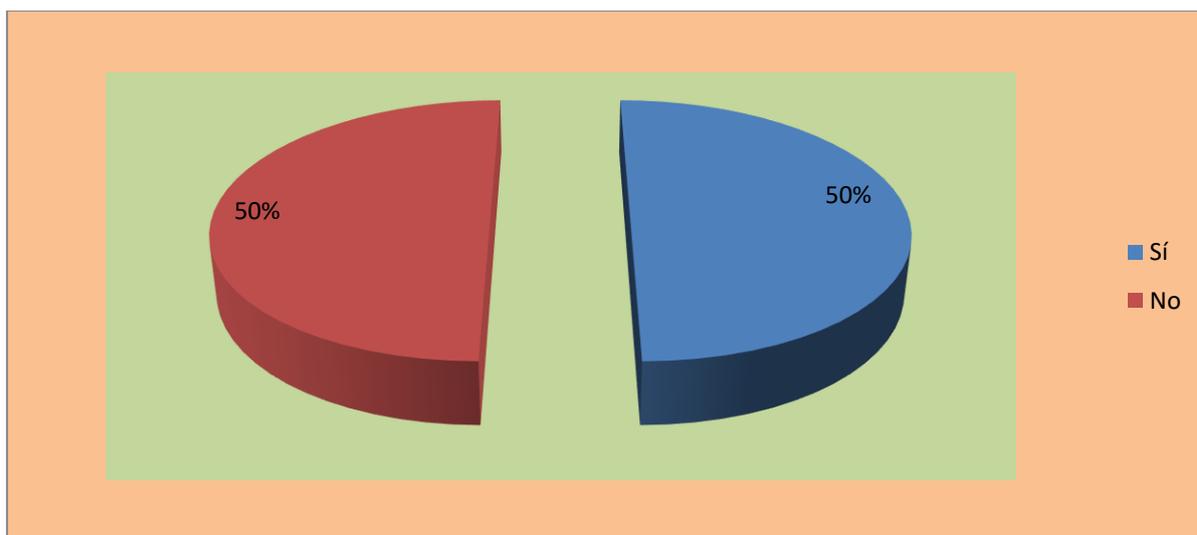
14. ¿El director fomenta la colaboración, participación del docente en las actividades académicas y administrativas?

Tabla 14 Fomenta la colaboración de los docentes

CARACTERÍSTICAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	25	50%
No	25	50%
TOTAL	50	100%

Elaborado por: De la A, M. (2015)
Fuente: Entrevistas aplicadas a docentes

Gráfico 14 Fomenta la colaboración de los docentes



Elaborado por: De la A, M. (2015)
Fuente: Entrevistas aplicadas a docentes

El 50 % de los entrevistados afirma que el director fomenta la colaboración, participación del docente en las actividades académicas y administrativas, mientras que el 50 % refuta esta teoría.

2.4. Entrevista a Director

1. ¿En su opinión, es deber del Director liderar a sus docentes?

El deber del Director es ser líder de su grupo de docentes sin embargo en ocasiones no es sencillo debido a los múltiples compromisos que como director hay que cumplir

2. ¿Está de acuerdo con el tipo de liderazgo que se ejerce en su Escuela?

Realmente no, pero como ya lo manifesté en ocasiones no se puede ser flexible, sobre todo por la responsabilidad que como Director llevo sobre mis hombros y por el buen nombre de la Institución.

3. ¿Se considera una persona abierta al diálogo con sus docentes?

Sí, en calidad de Director siempre estoy abierto al diálogo y a colaborar con sus necesidades de manera que cada uno desarrolle sus competencias de la mejor manera.

4. ¿Usted, fomenta la investigación para la mejora de los procesos educativos?

Sí, pero el docente no siempre dispone de tiempo debido al actual sistema en que las labores docentes se desarrollan.

5. ¿Usted, delega funciones en la Institución?

Como Directivo, casi siempre lo hago, excepto cuando las actividades a realizar son de mi entera responsabilidad, de lo contrario siempre solicito apoyo a los Docentes ya que soy consciente que en ocasiones no puedo solo con el trabajo.

6. ¿Participa de las actividades de grupo con sus docentes?

En ocasiones sí, cuando las actividades diarias lo permiten ya que considero importante la convivencia diaria con el personal que trabaja en la institución.

7. ¿Usted como Director mantiene estrechas relaciones con los Docentes?

Siempre es necesario mantener las buenas relaciones con los docentes, es parte de ser buen líder, aunque en ocasiones no se puede llegar a todos ya que muchos no comparten la misma ideología y eso hace que no exista reciprocidad.

8. ¿Usted fija metas educativas claras dentro de la Institución?

Siempre, ya que es la mejor manera de desarrollar la labor, en pro de los objetivos planteados.

9. ¿Considera que se requiere dedicar más tiempo, o capacitación para cumplir los requerimientos del trabajo por competencias?

Si, obligatoriamente el docente debe dedicar tiempo a capacitarse para ofrecer a sus estudiantes un trabajo de calidad. Lamentablemente el sistema actual a pesar de exigirlo no brinda las facilidades.

10. ¿Usted anima a los docentes a tomar sus propias decisiones en aras de la solución de problemas internos y externos?

Cuando estos no comprometen el prestigio y buen nombre de la Institución sí, caso contrario tomo partido en la solución de los conflictos personalmente.

