



UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR
DEPARTAMENTO DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA EDUCATIVA
TESIS DE GRADO

PREVIO LA OBTENCIÓN DEL GRADO ACADÉMICO DE MAGÍSTER EN GERENCIA EDUCATIVA

TEMA

EL LIDERAZGO EDUCACIONAL, COMO MEDIO QUE PROMUEVE LA EXCELENCIA ACADÉMICA EN LA ESCUELA DE GESTION EMPRESARIAL, MODALIDAD PRESENCIAL MATRIZ, DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS GESTIÓN EMPRESARIAL E INFORMÁTICA, DE LA UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR, PERÍODO 2013 -2014.

AUTOR

LCDO. MARCO VINICIO QUISHPE PAZ

GUARANDA, MARZO DE 2014



UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR

DEPARTAMENTO DE POSTGRADO

MAESTRÍA EN GERENCIA EDUCATIVA

TESIS DE GRADO

PREVIO LA OBTENCIÓN DEL GRADO ACADÉMICO DE MAGÍSTER EN GERENCIA EDUCATIVA

TEMA

EL LIDERAZGO EDUCACIONAL, COMO MEDIO QUE PROMUEVE LA EXCELENCIA ACADÉMICA EN LA ESCUELA DE GESTION EMPRESARIAL, MODALIDAD PRESENCIAL MATRIZ, DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS GESTIÓN EMPRESARIAL E INFORMÁTICA, DE LA UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR, PERÍODO 2013 -2014.

AUTOR

LCDO. MARCO VINICIO QUISHPE PAZ

DIRECTOR DE TESIS

ING. MARCO LARA OLALLA M.Sc

GUARANDA, MARZO DE 2014

I Dedicatoria

Dedico el presente trabajo a Dios todopoderoso que con su inmensa bondad me ha sabido guiar siempre, a mi esposa e hija que son los pilares fundamentales en mi vida y a mis padres y hermanos que permanentemente me han dado su ayuda incondicional.

MARCO

II Agradecimiento

A Dios que siempre con su sabiduría y amor de Padre me ha dado la suficiente fortaleza para seguir a pesar de las dificultades, a mi esposa e hija agradezco por su infinito amor y apoyo, a mi familia en general que constantemente ha permanecido junto a mí en los momentos más difíciles, y por supuesto a mis profesores de la Maestría y Tutor que con sus conocimientos han colaborado en forjar un profesional de bien para la sociedad.

Además un agradecimiento muy especial a la Universidad Estatal de Bolívar, que a través del Programa de la Maestría en Gerencia Educativa ha forjado un profesional de bien que pueda aportar al mejoramiento de la sociedad.

MARCO

III Certificación del Director de Tesis

Ing. Marco Lara Olalla, Director de Tesis del estudiante de la Maestría en Gerencia Educativa: Lcdo. Marco Vinicio Quishpe Paz.

C E R T I F I C A:

Que una vez revisados los contenidos de la investigación y desarrollo de la Tesis, titulada: **EL LIDERAZGO EDUCACIONAL, COMO MEDIO QUE PROMUEVE LA EXCELENCIA ACADÉMICA EN LA ESCUELA DE GESTION EMPRESARIAL, MODALIDAD PRESENCIAL MATRIZ, DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS GESTIÓN EMPRESARIAL E INFORMÁTICA, DE LA UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR, PERÍODO 2013 -2014**, que guardan relación con lo estipulado en la reglamentación prevista por los organismos de estudios de cuarto nivel, los mismos que cumplen los parámetros del método de investigación y su proceso; por lo que solicito muy respetuosamente, se dé el trámite legal correspondiente.

Guaranda, marzo 2014.

Atentamente,



Ing. Marco Lara Olalla M.Sc
DIRECTOR DE TESIS

CERTIFICACIÓN DE INVESTIGACIÓN

ING. ISABEL JAYA ESCOBAR, en mi calidad de Directora de la Escuela de Gestión Empresarial, de la Facultad de Ciencias Administrativas Gestión Empresarial e Informática de la Universidad Estatal de Bolívar, a petición de la parte interesada,

CERTIFICO:

Que el Lic. Marco Vinicio Quishpe Paz, estudiante de la Maestría en Gerencia Educativa, Paralelo 083-Chimbo, de la Universidad Estatal de Bolívar, llevó a cabo el Trabajo de Investigación para la elaboración de la Tesis de grado, titulada: **EL LIDERAZGO EDUCACIONAL, COMO MEDIO QUE PROMUEVE LA EXCELENCIA ACADÉMICA EN LA ESCUELA DE GESTIÓN EMPRESARIAL, MODALIDAD PRESENCIAL MATRIZ, DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS GESTIÓN EMPRESARIAL E INFORMÁTICA DE LA UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR, PERIODO 2013 – 2014**, obteniendo los siguientes resultados adjuntados:

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad, autorizando al estudiante presentar dicho documento en la Universidad Estatal de Bolívar.

Guaranda, 06 de diciembre de 2013.


ING. ISABEL JAYA ESCOBAR
DIRECTORA





IV AUTORIA NOTARIADA CON LA DEBIDA DECLARACIÓN DECLARACIÓN

Yo, **MARCO VINICIO QUISHPE PAZ**, Autor del tema de Tesis **EL LIDERAZGO EDUCACIONAL, COMO MEDIO QUE PROMUEVE LA EXCELENCIA ACADÉMICA EN LA ESCUELA DE GESTION EMPRESARIAL, MODALIDAD PRESENCIAL MATRIZ, DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS -GESTIÓN EMPRESARIAL E INFORMÁTICA, DE LA UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR, PERÍODO 2013 -2014**, declaro que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; este documento no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que las referencias bibliográficas que se incluye han sido consultadas al autor.

La Universidad Estatal de Bolívar puede hacer uso de los derechos de publicación correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normativa institucional vigente.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Marco Vinicio Quishpe', with a long horizontal flourish extending to the right.

Lie. Marco Vinicio Quishpe

Autor

C.C N° 020186708-2

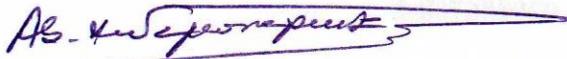


DECLARACIÓN JURAMENTADA DE AUTORIA OTORGADA POR EL SEÑOR:
MARCO VINICIO QUISHPE PAZ.

CUANTIA: INDETERMINADA.

En San Miguel de Bolívar, República del Ecuador, hoy día martes dieciocho de marzo del año dos mil catorce, ante mi ABOGADO WASHINGTON MORA RUIZ, Notario Segundo encargado de este Cantón, comparece el señor MARCO VINICIO QUISHPE PAZ. El compareciente manifiesta ser casado, mayor de edad, de estado civil casado, domiciliado en la Parroquia Veintimilla del cantón Guaranda, Provincia de Bolívar, legalmente capaz, a quien de conocerlo doy fe y dice: Que instruido de la naturaleza, objeto y resultados legales de este instrumento, en forma libre y voluntaria manifiesta que tiene a bien otorgar la presente Declaración Jurada. Al efecto, juramentado que fue en legal y debida forma, previa la explicación de la gravedad del juramento, de las penas del perjurio y de la obligación que tiene de decir la verdad, expone: Yo MARCO VINICIO QUISHPE PAZ, manifiesta que los criterios e ideas emitidos en el presente Trabajo de Tesis titulado **“EL LIDERAZGO EDUCACIONAL, COMO MEDIO QUE PROMUEVE LA EXCELENCIA ACADÉMICA EN LA ESCUELA DE GESTIÓN EMPRESARIAL, MODALIDAD PRESENCIAL MATRIZ, DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS GESTIÓN EMPRESARIAL E INFORMÁTICA, DE LA UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR, PERÍODO 2013-2014”**, es de mi exclusiva responsabilidad en calidad de Autor. Es todo cuanto puedo decir en honor a la verdad; y, leída que le fue esta declaración al compareciente, se afirma y se ratifica en lo expuesto y firma conmigo en unidad de acto: de todo lo cual doy fe.


Marco Vinicio Quishpe Paz.
C.C. No.-020186708-2



Ab. Washington Mora Ruiz

NOTARIO SEGUNDO (E) DEL CANTÓN SAN MIGUEL

Ab. Washington Mora Ruiz
NOTARIO SEGUNDO
CANTÓN SAN MIGUEL DE BOLÍVAR

V TABLA DE CONTENIDOS

CONTENIDO	PAGINAS
Carátula	
Portadilla	
I Dedicatoria	1
II Agradecimiento	2
III Certificación del director de tesis	3
IV Autoría notariada	4
V Tabla de contenidos	5
VI Resumen ejecutivo en español e inglés	12
VI Introducción	16
1. Tema	18
2. Antecedentes	19
3. Problema	21
4. Justificación	22
5. Objetivos	26
6. Hipótesis	28
7. Variables y Operacionalización de variables	32
CAPITULO I	
Marco Teórico	33
1. Teoría Científica	33
1.1 Líder y Liderazgo	33

1.1.1 Teorías del Liderazgo	47
1.1.2 Características del Líder	47
1.1.3 Estilos de Liderazgo	49
1.1.4 Estilos Clásicos de Liderazgo	51
1.2 La Cultura Organizacional y el Liderazgo	58
1.3 Liderazgo y Personalidad	59
1.3.1 El Liderazgo como Cualidad Personal	61
1.3.2 El liderazgo como función dentro de la organización:	62
1.4 Liderazgo y Educación	64
1.5 Liderazgo Educativo	65
1.5.1 Requerimientos metodológicos para ejercer el liderazgo educacional:	67
1.5.1.1 Dimensión del Tener:	70
1.5.1.2 Dimensión del ser:	70
1.6 Cualidades del líder educativo:	74
1.6.1 Requisitos del líder educativo:	74
1.6.2 Conocimientos del líder educativo:	75
1.6.3 Habilidades del líder educativo:	75
1.7 Los líderes educativos se destacan por poseer 7 atributos	76
1.7.1 El líder debe ejercer el liderazgo educativo en todos los niveles	77
1.7.2 Combinar en su gestión:	77
1.7.3 Lograr en su gestión	78
1.7.4 La educación forja de líderes	82
1.8 Excelencia Académica	83
1.8.1 Factores que inciden positivamente para la excelencia académica	84
1.8.2 Fase cognitiva	85
1.8.3 La Gestión de Calidad	89
1.8.4 Direccionamiento Estratégico	90
1.8.5 Gerencia de Proceso	90

1.8.6 La gestión para el mejoramiento en las instituciones educativas	92
1.8.7 Los componentes de la gestión para el mejoramiento	93
1.8.8 Componente directivo	94
1.8.9 Componente Administrativo	95
1.8.10 Componente Pedagógico	97
1.8.11 Componente de comunidad	98
1.8.12 Los procesos de la Gestión para el mejoramiento	99
1.8.13 Fase de Caracterización	100
1.8.14.Socialización y Compromisos de Mejoramiento	101
1.8.15 Fase de Planeación	103
1.8.16 Plan de mejoramiento Institucional	107
1.8.17 Responsabilidad y Autoridad	107
1.8.18 Fase de Seguimiento y Control	109
1.8.19 Autoverificación	110
1.8.20. Auditoria Interna	112
1.8.21. Auditoria Externa	112
1.8.22 Fase de Mejora	113
1.8.23 Motivación	114
1.8.24 Expectativas	118
1.8.25 Metas	120
1.3 Teoría Conceptual	124
1.3.1 Teoría Referencial	134
1.4 Situación Referencial	134
	135
1.4.1 Generalidades de la Escuela de Gestión, de la Facultad de Ciencias Administrativas, Gestión empresarial e Informática, de la Universidad Estatal de Bolívar.	
	136
1.4.1.2 Estructura de la Facultad de Ciencias Administrativas, Gestión Empresarial e Informática.	
	137
1.4.1.3 Objetivos del Reglamento Orgánico Funcional	

1.4.1.4 De la Visión, Misión y Objetivos de la Facultad	138
1.4.1.5 De la Estructura Orgánica de la Facultad	141
1.4.1.6 Estructura Orgánica Funcional	141
1.4.1.7 Estructura de la Escuela de Gestión Empresarial	144
1.5 Teoría Legal	146
1.5.1 Constitución de la República del Ecuador	146
1.5.2 Ley Orgánica de Educación Superior	146
1.5.3 Ley Orgánica de Educación Intercultural:	148
1.5.4 De los Objetivos del Sistema Educativo:	148
CAPITULO II	
2. Metodología	151
2.1 Tipos de Investigación	151
2.1.1 Investigación de Campo	151
2.1.2 Investigación Aplicada	152
2.1.3 Investigación Analítica	152
2.1.4 Investigación Cualitativa	152
2.2 Técnicas de Investigación	153
2.2.1 Entrevista	153
2.1.2 Encuesta	153
2.3 Métodos de Investigación Empleados	153
2.3.1 Método Lógico Deductivo	153
2.3.2 Método Lógico Inductivo	154
2.4 Universo y Muestra	154
2.4.1 Tipos de Muestras	155
2.4.2 Técnica de recolección de datos	158
2.4.3 Plan de Procesamiento y Análisis	159
2.5 Estrategia de Cambio	160
2.5.1 Título	160
4.5.2 Presentación	161

2.5.3	Justificación	162
2.5.4	Objetivos	164
2.5.4.1	Objetivos del plan de capacitación	164
2.5.5	Misión	164
2.5.6	Visión	164
2.5.7	Valores	164
2.5.8	Desarrollo Organizativo	165
2.5.8.1	Responsables	165
2.5.8.2	Beneficiarios	165
2.5.8.3	Tiempo	166
2.5.8.4	Contexto	166
2.6	Desarrollo del plan de capacitación	167
2.6.1	Información General	167
2.6.2	Unidades a Desarrollar	168
2.6.3	Estrategias y medios de aprendizaje	168
2.6.4	Proceso y medios de evaluación	169
2.6.5	Cronograma de actividades	170
2.6.6	Fundamentación	170
2.6.7	Perfil del docente	171
2.7	Plan de Capacitación	171
2.7.1	Desarrollo	172
CAPÍTULO III		
3.	Análisis y Discusión de Resultados	182
3.1	Respuestas de las entrevistas realizadas a las autoridades	203
3.2	Comprobación de los Objetivos	204
3.3	Comprobación de la Hipótesis	205
3.4	Conclusiones	210
3.5	Recomendaciones	211
	Bibliografía	212

Anexos	214
Artículo Científico	222
Palabras Claves	222
Introducción	222
Liderazgo Educativo	223
Reflexión Personal Final	227

INDICE DE CUADROS

Cuadro 1	182
Cuadro 2	183
Cuadro 3	184
Cuadro 4	185
Cuadro 5	186
Cuadro 6	187
Cuadro 7	188
Cuadro 8	189
Cuadro 9	190
Cuadro 10	191
Cuadro 11	192
Cuadro 12	193
Cuadro 13	194
Cuadro 14	195
Cuadro 15	196
Cuadro 16	197
Cuadro 17	198
Cuadro 18	199
Cuadro 19	200
Cuadro 20	201
Cuadro 21	202

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Número	Página
Grafico 1	182
Grafico 2	183
Grafico 3	184
Grafico 4	185
Grafico 5	186
Grafico 6	187
Grafico 7	188
Grafico 8	189
Grafico 9	190
Grafico 10	191
Grafico 11	192
Grafico 12	193
Grafico 13	194
Grafico 14	195
Grafico 15	196
Grafico 16	197
Grafico 17	198
Grafico 18	199
Grafico 19	200
Grafico 20	201
Grafico 21	202

VI Resumen Ejecutivo en Español

El presente trabajo de investigación se basó en el Liderazgo Educativo y su repercusión en docentes, directivos, y por supuesto en los estudiantes. Todo esto con la única finalidad de acercarnos a la excelencia académica, en la Escuela de Gestión Empresarial Modalidad Presencial Matriz, de la Facultad de Ciencias Administrativas Gestión Empresarial e Informática, de la Universidad Estatal de Bolívar.

Se debe tomar en cuenta la premisa primordial que implica el Liderazgo Educativo y su influencia al momento de ser ejercido por Docentes y Autoridades en beneficio de los educandos, sus cualidades, tipos de liderazgo, y el impacto que esto produce en cada uno. La personalidad y el Liderazgo que se va moldeando en la educación superior sin lugar a dudas define en gran parte la calidad de profesional que otorgará la Universidad a la sociedad, he allí su gran importancia.