11. ¿Usted apoya las decisiones de los docentes ante los padres de familia siempre que sean justos y coherentes con el proyecto educativo institucional?

Naturalmente, ya que los padres de familia son parte importante en los procesos educativos de la Institución.

12. ¿Usted motiva y desarrolla en los docentes el sentido de pertenencia e identidad con el establecimiento educativo?

Considerando la importancia del tema, mi respuesta es afirmativa ya que los docentes deben sentirse identificados con el establecimiento educativo ya que además de representar el lugar de trabajo, es el lugar donde pasamos la mayor parte del día.

13. ¿Cuándo los resultados no son los esperados, usted considera que es responsabilidad de los demás?

En ocasiones sí, sobre todo cuando el docente no cumple a cabalidad con las tareas asignadas.

14. ¿Usted fomenta la colaboración, participación del docente en las actividades académicas y administrativas?

Mi rol de director me lleva siempre a fomentar la colaboración y/o participación de los docentes en cada una de las actividades que se desarrollan en la Escuela sean estas administrativas o académicas.

2.5. Verificación de hipótesis

a) Planteamiento de la hipótesis

Hipótesis nula Ho. Si NO se determina el tipo de liderazgo, esto mejoraría su aplicabilidad en las competencias docentes del primer grado de educación básica de la escuela Francisco de Miranda de la comunidad de Valdivia, cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena.

Hipótesis alterna Hi. Si se determina el tipo de liderazgo, esto mejoraría su aplicabilidad en las competencias docentes del primer grado de educación básica de la escuela Francisco de Miranda de la comunidad de Valdivia, cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena.

b) Selección del nivel de significación

El nivel de significación para la verificación de hipótesis es $\alpha = 0.01$

c) Especificación del estadístico

La verificación de Hipótesis requiere un cuadro de contingencia de 4 filas por 2 columnas que permitirá determinar las frecuencias esperadas mediante la siguiente fórmula.

$$\chi^2 = \frac{\sum(O - E)^2}{\Sigma}$$

χ^2 = Chi o Ji cuadrado

Σ = sumatoria

O = Frecuencias observadas

E = frecuencias esperadas

d) Especificación de las regiones de aceptación y rechazo

Para la especificación de las regiones de aceptación y rechazo, es conveniente conocer los grados de libertad, tomando en consideración que el cuadrado está compuesto por 4 filas y 2 columnas

$$gl = (f - 1) (c - 1)$$

$$gl = (4 - 1) (2 - 1)$$

$$gl = (3) (1)$$

$$gl = 3$$

Teniendo 3 gl y un nivel de significación 0.01, se tiene en la tabla de X^2 el valor de 11.345 por lo cual la hipótesis nula es aceptada en todos los valores de Chi cuadrado que se encuentren hasta este valor y se rechaza la hipótesis nula cuando el valor supera el 11.345 de donde se tiene la siguiente representación gráfica.

e) Recolección de datos y cálculos del estadístico

Cuadro 3 Cálculo estadístico

Preguntas	Frecuencias observadas		
	Categorías		Sub total
	Si	No	
1. ¿En su opinión, es deber del Director liderar a sus docentes?	50	0	50
3. ¿Considera al Director como persona abierta al diálogo con sus docentes?	12	38	50
7. ¿El Director Mantiene estrechas relaciones con los docentes?	25	25	50
13. ¿Cuándo los resultados no son los esperados los directivos consideran que es responsabilidad de los demás?	50	0	50
Subtotal	137	63	200

Elaborado por: De la A, M. (2015)

Cuadro 4 Frecuencia esperada

Frecuencia esperada	
$(137*50)/ 200 =$	34,25
$(63*50)/ 200 =$	15,75

Elaborado por: De la A, M. (2015)

Cuadro 5 Cálculo de X 2 cuadrado

O	E	(O - E)	(O - E) ²	(O - E) ² /E
50	34,25	15,75	248,0625	7,24
0	15,75	-15,75	248,0625	15,75
25	34,25	-9,25	85,5625	2,50
25	15,75	9,25	85,5625	5,43
25	34,25	-9,25	85,5625	2,50
25	15,75	9,25	85,5625	5,43
50	34,25	15,75	248,0625	7,24
0	15,75	-15,75	248,0625	15,75
200	200			61,85

Elaborado por: De la A, M. (2015)

Para un grado de libertad de 3 y un nivel de significancia de 0.01, se alcanza en la tabla 11,345, dado que el valor de chi cuadrado es de 61,85 y se encuentra fuera de la región de aceptación, por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna que expresa que: “Si se determina el tipo de liderazgo, esto mejoraría su aplicabilidad en las competencias docentes del primer grado de educación básica de la escuela Francisco de Miranda de la comunidad de Valdivia, cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena”.