El presente trabajo enfoca la trascendencia del Liderazgo desde el punto de vista Educativo. Hay que recordar que el deficiente Liderazgo en la enseñanza actual en ciertos centros de Educación Superior, no se centra tanto a la ineptitud de los docentes, sino sobre todo a sus conflictos inconscientes, motivaciones y necesidades no satisfechas. La indiferencia, el sarcasmo, el autoritarismo, la permisividad, las bajas expectativas sobre el rendimiento de los estudiantes, contribuyen al fracaso de la educación. Factores externos como los presupuestos, la infraestructura educativa y las técnicas didácticas tienen una importancia secundaria. Además podemos afirmar que se requiere, por tanto, de un Liderazgo Educativo que haga despertar una multitud de fantasías, de sueños, de imágenes de mañanas posibles, de santuarios para la imaginación, por encima del frío y práctico "realismo", tener los pies sobre la tierra. Un sistema educativo basado en "dar las respuestas correctas" es psicológicamente insano. Ello promueve el conformismo de conducta o de criterio, y ahoga las innovaciones.

Ocuparse del análisis crítico de los problemas que intervienen en la conducción de la educación adquiere gran importancia, acercarnos a la excelencia académica viene a ser un reto ineludible hacia el crecimiento institucional, porque ofrece diagnosticar necesidades y reflexionar sobre alternativas de acción que permitan reducirlas o solucionarlas integralmente. Pero eso no es todo, posibilita además identificar estados reales y la deseabilidad de un estado de perfeccionamiento de la práctica educativa. En otras palabras: el cambio efectivo es el producido por los estándares (normas) de conducta que gobiernan nuestro comportamiento real. En este orden de ideas, la descripción de un estado de excelencia facilita el desarrollo de acciones tendientes a aproximarse a la excelencia o perfeccionamiento académico de aquellos que, como miembros relevantes de la comunidad educativa, participan de alguna manera en la conducción y desarrollo de la educación.

Executive Summary in English

The present research was based on the Educational Leadership and its impact on teachers, principals, and of course students. All this for the sole purpose of approaching academic excellence, the School of Management Modality Matrix, Faculty of Business Management and Computer Management Sciences, State University of Bolívar.

This paper focuses on the importance of leadership from the point of view Education. Remember that poor leadership in the current teaching in some tertiary education, is not so much the inadequacy of teachers, but especially their unmet unconscious conflicts, motivations and needs. Indifference, sarcasm, authoritarianism, permissiveness, low expectations for student achievement, contribute to the failure of education. External factors such as budgets, educational infrastructure and teaching techniques are of secondary importance. We can also say that it requires, therefore, an Educational Leadership that makes waking up a multitude of fantasies, dreams, images of possible morning sanctuaries for imagination, above the cold and practical "realism", have your feet on earth. An educational system based on "give the right answers" is psychologically unhealthy. This promotes conformity of conduct or criteria, and stifles innovation.

Dealing with critical analysis of the problems involved in conducting education is of great importance to academic excellence approach becomes an inescapable challenge to the institutional growth, because it offers diagnosing needs and consider allowing alternative actions reduce or solve integrally. But that's not all, also makes it possible to identify actual states and the desirability of a state of improvement of educational practice. In other words, the actual change is produced by the standards (rules) of conduct that govern our actual behavior. In this vein, describing a state of excellence facilitates the development of actions to approach academic excellence or perfection

of those who, as key members of the educational community, participate in any way in the conduct and development of the education.

VII Introducción

Con la globalización tienen lugar requerimientos emergentes para el quehacer educativo en general, y la educación superior en particular, que enfatizan exigencias de rentabilidad, eficacia y eficiencia, productividad y utilidad en una perspectiva empresarial privada. En el discurso educativo de la globalización adquieren particular relevancia la búsqueda de la excelencia, como atributo de la gestión educativa correspondiente a los tiempos actuales y con el fin de alcanzar los niveles académicos máximos. En el contexto de la globalización se vuelven necesarios nuevos procedimientos y nuevas formas de relación. El liderazgo educacional pasa a integrar, un parámetro muy importante que se destaca actualmente el avance de la sociedad educativa. El liderazgo educacional y la búsqueda de la buena calidad y la excelencia en la educación son, con todo, factores recuperables. En educación, el ejercicio del liderazgo guarda una estrecha relación con su aceptación por parte de los integrantes del grupo de referencia. El liderazgo educacional, entendido como una necesidad grupal, es el más adecuado en las relaciones educativas en sentido amplio.

Los problemas educativos que tenemos a nivel nacional, se deben a la falta de verdaderos líderes que nos permitan desarrollar con más responsabilidad la tarea de un buen aprendizaje, líderes educativos que promuevan la excelencia académica, no como la que estamos acostumbrados a enseñar la mayoría de maestros (Enseñar: instruir-adoctrinar. Aprendizaje: acción de aprender un arte u oficio). Lamentablemente esto aún no ha podido innovar en la mayoría de los planteles educativos del Ecuador, porque existe la rivalidad, la incompreensión, entre otros aspectos negativos. Al no poseer en nuestros planteles líderes comprometidos con la educación, comprometidos con la comunidad, y la predisposición para trabajar cumplidamente y entregar todo de sí, mirando el futuro de la patria y no viendo el interés personal, desde ese contexto y con líderes de calidad, la educación estuviera en otro sitio, por lo que se debe hacer mayor énfasis en promover un adecuado liderazgo educativo.

La deficiencia de Líderes grandemente a repercutido en la provincia Bolívar en todos los ámbitos, puesto que los establecimientos educativos han proporcionado un escaso interés en la práctica de un eficiente Liderazgo Educativo por parte de docentes, sin dejar de lado el rol que deben también cumplir las autoridades, razón por la cual es oportuno fortalecer y retomar esta ruta que sin duda alguna puede conducir al engrandecimiento y confluencia de factores que faciliten el desarrollo de nuestra provincia y el poder acercarnos cada día más al tan anhelada excelencia académica que buscan todos los establecimiento educativos en sus distintos niveles. Sin duda alguna la educación superior esta encaminada a consolidar los conocimientos de los estudiantes, y más aún en la era de los avances tecnológicos, donde la sociedad y nuestra provincia, requieren imperiosamente profesionales íntegros, líderes que sepan resolver las distintas problemáticas sociales y económicas que gravemente estancan nuestro avance.

1. TEMA

EL LIDERAZGO EDUCACIONAL, COMO MEDIO QUE PROMUEVE LA EXCELENCIA ACADÉMICA EN LA ESCUELA DE GESTION EMPRESARIAL, MODALIDAD PRESENCIAL MATRIZ, DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS GESTIÓN EMPRESARIAL E INFORMÁTICA, DE LA UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR, PERÍODO 2013 -2014.

2. Antecedentes

En virtud de los vertiginosos cambios de la sociedad, desde la perspectiva Educativa, un verdadero líder educativo es el que perturba nuestra seguridad, nos desafía, incitándonos a la exploración y animando el esfuerzo. El maestro transformante percibe cuándo el aprendiz está dispuesto a cambiar y ayuda a sus discípulos a responder a necesidades más complejas, trascendiendo los antiguos moldes una y otra vez. El auténtico líder educativo es también un aprendiz, y es transformado por la relación de liderazgo que ejerce. El liderazgo educativo, en sentido estricto, no se refiere únicamente a "enseñar" a otros –sobre todo a formarse culturalmente - como se le podría enseñar a alguien a rellenar un formulario. Con un simple discurso o sermón, rara vez convence a alguien para que cambie sus paradigmas. La destreza de este tipo de líder pedagógico, reside en la capacidad de convencer a las y los educandos a que realicen la experiencia por sí mismos, convirtiéndose en ejemplo viviente de libertad y energía, de compromiso y responsabilidad, de guía y modelo para elevarse por encima de niveles rastreros hasta grandes alturas mentales y espirituales. En una sociedad cada vez más cambiante, la educación tiene la imperiosa necesidad de encontrar sus raíces espirituales, el sentido de su destino y la dirección verdaderamente humana. Por eso resulta imprescindible un cambio de paradigma donde exista un liderazgo educativo que busque el apoyo y la camaradería de quienes piensan de igual forma, en la esperanza de que cuando un grupo o una colectividad se juntan en una búsqueda y un objetivo común, la eficacia es mayor. Especialmente cuando cada persona encuentra su puesto a partir de sus propios recursos. Esto quiere decir que el verdadero líder educativo incentiva el poder de la vocación en sus estudiantes, provocándoles una sensación grupal de destino, en el cual sus acciones, según sus capacidades, siempre son significativas e importantes en la consecución de un mismo propósito.