CAPÍTULO III

PROPUESTA

TEMA: ANÁLISIS DE LOS TIPOS DE LIDERAZGOS Y SU APLICABILIDAD EN LAS COMPETENCIAS DOCENTES EN LA ESCUELA FRANCISCO DE MIRANDA EN LA COMUNIDAD DE VALDIVIA. AÑO 2015

3.1 Presentación

En base al diagnóstico realizado en la escuela Francisco de Miranda de la comunidad de Valdivia, luego de haber constatado la serie de inconvenientes que se suceden en torno al tema Liderazgo, resaltando la poca comunicación que existe entre el directivo y los docentes, la escasa participación del mismo en las actividades grupales y sobre todo la falta de apoyo del directivo a las actividades pedagógicas que ellos realizan, lleva a plantear la necesidad de un profundo análisis de los tipos de liderazgo y su aplicabilidad en las competencias docentes dentro de la Institución educativa, para lo cual se proyecta determinar en qué porcentaje se desarrollan los diversos tipos de liderazgo, cuál ha sido su repercusión en las competencias docentes del primer grado y cuáles son las medidas a tomar para solucionar la problemática institucional que permita alcanzar los objetivos planteados.

Los antecedentes expuestos son la muestra palpable que en la Escuela Francisco de Miranda no existe un liderazgo definido, pues cada uno lo ejerce de forma distinta, con el afán de crecer o sobresalir personalmente sin tomar en consideración que su accionar perjudica el buen nombre de la Institución, de allí de la importancia del desarrollo de la temática expuesta.

3.2. Justificación

El presente estudio, no pretende menospreciar la capacidad de liderazgo de los directivos y/o docentes de las Instituciones educativas pero el diagnóstico realizado en la Escuela Francisco de Miranda de la comunidad de Valdivia, deja entrever la falta del mismo, que ha repercutido de manera negativa en el desarrollo de las competencias de sus docentes.

Razón por la cual se plantea un Análisis de los tipos de liderazgo y su aplicabilidad a las competencias docentes que permita mejorar la calidad de gestión tanto de los docentes como de los directivos de la Escuela basado en: enunciar, comparar y sugerir los tipos de liderazgos que permitan su aplicabilidad en dichas competencias.

La idea es que los Docentes educativos estén conscientes que son regidos por una autoridad que se llama Director y que parte de sus competencias como docentes es la práctica de un buen liderazgo y su compromiso ético y moral para con sus superiores, estudiantes, padres de familias y la Institución como tal.

3.3. Objetivos:

3.3.1. Objetivo General:

Analizar los tipos de liderazgo y su aplicación en las competencias docentes del primer gado de la escuela Francisco de Miranda de la comunidad de Valdivia,

3.3.2. Objetivo Específico:

- ♣ Enunciar los tipos de liderazgos que se ejercen en la escuela Francisco de Miranda de la comunidad de Valdivia.
- ♣ Comparar los tipos de liderazgo que aplica la Escuela francisco de Miranda.

- ♣ Implementar un modelo de liderazgo para la escuela Francisco de Miranda mediante un programa de capacitación a docentes.

3.4. Campo de acción

El presente tiene como centro de estudios a la Escuela de Educación Básica Francisco de Miranda, ubicada a 42 km. De la vía a Manglaralto en la Ruta del Spondylus, en la zona Norte. Específicamente en el pueblo ancestral de la Cultura Valdivia, Patrimonio Cultural Nacional, cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena. No existe la fecha exacta de su creación o fundación, sin embargo se cree que fue fundada hace más de 100 años, como escuela fiscal data del 1 de Enero de 1951, tomando en cuenta que antes fue municipal, luego fisco municipal. Ha crecido en infraestructura, y en la actualidad contamos con 51 profesores, además se da la oportunidad a estudiantes de las diferentes universidades de la Provincia para que realicen sus observaciones y prácticas docentes.

En esta institución se educan 940 estudiantes desde educación inicial hasta el décimo año de educación básica. La Institución tiene una gran trayectoria en la formación de niños, niñas y adolescentes de la zona.



Fuente: Escuela de Educación Básica Francisco de Miranda.

3.5. Análisis de los tipos de liderazgo

Analizar los tipos de liderazgos, conlleva a la investigadora a indagar qué ocurre en el diario vivir de cada una de las personas involucradas en la labor educativa, para conocer de qué manera afecta, tanto positiva como negativamente su actitud frente a los compromisos laborales y de relaciones interpersonales.

De allí que es menester esculcar en la Escuela de Educación básica Francisco de Miranda de la comunidad de Valdivia, centro de este estudio con la finalidad de conocer qué ocurre dentro de sus aulas, cómo afecta o beneficia el accionar del Docente a la calidad de la educación y qué se puede mejora en ella.

La necesidad de saber hacia dónde dirigir los pasos y qué es lo que se quiere lograr, obliga a los docentes a comprometerse más en el trabajo, en la toma de decisiones, y a prepararse continuamente en el aspecto pedagógico, el trabajo de grupo tomando en cuenta que no es mejor líder el que más realiza una actividad, si no el que se siente mediador del problema y se involucra para mejorarlo.

Por tanto hay que precisar los puntos que demandan mejora en la gestión educativa, obtenidos del diagnóstico realizado a la escuela Francisco de Miranda, mediante la aplicación de encuestas y entrevista cuyos resultados redundan en la poca motivación por parte de los docentes, en el escaso apoyo del Director hacia los mismos, la poca confianza que tiene el director en sus educadores que le lleva a no delega funciones, entre otras.

Estas falencias se ven reflejadas en los tipos de liderazgo, que no son empleados adecuadamente, de la misma manera no existe buenas relaciones entre los docente, por tanto las metas que se fijan en la institución no se cumplen a cabalidad y casi siempre los docentes son considerados responsables.