El reto es grande hoy en día para la comunidad Universitaria Ecuatoriana, pues

afianzar la excelencia académica implica un sinnúmero de esfuerzos y justamente un direccionamiento correcto es apuntalar de manera adecuada el Liderazgo Educativo, es así que en la Universidad Estatal de Bolívar, en la Facultad de Ciencias Administrativas, Gestión Empresarial e Informática, Escuela de Gestión Empresarial e Informática, constantemente viene trabajando en este sentido.

3. Problema

3.1 Planteamiento del Problema

Se determina el problema de investigación al verificar la necesidad de determinar el Liderazgo Educativo ejercido por Autoridades y principalmente por los docentes de la Escuela de Gestión Empresarial modalidad presencial Matriz, de la Facultad de Ciencias de la Educación, de la Universidad Estatal de Bolívar que influye al momento de promover la excelencia académica. Debido a las diferentes reformas educativas que está sufriendo el país en todos sus niveles, lo que implica que los programas de estudio, las metodologías, los recursos materiales y humanos están recibiendo un impulso renovador hacia la excelencia. Este proceso instaurado por la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación, es el espacio adecuado para resaltar la importancia de esta problemática y definir el rumbo idóneo que debe tomar la adecuada educación en beneficio de los estudiantes. .

Formulación del Problema

¿El deficiente Liderazgo Educativo, dificulta la Excelencia Académica en la Escuela de Gestión Empresarial, modalidad Presencial Matriz, de la Facultad de Ciencias Administrativas Gestión Empresarial e Informática, de la Universidad Estatal de Bolívar, período 2013 -2014?.

3.3 Subproblemas

- ¿Existe un Liderazgo Educativo acorde las exigencias actuales, que permita promover la excelencia académica?
- ¿Qué influencia tiene el Liderazgo Educativo actual emprendido por autoridades y docentes actualmente?
- ¿De qué forma esta relacionado el Liderazgo Educativo con la excelencia académica?
- ¿Qué nivel de importancia ha dado las autoridades por la práctica del Liderazgo Educativo?

4 Justificación

La **importancia** que posee hoy en día El Liderazgo Educativo, está alineado con el segundo objetivo del Plan Nacional del Buen Vivir que manifiesta: “Mejorar las capacidades y potencialidades de la ciudadanía”, clarificando además que según la Política 2.2. Es mejorar progresivamente la calidad de la educación, con un enfoque de derechos, de género, intercultural e inclusiva, para fortalecer la unidad en la diversidad e impulsar la permanencia en el sistema educativo y la culminación de los estudios. Por ende dentro del ámbito Educativo el Liderazgo ha venido a establecerse como un pilar fundamental para el logro de los objetivos Institucionales en este sentido, y el adecuado aprovechamiento de los estudiantes. El gran anhelo de tener una educación de Excelencia conlleva a realizar los esfuerzos necesarios y enmarcar de forma clara los lineamientos que puedan conducir a ello, por lo cual planteamos el presente trabajo.

La **necesidad** permanente de mantener cualquier organización o Institución como una de las pioneras, y otorgar conocimientos encaminados a la excelencia académica, invita a los Líderes (Autoridades-Docentes) de todo tipo, enfocarse en un mejoramiento constante, buscando una educación de calidad que permita al estudiante acrecentar y experimentar conocimientos renovados y actuales. La imperiosa búsqueda de la excelencia que toda Institución Educativa y más aún en los centros que poseen un escaso nivel de desarrollo y Liderazgo Educativo lo que limita su éxito.

Hasta la actualidad muy poco centros de educación superior han logrado estar en la élite de ser uno de los primeros a nivel nacional. Por ello la investigación es de mucho **interés** para la sociedad en general, mediante conocimientos probados que permitan un mejoramiento constante, para aquello se debe partir del mismo problema que provoca el estancamiento de cualquier organización. Una adecuada implementación y programas de liderazgo integral de sus involucrados, facilitan el desarrollo de las Instituciones. Se necesitan muchos factores que favorezcan y

faciliten el camino para llegar a la excelencia. La presente investigación tiene la finalidad de dar a conocer los aspectos más relevantes para hacer que la excelencia educativa vaya en ascenso,

La responsabilidad frente a una Institución de Educación Superior y los grandes retos que tienen Docentes, Autoridades y Estudiantes desde sus diferentes roles, muestran que con el planteamiento comprometido del liderazgo educacional serán los directos **beneficiados**, ya que se enmarcan los lineamientos que debe proseguir los líderes educativos, poniendo en práctica los distintos tipos de Liderazgo. La excelencia debe entenderse como un proceso de mejora continua, en el que cada vez que se asciende, se va por más.

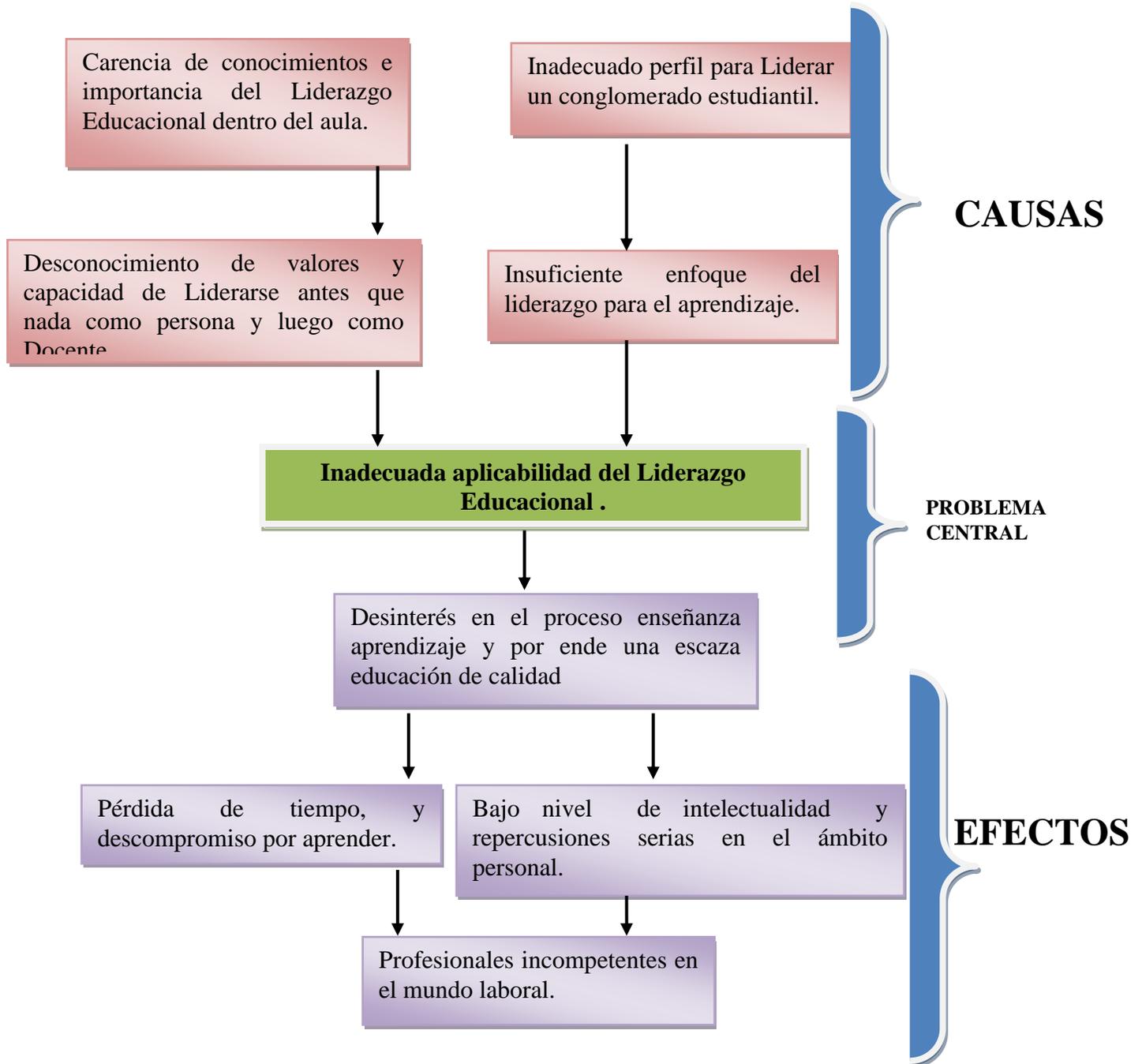
La excelencia académica abarca todas las formas a través de las cuales la educación satisface las necesidades y expectativas de sus estudiantes, de su personal, de las entidades involucradas. Alienados al Plan Nacional del Buen Vivir, la Constitución vigente y la recientemente Ley Orgánica de Educación Superior aprobada, las Instituciones de Educación Superior deben garantizar una formación profesional de calidad y excelencia, por lo que es pertinente y actual la **novedad científica** que se plantea. El Liderazgo Educacional plantea que un buen líder es capaz de resolver problemas, de influir positivamente en los demás, de apoyar a las demás personas y de hacer que la institución sea siempre reconocida por la excelencia educativa que posee, lo cual nos indica la pertinencia de la presente investigación puesto que hoy en día las y los docentes deben estar preparados y poseer estos requerimientos.