Otro de los puntos negativos detectado en el diagnóstico es que la institución no cuenta con suficientes aula, es decir que el número de estudiantes excede el total de

aulas que permita a los educando una educación de calidad. Pero las aulas no son el único problema de la escuela, las baterías sanitarias están obsoletas y urge atención inmediata.

Lo acotado se sustenta además en el diagnóstico FODA, realizado para el desarrollo del presente estudio y presentado a continuación

3.5.1. Diagnóstico FODA

El diagnóstico realizado a la institución determinó las fortalezas y debilidades, así como también las oportunidades y amenazas, además de conocer, también con que cuenta la institución educativa, las mismas que se detallan en el cuadro a continuación.

Cuadro 6 Diagnóstico FODA

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> - Personal capacitado. - Instalaciones en buen estado. - Predisposición del personal docente. - Apoyo del comité de gestión. - Gobierno Estudiantil. - Sala de Computación. - Proyecto de Inclusión de niños – as con capacidades diferentes. - Participación proactiva interna y externa de personal docente. - Planificación e innovación. currículo docente del diseño curricular. - Espacios recreativos. - Rendición de cuentas a la comunidad educativa - Biblioteca 	<ul style="list-style-type: none"> - Divergencias en el tipo de liderazgo que se ejerce en la Institución - Escaso presupuesto. - Mobiliarios en mal estado. - Falta de baterías higiénicas y pozo séptico. - Falta cancha de uso Múltiple. - Falta de aulas. - Incremento del liderazgo. - Necesidad de orientadora vocacional (psicóloga educativa) - Poca colaboración de los representantes legales
Oportunidades	Amenazas

<ul style="list-style-type: none"> - Definir el tipo de liderazgo acorde a las necesidades del establecimiento. - Apoyo del Centro de Salud Valdivia. - Apoyo de la Comuna. - Dirección Provincial de educación. - Defensa civil. - Consejo Provincial de la Niñez y adolescencia. - Intercambio estudiantil y docente. - Actividades culturales y recreativas. - Elaboración y ejecución de proyectos. - Fomento a la lectura y la investigación. - Implementación de juegos recreativos 	<ul style="list-style-type: none"> - Contaminación Ambiental por: Fábricas, centro eviscerado, artesanos, vendedores ambulantes, criaderos de cerdos y otros. - Índice de desnutrición (30%). - Bandas juveniles. - Consumo de drogas. - Juegos electrónicos - Falta de control de programas no apto para niños en los hogares. - Bares cerca de la escuela. - Maltrato psicológico y físico a niños-as en ciertos hogares. - Exceso de velocidad de vehículos en la zona escolar.
--	---

Fuente: Diagnóstico

Elaborado por: De la A, M

La base fundamental para proponer acciones de mejora es el resultado obtenido del diagnóstico, realizado a los gestores de la comunidad educativa de la escuela Francisco de Miranda de la comuna Valdivia, cuyo aporte consolidó el trabajo en equipo y el conocimiento pleno de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades con las que cuenta la institución educativa.

El absoluto conocimiento del FODA, contribuirá a implementar las mejores estrategias, delegar funciones, determinar el recurso humano y material con el que se cuenta para alcanzar la meta propuesta a corto y mediano plazo, así como también tomar los correctivos necesarios y oportunos.

3.6. Tipos de liderazgos

Siempre es importante conocer en qué se está fallando y tratar de rectificar, como sabios educadores, razón por la cual, enunciar los tipos de liderazgos y su aplicabilidad en las competencias docentes en la escuela Francisco de Miranda conlleva a comprobar de que forma un término o acción mal empleada puede ocasionar conflictos internos como es el caso de la Institución en estudio que cuenta con varios tipos de liderazgos, los mismos que son el resultado de un exhaustivo trabajo desplegado para este fin y son:

- ♣ Liderazgo Autocrático o autoritario:
- ♣ Democrático y Participativo:
- ♣ Laissez faire o liberal:
- ♣ El liderazgo transaccional:

Si bien no es malo ejercer tal o cual tipo de liderazgo si afecta negativamente a los involucrados cuando no se lo practica de manera adecuada, sin embargo, como ya se mencionó, hay ocasiones en las cuales es deber del director ser autoritario, sobre todo cuando del accionar de su personal depende su buen nombre y el de la institución.

La mejor forma de llegar a un público es sin duda siendo democrático y participativo de manera que cada uno acepte su cuota de responsabilidad en la labor asignada. Ser observador o poco participativo, cuando se supone que se es el líder puede crear confusiones en el grupo, ya que se creerá que el líder no tiene la suficiente capacidad para liderar.

Tampoco es bueno el tipo de liderazgo en el cual haciendo uso de su autoridad, el líder “soborna” a sus súbditos y ellos por obtener reconocimientos se olvidan de los valores éticos y morales que todo docente debe, más bien presumir.

3.7. Comparación de los tipos de liderazgo

El presente estudio para su análisis proyecta dos tipos diferentes de comparaciones una interna y otra externa

3.7.1. Comparación interna

El epígrafe 3.6 enuncia los tipos de liderazgos identificados en la Escuela Francisco de Miranda y estos son: Autocrático o autoritario, Democrático y Participativo, Laissez faire o liberal y El liderazgo transaccional, la razón de tal aseveración se determina en el estudio proyectado dentro de la institución para este fin.

Es importante agregar que cada uno ha cumplido un rol protagónico dependiendo de las actividades y las circunstancias. Es así que el **liderazgo autoritario** va ganando terreno en las aulas escolares, muy a pesar que la educación Siglo XXI la preve abierta, de calidad y más humanitaria.

Este tipo de liderazgo surge con los viejos paradigmas educativos y se han enraizado tanto en la mente del docente, que es difícil de cambiar, este también denota un problema más bien cultural que enseñó al docente a ser por demás rígido como una forma de mostrar autoridad ante los demás.

Tomando en consideración que además, actualmente las Instituciones educativas se designa comisiones y nombra un responsable, en ocasiones, los docentes por egoísmo quizás, se niegan a compartir la información de la comisión de su competencia con el resto de docentes. Es lamentable este accionar, ya que refleja una falta de compañerismo, el desconocimiento de los valores éticos debe ser la carta de presentación de cada docente.

Por tal razón conviene precisar que un promedio del 55 % de los docentes ejerce un liderazgo autoritario. Al final de este epígrafe se dará a conocer si ha beneficiado o no, la labor educativa en la escuela Francisco de Miranda.

De la misma forma se considera el tipo de liderazgo **democrático y participativo**. Que abre las puertas a un liderazgo diferente donde las decisiones son tomadas en conjunto y los conflictos resueltos de igual manera debido a que prioriza la participación de todos y mantiene un diálogo constante y abierto.

Este tipo de liderazgo ha dado buenos resultados a muchas empresas, ya que todos trabajan por el bien común. Sin embargo ser líder democrático implica capacidad de gestión, don de mando, capacidad de admitir errores, tener absoluta confianza en cada uno de los súbditos y en sí mismo.

Los establecimientos educativos son una empresa más y los docentes los responsables de evitar su fracaso, sin embargo, no todos tienen la capacidad de fungir como líderes democráticos ya que apenas un 10 % del total de los docentes de la Escuela Francisco de Miranda de la comunidad de Valdivia, desarrolla este tipo de liderazgo, cuyo resultado del diagnóstico permiten deducir que son aquellos que culturalmente fueron educados bajo preceptos de solidaridad, responsabilidad y compañerismo.

Otro tipo de liderazgo determinado en escuela de educación básica Francisco de Miranda es el llamado **Laissez faire o liberal**. Se lo toma en consideración ya que en la institución educativa existe un porcentaje de personas que le gusta practicar este tipo de liderazgo debido a que puede actuar libremente sin responsabilizarse de nada que tenga que ver, en este caso, con sus competencias como docente.

Es decir no toma responsabilidad, en nada, pero si facilita los medios para que los subordinados realicen sus tareas. Como ya se mencionó, en el campo educativo existen comisiones a cargo de un responsable que casi prefiere dar a su grupo la libertad de actuar como considere conveniente, no tienen ningún interés en trazar metas y peor aún alcanzar algún tipo de objetivo.

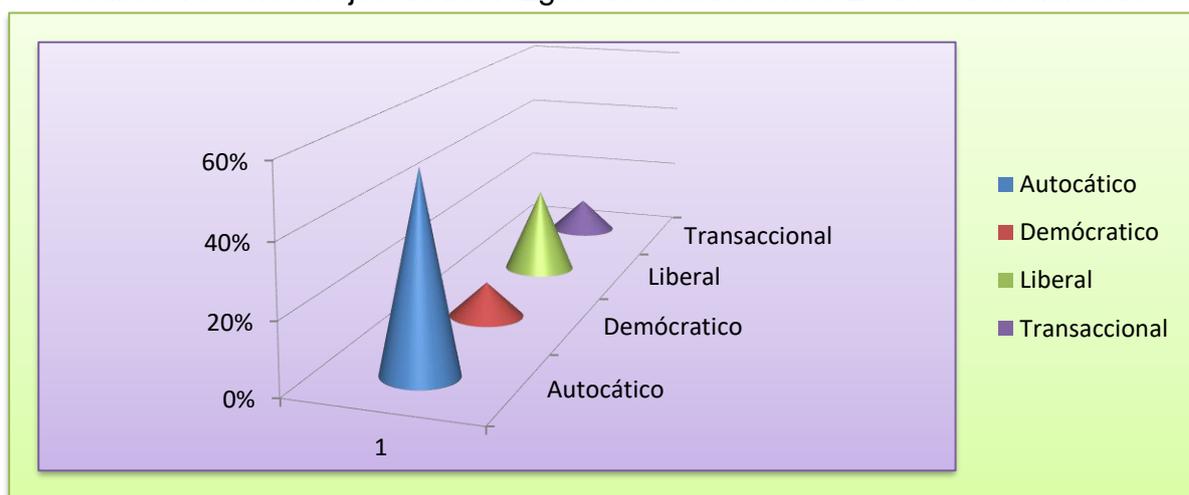
Sin embargo no entregan el control total. Sin metas y sin objetivos ninguna institución funciona eficientemente dejando notar la ineficiencia, es decir que una escuela con liderazgo Laissez faire o liberal, es como un barco sin timón que

navega a la deriva y puede naufragar si no se cambia sentido del liderazgo. De allí que en la Escuela Francisco de Miranda se encuentra un 25% de docentes que practican el liderazgo Laissez faire o liberal.