Tomaremos en cuenta que un buen líder debe capacitar e involucrar a sus miembros gestionando permanentemente un cambio que sea adaptable y alcanzable, no solo dentro del aula, sino en conjunto con los demás actores educacionales que lo componen y que el mito del líder individual que saca adelante a la tropa, ha dejado de ser creíble. Hasta el momento no existe una investigación que plantee al Liderazgo Educacional como un factor de suma importancia para promover la excelencia

académica, pues esto indica la **originalidad** del presente trabajo y en base al profundo cambio educativo que ha impulsado el estado, los nuevos retos nacionales e internacionales.

Es totalmente **factible** aplicar el Liderazgo educacional en la Escuela de Gestión Empresarial, puesto que las Autoridades y Docentes han comprendido la gran importancia que posee para cada uno de los gestores de la Educación, siendo ellos quienes deben administrar y promover el conocimiento de la forma más eficaz y eficientemente posible. Sin embargo la mayor parte del camino para lograr la excelencia, depende de un buen líder, no quiere decir que sólo el liderazgo sea el factor primordial para ascender. La apertura

Matriz de Problemas



5 Objetivos

General:

Determinar el Liderazgo Educacional, como medio que promueve la excelencia académica, para su implementación en el proceso enseñanza – aprendizaje, a través los docentes.

Específicos:

- ✓ Diagnosticar los aspectos prioritarios que utilizan en la Escuela sobre el Liderazgo Educacional dentro del aula, hacia la Excelencia Académica.

Comprobación de objetivo específico

Durante la investigación se logró constatar que los aspectos más relevantes del Liderazgo Educacional tales como la función de líder del docente no es aplicado en su gran mayoría de ningún modo, acercándose su función al rol de jefe, es decir el liderazgo educacional es escasamente aplicado, lo cual hace notar que los docentes aún no han comprendido la gran trascendencia que hoy en día posee el poder llegar a los estudiantes y de esa manera promover la excelencia.

- ✓ Identificar modelos y paradigmas que establezcan un liderazgo educativo que promueva la excelencia académica.

Comprobación de objetivo específico

Algo que se debe destacar es el inadecuado cumplimiento del rol del docente, que debería estar enfocado como un líder transformador, es decir aún no han asumido el grado de formar personas, con liderazgo y criticidad hacia el mejoramiento de la sociedad.

- ✓ Elaborar un plan de capacitación en base a un Liderazgo Educacional que permita una eficaz y eficiente transformación que promueva la excelencia académica.

Comprobación de objetivo específico

Se ha logrado verificar que no existe un plan de mejoras o de capacitación que coadyuve al mejoramiento a la aplicación del Liderazgo Educacional. Es necesario hacer notar y luego llevarlo a la práctica los rasgos de liderazgo que hacen falta en los docentes, tomando en cuenta que la mayoría de ellos no han tenido una formación como educadores y a la vez los vacíos de liderazgo que existen están a la vista, lo que repercute sin duda alguna en los estudiantes. Uno de los requisitos para poder llegar a la excelencia académica es que los docentes sean proponentes activos del conocimiento, gestores del cambio actitudinal en sus dirigidos, por ellos la importancia del plan de capacitación.

- ✓ Consolidar la implementación del Liderazgo Educacional dentro de la Institución como una alternativa primordial de cambio que permita consolidar una efectiva educación.

Comprobación de objetivo específico

Tener una planta docente preparada y dispuesta asumir los cambios de la actualidad es uno de los principales retos de toda entidad educativa, sin embargo los actores fundamentales de la educación que son los docentes en pocas ocasiones están dispuestos a esto, lo que dificulta el avance por lo que al dar a conocer y concientizar la importancia del liderazgo educacional consolidamos la educación y excelencia en la Escuela de Gestión Empresarial.

6 Hipótesis

El Liderazgo Educativo, influye positivamente como medio que promueve la Excelencia Académica en la Escuela de Gestión Empresarial, modalidad Presencial Matriz, de la Facultad de Ciencias Administrativas Gestión Empresarial e Informática, de la Universidad Estatal de Bolívar, período 2013 -2014.

Ho: el Liderazgo Educativo no influye al momento de promover la Excelencia Académica en la Escuela de Gestión Empresarial modalidad presencial matriz de la Facultad de Ciencias Administrativas Gestión Empresarial e Informática de la Universidad Estatal de Bolívar, periodo 2013-2014.

H1: el Liderazgo Educativo si influye al momento de promover la Excelencia Académica en la Escuela de Gestión Empresarial modalidad presencial matriz de la Facultad de Ciencias Administrativas Gestión Empresarial e Informática de la Universidad Estatal de Bolívar, periodo 2013-2014.

Comprobación de la hipótesis

La hipótesis fue planteada de la siguiente manera, Si implementamos un “Programa” de capacitación, en Liderazgo Educativo mejorará la rendimiento y excelencia académica en la Escuela de Gestión Empresarial modalidad presencial matriz de la Facultad de Ciencias Administrativas Gestión Empresarial e Informática de la Universidad Estatal de Bolívar, periodo 2013-2014.

Comprobación de la Hipótesis

Cabe mencionar que acorde los parámetros actuales que mantiene la Universidad Estatal de Bolívar no son del todo favorables para promover y alcanzar la excelencia académica, según lo investigado se debe fortalecer los siguientes indicadores:

- Estandarización de los sílabos que manejan las y los Docentes, puesto que no concuerdan en su totalidad con las exigencias de la Universidad y los parámetros requeridos por el estudiantado y los entes de control Educativo.
- Promover una metodología inclusiva y participativa en el proceso enseñanza-aprendizaje, tomando en cuenta la creatividad de los estudiantes y la relación que debe existir con el tema de una determinada asignatura con la información que se entrega a cada un@.
- Capacitación y evaluación continua a las y los Docentes, con el objetivo de mejorar sus conocimientos en beneficio de los estudiantes que requieren asimilar realmente la información pertinente.
- Revisión Continua de los planes de carrera, lo que permitiría obtener estudiantes pre-parados para las exigencias actuales del mercado laboral.
- Impulso e implementación de espacios de investigación, donde los estudiantes desarrollen nuevas tendencias de aprendizaje, potencializando sus iniciativas y aptitudes científicas.

Análisis Lógico:

La Hipótesis ha sido planteada de la siguiente manera, Si implementamos un “Programa” de Capacitación en Liderazgo Educativo mejorará el rendimiento y excelencia académica en la Escuela de Gestión Empresarial modalidad Matriz de la Facultad de Ciencias Administrativas Gestión Empresarial e Informática de la Universidad Estatal de Bolívar, periodo 2013-2014. Debido a la diversidad de respuestas y la participación de estudiantes, docentes y autoridades se ha comprobado de la siguiente manera la hipótesis planteada:

Estudiantes:

Sustentados en las respuestas del 93% de los estudiantes que indicaron la gran importancia que tiene el Liderazgo Educativo al promover la excelencia académica, y además factores como poco el fortalecimiento en este tema por parte de docentes y autoridades, la escasa preocupación por la formación de líderes emprendedores, y la carencia de programas de capacitación y preparación constante a docentes en este tema hace notar que efectivamente el Liderazgo Educativo influye positivamente en la excelencia académica.

Docentes:

La planta docente se enfoca primeramente en lo trascendental que es el arte de liderar en el aula por lo que en un 90% se pronuncia a favor de la aplicación del Liderazgo Educativo como una de las rutas ineludibles hacia la excelencia académica, haciendo referencia a otros aspectos tales como: el apoyo de parte de autoridades, políticas de gestión acordes al liderazgo y participación de docentes y estudiantes, coadyuvar en conjunto para la resolución de conflictos educativos y administrativos para el mejoramiento académico, mejorar la comunicación, perfeccionamiento educativo.