Otro tipo de liderazgo que se detecta en la antes mencionada Institución educativa es el **liderazgo transaccional**. Si bien es cierto que este tipo de liderazgo se da en las empresas cuya recompensa es el reconocimiento económico y a pesar de que las instituciones educativas, no compensan de esta forma a sus docentes, si se da en la escuela Francisco de Miranda, en la cual existe un porcentaje de docentes que no le importa los medios que utilicen para sobresalir, desvalorando sus cualidades de docente, calidad de ser humano, que hablan de lealtad, que ente caso no existe ya que el compromiso que adquieren dura, mientras las necesidades de ambos no sean satisfechas.

Es importante resaltar que un 10% de los docentes de la escuela Francisco de Miranda practica este tipo de liderazgo, deducción que se hace en base al estudio de campo realizado en dicha Institución.

Gráfico 15 Porcentajes de liderazgos detectados en la Esc. Fco. de Miranda



Fuente: Diagnóstico
Elaborado por: De la A, M

El gráfico 15 es el resultado del diagnóstico realizado en la Escuela Francisco de Miranda en la cual se denota que el liderazgo autoritario es el que prima en la

Institución. Los efectos negativos de la aplicación de este tipo de liderazgo son notorios, lamentablemente, también deja entrever actitudes mezquinas de quienes están llamados a ser ejemplo de solidaridad, compañerismo, lealtad y rectitud. Variables que llevan a la investigadora a realizar una comparación externa de manera que pueda proponer un modelo de liderazgo a seguir. Analizar los tipos de liderazgo y su aplicabilidad en las competencias docentes, no es tarea fácil, ya que requiere ponerse en los zapatos de quienes ejercen tal o cual tipo de liderazgo y conocer las razones de peso para su aplicación.

Fue necesario realizar, así mismo, un sondeo en la Escuela "Julio Reyes González" de la comunidad de San Pedro ubicada en el mismo entorno, para conocer la opinión de sus docentes, y los resultados fueron prácticamente los mismos. Tal parece que el tema liderazgo es mucho más complejo de lo que se piensa, pues existe descontento entre los docentes y el clima laboral no es el más adecuado, sobre todo para ellos, en esta institución educativa también predominan los tipos de liderazgo autocrático y liberal.

3.7.2. Comparación externa

La comparación externa se realiza con el fin de conocer qué tipo de liderazgo aplican otras instituciones y cuáles han sido sus resultados. De manera que permita a la investigadora sugerir objetivamente el tipo de liderazgo que necesita la Escuela Francisco de Miranda.

Para ello se toma en consideración la postura de los organismos internacionales (OCDE, UNESCO, Unión Europea) que afirman que el liderazgo educativo es la clave para la calidad. Informes publicados en la revista Fuente.

Afirman que "los sistemas educativos vigentes en gran parte de los países no corresponden a las exigencias de la sociedad actual, inmersa en cambios cada vez más profundos y acelerados. Escuela y sociedad no avanzan en el mismo ritmo ni en la misma dirección, pero ante esta realidad reconocen que no es necesario la inversión de más dinero, sino de crear las condiciones y clima adecuadas para lograr

una escuela siglo XXI en la que cada profesor pueda mejorar sus prácticas educativas” (Pont. B, 2008).

Estos organismos en base a los antecedentes anotados proponen fomentar un modelo de liderazgo compartido que cree instituciones educativas eficaces, que oferten una educación de calidad donde sus profesionales sean buenos líderes, para ello consideran necesario redefinir las responsabilidades y contenidos del liderazgo educativo, es importante agregar que dichos estudios fueron realizados en España y Chile.

3.8. Modelo a implementar

Una vez realizado la comparación y la propuesta que hacen los organismos internacionales respecto al tipo de liderazgo que desarrollan. Se sugiere para la escuela Francisco de Miranda de la comunidad de Valdivia un modelo de liderazgo transformacional. Es importante recalcar que originalmente se consideró el modelo democrático y participativo ya que no se encontró el modelo transformacional dentro de los tipos de liderazgos ejercidos por el personal del mencionado centro de estudio.

Implementar un modelo de liderazgo implica hacer eco de las sugerencias emitidas por los organismos e instituciones conocedoras del tema, por ello el modelo de liderazgo transformacional a desarrollar contempla una capacitación tanto al directivo como a los docentes con la finalidad de prepararlos para los cambios que el desarrollo de la propuesta genera.

3.8.1. Plan de acción

Su elaboración conlleva una serie de metas y actividades que deben ser ejecutadas en el plazo estipulado, determinando las estrategias, la metodología, los temas a tratar y los recursos necesarios para cada acción. Tal como se detalla en el cuadro subsiguiente.

Implementar un liderazgo transformacional en la escuela Francisco de Miranda, es lo que se busca mediante esta acción, en base a los resultados del diagnóstico que determina la necesidad de mejorarlo, para ello es necesario que las autoridades entiendan que no siempre pueden ser autosuficientes, que delegar funciones o solicitar el apoyo de los demás no es sinónimo de debilidad, sino de madurez intelectual. Ya que como todo ser humano tienden a equivocarse o por mucho abarcar descuidan algunas áreas importantes. La ejecución de esta acción demanda necesidad de recurso humano, material y económico que los responsables deben asumir con prontitud para el éxito de la mencionada actividad.