Autoridades:

El pronunciamiento de las autoridades también ha clarificado el camino de la excelencia académica, indicando que en realidad hace falta fortalecer este tema en la Escuela de Gestión Empresarial y en un 100% coinciden que una de las herramientas más útiles para poder llegar a este fin es la aplicabilidad del Liderazgo Educativo, considerando que el rol de las autoridades es fundamental en este sentido y que marcaría el camino, así como la poca importancia que se le ha dado pues recientemente se le ha dado un enfoque diferente a la labor del docente como un líder que motiva, promueve el conocimiento dejando atrás diferentes paradigmas. Sin lugar a dudas que no solo la Universidad Estatal de Bolívar, y su Escuela de Gestión Empresarial e Informática, sino toda la educación superior del país anhela poder tener

los más altos estándares de educación por lo que están en la obligación de ir obteniendo un mejoramiento constante encaminados a la excelencia académica, y una de las herramientas más adecuadas que planteamos con el presente trabajo de investigación es la influencia positiva que tiene el Liderazgo Educativo dejando de lado los paradigmas del pasado, debiendo asumir el verdadero rol de un docente motivador y transformador.

7 Variables

Variable Independiente (X) – Liderazgo Educacional

Variable dependiente (Y) – Excelencia Académica.

Operacionalización De Variables

VARIABLE	DEFINICION	DIMENSIÓN	INDICADORES	ITEMS DE RESPUESTA	TECNICA
INDEPENDIENTE LIDERAZGO EDUCACIONAL	Es el proceso de ejercer una influencia positiva que va más allá de lo que permite la estructura educacional.	Conocimiento sobre Liderazgo.	¿Considera que el Liderazgo Educacional que debe ejercer, permitiría promover la excelencia académica en los estudiantes?	SI () NO ()	Encuesta Cuestionario Observación
		Satisfacción con el Líder, lideresas. Relaciones Humanas. Conocimiento con Expectativas claras Apertura al cambio. Ético Transformacional. Asertividad.	¿Está Usted de acuerdo con el Liderazgo Educacional que ejercen las autoridades de la Facultad?	MUCHO () POCO () NADA ()	Encuesta Cuestionario Observación

			<p>¿Las políticas que se emanan desde la Escuela de Gestión Empresarial promueven la excelencia académica?</p>	<p>MUCHO () POCO () NADA ()</p>	<p>Encuesta Cuestionario Observación</p>
<p>DEPENDIENTE</p> <p>EXCELENCIA ACADÉMICA</p>	<p>Es una calidad superior que hace a las personas - estudiantes y profesores dignos de un singular aprecio o estimación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión de Autoridades - Administración Educativa adecuada por parte de docentes 	<p>1. ¿Determine en cuales de los ámbitos se tienen dificultades para llegar a la excelencia académica en la</p>	<p>ADMINISTRATIVOS () ACADÉMICOS ()</p>	<p>Encuesta Cuestionario Observación</p>

			<p>escuela de Gestión empresarial?</p> <p>2. ¿Le gustaría recibir capacitación sobre liderazgo educacional que conlleve a la excelencia académica?</p>	<p>SI () NO ()</p>	<p>Encuesta Cuestionario Observación</p>
--	--	--	--	-----------------------------	--

CAPITULO I

1 TEORIA CIENTIFICA

1.1 Líder y Liderazgo

Etimológicamente, el término líder proviene de la palabra inglesa leader, que significa jefe, caudillo o cabecilla. Por tanto, un líder es un integrante del grupo que por sus características personales, carisma, circunstancias, entre otros; establece los objetivos y retos a alcanzar, y dicta las normas y pautas a seguir.

La característica fundamental del liderazgo es que crea una relación de dependencia entre dos o más personas. Al ser líder quien conduce el grupo hacia unas metas, recoge el reconocimiento y apoyo del resto de los integrantes. Quienes acatan sus órdenes con el fin de obtener los objetivos planteados.

"A la gente se la convence por la razón, pero se le conmueve por la emoción".

El líder ha de convencer y conmover.

No basta con que el líder conozca la forma adecuada de proceder. Ha de ser además capaz de actuar.

El gran líder precisa, a la vez, la visión y la capacidad de conseguir lo adecuado.

Todos los jefes realmente poderosos que he conocido poseían gran inteligencia, disciplina, laboriosidad e infatigable y arraigada confianza en si mismos. Les impulsaba un sueño que les permitía arrastrar a los demás. Todos miraron más allá del horizonte, y unos vieron con más claridad que otros."

Richard M Nixón.

Estas frases encierran la experiencia de un político que dirigió la nación más poderosa de la tierra y que sufrió en carne propia todos los problemas internos y externos de un gobierno que hizo historia con los capítulos más negros en el mundo subterráneo de la intriga palaciega y esto es en un ámbito en el que se predica la democracia.

Sirvan pues, estas frases y la presente investigación, que a pesar de su brevedad, está enfocada hacia el denominado liderazgo y su relación con la Educación.

El liderazgo es un proceso de influencia recíproco entre los líderes y sus seguidores para lograr los objetivos de una organización a través del cambio.

Los Líderes son personas que tienen habilidades para:

1. Implementar nuevas visiones
2. Articular una realidad con una visión de futuro
3. Compartir la visión de una organización o sistema con sus seguidores.
4. Construir equipos de trabajo.
5. Enfrentar el cambio.
6. Tomar decisiones.
7. Asumir innovaciones.
8. Autorizar y apoyar a sus seguidores en una labor.

Los líderes son definidos en parte por los deseos de sus seguidores.

¿Dónde están los líderes?

Una de las preguntas que se hacen las instituciones sociales (educativas y organizacionales), es como formar verdaderos líderes, pues a veces parece que en la actualidad al líder fuerte, carismático, con capacidad de escucha, de trabajo en equipo y decisivo, lo hubiera reemplazado un hombre apagado.

"Creo que el error más común de los líderes suele ser la falta de evolución en su estilo de liderazgo. Se instalan y asientan en un estilo de liderazgo y en unas pautas de comportamiento efectivas para un momento y unas circunstancias concretas. No cambian ni evolucionan cuando lo hacen aquellas o, al menos no lo hacen al mismo ritmo". José Luís Carranza

Harrison Owen sostiene que desde finales de siglo, no pasa un día sin que se hable de la ausencia de liderazgo y de la aparente falta de habilidad de las personas para guiar e impulsar a quienes hacen parte de las organizaciones, sean políticas, educativas o empresariales.

A pesar de todos los cursos y entrenamientos que se dan al interior de las instituciones, la crisis actual del liderazgo continúa. La falta no está precisamente en el liderazgo; sino en las personas y en las expectativas de las mismas. Antes los líderes tenían el deber de restablecer la normalidad en el ambiente organizacional, de darle un sentido al caos, hacer de la duda una certidumbre, y crear planes de acción positivos para la resolución de situaciones conflictivas.

El liderazgo era propiedad exclusiva de unos cuantos o de la persona quien tenía las respuestas para resolver las situaciones difíciles. El orden y la estabilidad eran los frutos de una conducta obediente. El líder es el encargado de mantener la paz en el ambiente organizacional, impartiendo órdenes y pautas de comportamiento a seguir. En la actualidad, el mundo está atravesando un proceso de transformación y si la certidumbre alcanza un alto nivel de probabilidad; el líder, que estaba acostumbrado a arreglar las cosas, ahora estará condenado al fracaso.

En el mundo contemporáneo no falta liderazgo, sino la presencia e influencia de un tipo de liderazgo diferente. El liderazgo que se debe dar en las condiciones sociales actuales de cambio constante, debe ser una función redistribuida y colectiva, no de propiedad de unos cuantos.

El papel del liderazgo debe llevar a la realización del potencial humano; tanto en el aspecto cognitivo e intelectual como en el emocional. La meta del liderazgo no debe ser el establecimiento de un estado de perfección al interior de la organización, sino el incremento de la calidad de vida (personal y laboral) de quienes la conforman.

1.1.1 ¹Teorías del Liderazgo

Toda comunidad necesita de líderes. Las personas buscan a sus guías especialmente en momentos de crisis u de cambios abruptos. La necesidad de la presencia de un líder se basa en la predisposición de seguir a otro en cualquier contexto social. Líderes y seguidores son, a diario, modelos en la vida. En la casa, en el mundo del arte, de los negocios, en el ámbito educativo, en la familia, en cada situación nos confrontamos con la posición propia y con la de un líder. Tradicionalmente los líderes han sido héroes como filósofos, escritores, artistas, monarcas o generales.²

Hoy en día, los héroes son personas que por características de personalidad y por sus actividades inciden en la vida de las personas que los rodean, logran ser representativas y significativas en la mente de otros. Muchas teorías de la psicología y de la administración han reducido el estudio del líder a una Serie de reglas, procedimientos y modelos, dejando de lado la posibilidad de profundizar en preguntas tales como:

¿Qué hace que una persona sea líder y otra no?, ¿Cómo es el funcionamiento psíquico del líder y sus características de personalidad?, ¿Que clases de Liderazgo encontramos en una organización, en una familia, en una institución educativa?, ¿Cómo es la dinámica de relación entre los líderes y las organizaciones?, ¿Cómo juega un líder un papel importante dentro de la comunidad?

Paulo de Oliveira, señala que el liderazgo es un desafío en la vida de las personas y de las organizaciones, constituye, independientemente del medio en que vivimos, el factor determinante para el logro de los objetivos deseados.

Existen diversas teorías o enfoques de liderazgo, no hay un estilo de liderazgo mejor que otro, depende de la situación, entre los cuales citamos los siguientes:

¹ <http://www.monografias.com/trabajos36/teorias-liderazgo/teorias-liderazgo.shtml>

² SAAVEDRA, Bibiana. Liderazgo en las Organizaciones. Ed. 2006

a) Teoría X y Y

a.1) Teoría X

El sociólogo Douglas McGregor (1906-1964)³ postuló dos teorías contrapuestas en su libro *El lado humano de la empresa* (1960). Por una parte, la denominada X, según la cual a una persona media no le gusta el trabajo por naturaleza y trata de evitarlo. De hecho, a las personas les gusta ser dirigidas, puesto que así evitan cualquier responsabilidad; no albergan ambición alguna, sólo desean seguridad.

Está basada en el antiguo precepto del garrote y la zanahoria y la presunción de mediocridad de las masas, se asume que los individuos tienen tendencia natural al ocio y que como el negrito del batey (la canción) el trabajo es una forma de castigo o como dicen por ahí "*trabajar es tan maluco que hasta le pagan a uno*", lo cual presenta dos necesidades urgentes para la organización: la supervisión y la motivación.

Las premisas de la teoría X son:

- El ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda.
- Debido a esta tendencia humana al regir el trabajo la mayor parte de las personas tiene que ser obligadas a trabajar por la fuerza, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado a la realización de los objetivos de la organización.
- El ser humano común prefiere que lo dirijan quiere soslayar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y desea más que nada su seguridad.

³ Douglas McGregor (1906 - 1964) fue una figura ilustre de la escuela administrativa de las relaciones humanas de gran auge en la mitad del siglo pasado, cuyas enseñanzas, tienen aun hoy bastante aplicación a pesar de haber soportado el peso de cuatro décadas de teorías y modas gerenciales.

a.2) Teoría Y

Los directivos de la Teoría Y consideran que sus subordinados encuentran en su empleo una fuente de satisfacción y que se esforzarán siempre por lograr los mejores resultados para la organización, siendo así, las empresas deben liberar las aptitudes de sus trabajadores en favor de dichos resultados.

Los supuestos que fundamentan la Teoría Y son:

- El desarrollo del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso. Al ser humano común no le disgusta esencialmente trabajar.
- El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios de encauzar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización, el ser humano debe dirigirse y controlarse a sí mismo en servicio de los objetivos a cuya realización se compromete.
- Se compromete a la realización de los objetivos de la empresa por las compensaciones asociadas con su logro.
- El ser humano ordinario se habitúa a buscar responsabilidades. La falta de ambición y la insistencia en la seguridad son, generalmente, consecuencias de la misma experiencia y no características esencialmente humanas.
- La capacidad de desarrollar en grado relativamente alto la imaginación, el ingenio y la capacidad creadora para resolver los problemas de la organización, es característica de grandes sectores de la población.
- En las condiciones actuales de la vida industrial las potencialidades intelectuales del ser humano están siendo utilizadas sólo en parte.

b) GRID Administrativo

- c) Robert R. Blake⁴ y Jane Srygley Mouton⁵ desarrollaron una forma bastante objetiva de representar gráficamente el punto de vista bidimensional de los estilos de Liderazgo, que ya habían sido investigados en Ohio State University y en Michigan University.

El GRID administrativo fue creado a partir de las conclusiones obtenidas en los estudios anteriores, basándose en los estilos de "preocupación por la gente" y "preocupación por la producción", que en esencia representan las dimensiones de "consideración" y "estructura inicial" de Ohio State University, o las dimensiones de "orientación hacia el empleado" y "orientación a la producción" de la Universidad de Michigan.

Utilizando los cuatro cuadrantes del Modelo de Ohio State, se elaboró una matriz de nueve por nueve, que bosqueja 81 diferentes estilos de liderazgo, describiendo explícitamente los cuatro tipos extremos (1,1 9,1 1,9 y 9,9) y el estilo medio (5,5).

El GRID no muestra los resultados producidos sino más bien, los factores dominantes en el pensamiento de un líder respecto a la obtención de resultados.

El GRID es una manera de representar gráficamente todas las posibilidades de estilo de liderazgo, y de ver como se comparan un estilo con otro. El GRID identifica los intereses del líder y le facilita ver cómo interactúan los dos intereses. Cinco de las muchas teorías o estilos posibles de liderazgo y supervisión se destacan con mayor claridad y son las que aparecen en el centro y las cuatro esquinas de la parrilla o matriz, que se conoce con el nombre en inglés como "GRID".

⁴Autores y consultores claves "Comportamiento y desarrollo organizacional"

⁵ Pocos autores han tenido una influencia tan duradera en los servicios profesionales de consultoría como Robert Blake y Jane Mouton. La organización matricial ha estado presente en el mundo del cambio y desarrollo organizacional durante los últimos 40 años, y los estilos de liderazgo son una variable constante desde hace más de 70 años en la literatura de comportamiento organizacional.

Con base en los resultados de Blake y Mouton se encontró que los mejores dirigentes son aquellos que se desempeñan con un estilo 9,9 en contraste con un estilo 1,9 (tipo club campestre) o un estilo 9,1 (tipo autoritario).

d) Teoría de los Sistema de Likert⁶

Sugiere que los estilos de administración se dividen en 4 sistemas con sus extremos en el sistema 1 (autoritario) y el sistema 4 (participativo).

- Sistema 1: Autoritario explotador. Los directivos son muy autoritarios, confían poco en los subordinados, motivan mediante el temor y el castigo, ofrecen recompensas ocasionales y solo participan en la comunicación descendente. Las decisiones se toman en los niveles superiores de la organización.
- Sistema 2: Autoritario, pero paternal. Las personas directivas son condescendientes con los subordinados, motivan con recompensas y, en parte, con el temor y el castigo; permiten alguna comunicación ascendente, solicitan algunas ideas y opiniones a los subordinados y permiten una cierta delegación de la toma de decisiones, pero los controlan con políticas.
- Sistema 3: Consultivo con derecho a tener la última palabra. Los directivos tienen una cierta confianza en los subordinados, pero no completa. Suelen utilizar constructivamente las ideas y las opiniones de los subordinados; están

⁶ **Rensis Likert** (1903-1981) fue un educador estadounidense y psicólogo organizacional y es conocido por sus investigaciones sobre estilos de gestión. Desarrolló la escala Likert y el modelo de vinculación (en inglés: *linking pin model*).

Likert fue fundador del Instituto de Investigación Social de la Universidad de Michigan y fue su director desde su creación en 1946 hasta 1970, cuando se retiró y fundó la asociación Rensis Likert Associates, una empresa consultora para ofrecer servicios a numerosas compañías. Durante su mandato, Likert dedicó especial atención a la investigación en las organizaciones. Durante los años 1960 y 1970, sus libros sobre la teoría de la gestión fueron sumamente populares en Japón y su impacto es visible en la organización de las empresas japonesas modernas. Realizó investigaciones sobre las grandes corporaciones de todo el mundo, y sus estudios han predicho con exactitud el desempeño posterior de las corporaciones

en los flujos de información ascendente y descendente; toman decisiones generales y de política amplia en el nivel superior; pero permiten la toma de decisiones concretas en niveles inferiores, y en otros casos actúan consultando a los subordinados.