Cuadro 7 Plan de acción

Objetivo: Implementar un liderazgo transformacional que permita a los directivos delegar funciones en beneficio de la buena marcha de la institución educativa			
Estrategias	Metodología a desarrollar	Temática a tratar	Recursos
Desarrollar la capacidad de liderazgos	Taller	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Manejo de la relaciones interpersonales ◆ Determinar la importancia de la motivación ◆ Delegar funciones 	Humano
Trabajo en equipo	Capacitación	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Importancia del trabajo en equipo ◆ Toma de decisiones ◆ Los pro y los contras del trabajo en equipo 	Materiales
El servicio	Taller motivacional	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Motivación ◆ Actitud ◆ Don de servicio 	Económicos
Liderazgo	Capacitación	<ul style="list-style-type: none"> ◆ El líder ◆ Liderazgo ◆ Características del liderazgo ◆ Tipos de liderazgo 	

Fuente: Plan de acción
Elaborado por: De la A, M

3.8.2. Seguimiento y evaluación

Aplicar un plan de acción conlleva, si se quiere medir los logros alcanzados, un seguimiento y evaluación de las acciones desarrolladas. Para ello se realizará un monitoreo cada tres meses con la finalidad de verificar el cumplimiento de las tareas y determinar si se cumplieron o no las metas planteadas, esto permitirá retroalimentar la actividad que no tuvo un correcto funcionamiento y tomar las medidas correctivas que permitan lograr el fin propuesto. Para ello se elaborará un formulario destinado a la evaluación.

3.9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

3.9.1. CONCLUSIONES

Una vez desarrollado el estudio de investigación se llegó a las siguientes conclusiones.

- ❖ El análisis de los tipos de liderazgo y su aplicabilidad en las competencias docente muestran bajos niveles de satisfacción, lo que incide en el desempeño de los docentes.
- ❖ Se enunció los tipos de liderazgos que se ejercen en la escuela Francisco de Miranda de la comunidad de Valdivia para su posterior análisis.
- ❖ Se realizó comparaciones a nivel interno y externo sobre los tipos de liderazgo que aplica la Escuela Francisco de Miranda.
- ❖ Se Implementó un modelo de liderazgo transformacional para la escuela Francisco de Miranda mediante un programa de capacitación a docentes.

3.9.2.RECOMENDACIONES

Detalladas las conclusiones del presente estudio se recomienda:

- ❖ Analizar periódicamente el tipo de liderazgo implementado que permita elevar los niveles de satisfacción en el desempeño de los docentes
- ❖ Aplicar el modelo de liderazgo transformacional con la finalidad de optimizar las competencias docentes.
- ❖ Compartir los resultados de la investigación con instituciones afines que contribuyan a fortalecer su liderazgo en las competencias docentes.
- ❖ Aplicar las estrategias de acción implementadas en el modelo de liderazgo transformacional que optimice el liderazgo institucional.

BIBLIOGRAFÍA

- Constitución de la República del Ecuador.* (2008). Quito.
- ACE. (2008).
- Agüera I, E. (2004: 47). *Liderazgo y Compromiso Social*. México.
- Agüera I, E. (2004: 53). *Liderazgo y compromiso social*. México: Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.
- Alarcón et al, G. (2013). *Ruta Hacia un Perú mejor. ¿ qué hacer? ¿ cómo lograrlo?* Perú: Aguilar.
- Álvarez, I. (2004:17). *Planificación y desarrollo de proyectos sociales y educativos*. México: Limusa.
- Álvarez G, I. (2004: 28). *Planificación y desarrollo de proyectos sociales y educativos*. México: Limusa.
- Araceli, R. (2002:72). *Turismo Sostenible*. Madrid: IEPALA.
- Argudin. (2005).
- Aristizábal S., M. N. (2005). *Guía para la elaboración del plan de mantenimiento y mejoramiento*. Antioquia: Universidad de Antioquia.
- Artherton, T. (2008: 31). *30 minutos para vender bien*. Barcelona: Garnica.
- Azerêdo Rios, T. (2001:74). *Comprender y Enseñar. Por una docencia de mejor calidad*. São Paulo: Cortez Editora.
- Boullon, R. (2002: 32). *Planificación del espacio turístico*. México: Trillas.
- Cano, E. (2005: 19-20). *Cómo mejorar la competencia de los docentes. Guía para la autoevaluación y el desarrollo de las competencias profesionales*. Barcelona: GRAÓ.
- Catalano. (2005).
- Cevallos, M. (2005). Sistema Nacional de Formación de Liderazgo democrático. *Realidad Local y Nacional*, 7.
- Claudia Lucia Ordóñez Ordóñez et al. (2011). *Pedagogía y Didáctica*. Quito: Centro Gráfico Ministerio de Educación.
- Col., I. O. (2010:49). *Gestión Pública del Turismo*. Barcelona: UOC.
- Comorera et al, V. O. (2005). *Desarrollo del factor humano*. Barcelona: UOC.
- Comorera, V. O. (2005). *Desarrollo del Factor Humano*. Barcelona: UOC.
- Crosby, A. (1996:66). *Elementos básicos para un turismo sostenible en las áreas naturales*. Madrid: CEFAT.
- definicion ABC.* (s.f.). Recuperado el Miércoles de Marzo de 2013, de <http://www.definicionabc.com/general/plan.php3#ixzz2Os9hOqwl>.
- estudios, P. d. (20011).
- Gallart. (2007).
- García L et al, N. (2002). *La administración escolar para el cambio y el mejoramiento de las instituciones educativas*. Costa Rica: Universidad de Costa Rica.
- Gento P, S. (2011: 56). *Gestión, Dirección y Supervisión de Instituciones y Programas de Tratamiento Educativo de la Diversidad*. Madrid: Universidad de Educación a Distancia.
- Gil, M. Á. (2010). *Cómo crear y hacer funcionar una empresa*. España: ESIC.
- <http://definicion.de/plan-de-desarrollo/#ixzz2OmnWully>. (s.f.). Recuperado el Jueves de Marzo de 2013
- Imbenón, F. (2010:66). *Procesos y Contextos Educativos: Enseñar en las instituciones de educación secundaria*. Barcelona : GRAÓ.
- José Moya O, e. a. (2011: 35-36). *Teoría y Práctica de las Competencias Básicas*. Barcelona: GRAÓ.

- Lladó L, e. a. (2013: 87-97). *Competencias profesionales y empleabilidad en el contexto de la flexibilidad laboral*. Estados Unidos: Polibro.
- López Q, A. (2004: 279 -283). *Liderazgo Creativo. Hacia el logro de la excelencia personal*. España: Ediciones Nobel S.A.
- Lussier, R. (2002: 67). *Liderazgo*. México.
- Martín, J. (2003). *"Turismo y población". Sociología del turismo*. Barcelona: Ariel.
- Martínez, D. (2005). *Elaboración del plan estratégico a través del cuadro de mando integral*. Madrid: Díaz de Santos S.A.
- Martínez, D. (2005). *La elaboración del plan estratégico a través del cuadro de mando integral*. Madrid: Diaz de Santos S.A.
- Martínez, D. (2005: 34). *La elaboración del plan estratégico a través del cuadro de mando integral*. Madrid: Díaz de Santos S.A.
- MATEO ANDRÉS, J. (2000). *La evaluación educativa, su práctica y otras metáforas*. (Vol. 3). Barcelona: Horsori.
- Matilla, k. (2008). *Modelo de la Planificación en la teoría de las Relaciones Públicas*. Barcelona: UOC.
- Mingote A, J. C. (2013: 36). *El bienestar, malstar de los jóvenes*. Madrid: Díaz de Santos.
- Ministerio de Educación. (2011). *Plan decenal*. Quito.
- Monesterolo, A. (2008). Diagnóstico participativo. (L. Echeverría, Ed.) *Redes de Protección Integral*(1), 22.
- Munch, L. (2002). *Más allá de la excelencia y de la calidad total*. México: Trilla.
- OCDE. (25 de 06 de 2009). Liderazgo escolar.
- OCDE, O. p. (2009). *Mejorar el liderazgo escolar. Herramientas de trabajo*.
- Oriol et al, I. (2010:49). *Gestión Pública del Turismo*. Barcelona: UOC.
- Pavón S, A. (2010:158). *La supervisión Educativa para la Sociedad del Conocimiento*. Madrid: La Muralla.
- Perrenoud. (2007).
- Ponce, A. R. (2005). *Administración de empresas. Teoría y práctica, segunda edición*. México: Limisa.
- Pont et al, B. (2009:18). *Mejorar el Liderazgo Escolar. Volumen 1 política y práctica*. México: OCDE.
- Renato, Q. (2000:9). *Elementos del turismo*. San José: Universidad estatal a distancia.
- Reyes, A. (2004). *Administración de Empresas: Teoría y Práctica*. México: Limusa.
- Ricaurte, C. (2009). *Manual para el diagnóstico turístico Local: Guía para planificadores*.
- Robinson, V. M. (2006 : 62 65). *Putting Education Back Into Educational Leadership. Leading & Managing*.
- ROSALES, C. (2000). *La perspectiva Dinámica de la evaluación*. Madrid: Narcea.
- Saavedra, E. (2004). *Promoción Turística: Una llave para el desarrollo de Chuquisaca*. La Paz.: EDOBOL.
- Santiuste B, V. (10 de 10 de 2005).
www.indexnet.santillana.es/rcs/_archivo/infantil/Biblioteca/Cuaderno/construc1.
 Recuperado el 25 de 06 de 2015
- Schweizer E, M. (2009). *La Educación Argentina hacia el bicentenario*. Argentina.
- Sierra P. et al, I. A. (2004: 43). *Gestión de Ambiente de Aprendizaje y desarrollo de competencias*.
- Soria, V. (2004: 269). *Relaciones Humanas*. México: Limusa.
- Tiiramonti. (2007).
- usthans, C. (2002: 100). *Evaluación organizacional. marco para mejorar el desempeño*. Canadá: IDB bookstore.

Yucta, P. (2007). Concepto de calidad del buen vivir. *Manual de calidad para la Gestión del turismo comunitario del ecuador*, 13.

Zabala. (2007).

Zurita B, T. (2011). *Habilidades Sociales y dinamización de grupos*. Málaga: INNOVA.