- Sistema 4: Participativo y democrático. En este caso, los directivos tienen una confianza completa en los subordinados, siempre obtienen de ellos ideas y opiniones y las utilizan de una manera constructiva; recompensan económicamente de acuerdo con la participación y la integración del grupo en la fijación de objetivos y según la evaluación de lo que se ha conseguido; participan en la comunicación ascendente y descendente con sus compañeros, promueven la toma de decisiones en toda la organización y, en otros ámbitos, actúan como un grupo entre ellos y con sus subordinados .

Rensis Likert y su grupo de colaboradores, llegaron a la conclusión de que el sistema más eficiente era el 4. Las críticas a este sistema se fundan, por una parte, en el hecho de que los estudios toman normalmente a pequeños grupos, pero no a toda la empresa y, por otra, en el hecho de que se han realizado en momentos de prosperidad.

e) Teoría de Contingencia

La palabra contingencia significa algo incierto o eventual, que bien puede suceder o no. Se refiere a una proposición cuya verdad o falsedad solamente puede conocerse por la experiencia o por la evidencia y no por la razón. Debido a esto el enfoque de contingencia marca una nueva etapa en la Teoría General de la Administración.

La teoría de contingencia de Fiedler⁷ nació a partir de una serie de investigaciones hechas para verificar cuáles son los modelos de estructuras organizacionales más eficaces en determinados tipos de industrias. Los investigadores, cada cual aisladamente, buscaron confirmar si las organizaciones eficaces de determinados

⁷ A principios de 1951, **Fred Fiedler** desarrolló el primer Modelo de Contingencia para el Liderazgo, a partir de la relación entre el rendimiento organizacional y las actitudes del Líder. Esta Teoría situacional sobre el liderazgo, propone que el desempeño de los grupos eficaces depende de una vinculación adecuada entre el estilo de interacción del líder con sus subordinados y el grado en que la situación le permite ejercer control e influencia

tipos de industrias seguían los supuestos de la teoría clásica, como la división del trabajo, la amplitud del control, la jerarquía de autoridad, entre otros. Los resultados sorprendentemente condujeron a una nueva concepción de organización: la estructura de una organización y su funcionamiento son dependientes de la interface con el ambiente externo. En otros términos, no hay una única y mejor forma de organizar.

La teoría de la contingencia enfatiza que no hay nada absoluto en las organizaciones o en la teoría administrativa. Todo es relativo, todo depende. El enfoque contingente explica que existe una relación funcional entre las condiciones del ambiente y las técnicas administrativas apropiadas para el alcance eficaz de los objetivos de la organización.

El ambiente es todo aquello que envuelve externamente una organización. Es el contexto dentro del cual una organización está inserta. Como la organización es un sistema abierto, mantiene transacciones e intercambio con su ambiente. Esto hace que todo lo que ocurre externamente en el ambiente tenga influencia interna sobre lo que ocurre en la organización.

Como el ambiente es vasto y complejo, pues incluye "todo lo demás" además de la organización, Hall prefiere analizarlo en dos segmentos: el ambiente general y el ambiente de tarea.

Para la teoría de la contingencia no existe una universalidad de los principios de administración ni una única mejor manera de organizar y estructurar las organizaciones. La estructura y el comportamiento organizacional son variables dependientes. El ambiente impone desafíos externos a la organización, mientras que la tecnología impone desafíos internos. Para enfrentarse con los desafíos externos e internos, las organizaciones se diferencian en tres niveles organizacionales, cualquiera que sea su naturaleza o tamaño de organización, a saber:

- Nivel institucional o nivel estratégico
- Nivel intermedio
- Nivel operacional

f) Teoría Situacional

Uno de los modelos del liderazgo más extensamente seguidos es la teoría del liderazgo situacional de Paul Hersey y Kenneth Blanchard.⁸

La teoría de liderazgo situacional, surge a partir del estudio de la conducta de los líderes en situaciones muy diversas, como ayuda a los directivos en el diagnóstico de cada situación característica.

Esta teoría se basa en dos variables, dos dimensiones críticas del comportamiento del líder: cantidad de dirección (conducta de tarea) y cantidad de apoyo socio emocional (conducta de relación) que el líder debe proporcionar en una situación a raíz del nivel de madurez de sus subordinados.

- La conducta de tarea: grado en el que el líder explica lo que deben hacer sus seguidores, cuando, donde y como realizar la tarea.
- La conducta de relación: grado en el que el líder proporciona apoyo socio emocional.

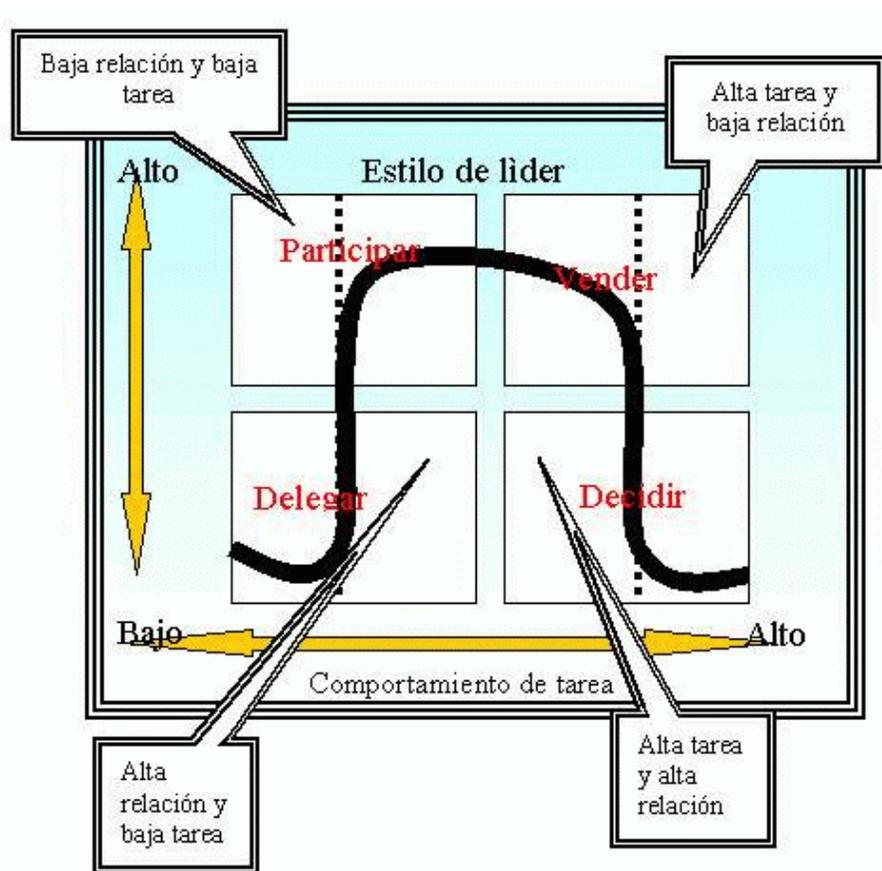
El liderazgo situacional es una teoría de contingencia que hace énfasis en los subalternos. El liderazgo de éxito se alcanza al seleccionar el estilo de liderazgo adecuado que Hersey y Blanchard sostienen es contingente al nivel de madurez o disponibilidad de los subalternos.

El liderazgo situacional emplea las mismas dos dimensiones de liderazgo que Fiedler identificó: comportamientos hacia las tareas y hacia las relaciones. Sin embargo, Hersey y Blanchard dan un paso más allá al considerar cada una como al alta o a la baja y luego las combinan en cuatro estilos de liderazgo específicos descritos a continuación:

- Decir (Alta Tarea - Baja Relación): El líder define los papeles y dice a las personas qué, cómo, cuándo y dónde realizar diversas tareas.

⁸ Adoptando diversos estilos de liderazgo dependiendo de la situación. Descripción del modelo de Liderazgo situacional de Blanchard y Hersey. ('68)

- Vender (Alta Tarea - Alta Relación): El líder muestra tanto comportamiento directivo como comportamiento de apoyo.
- Participar (Baja Tarea - Alta Relación): El líder y sus seguidores comparten la toma de decisiones: el papel principal del líder es facilitar y comunicar.
- Delegar (Baja Tarea - Baja Relación): El líder proporciona poca dirección a apoyo.



El componente final de la teoría de Hersey-Blanchard es la definición de cuatro etapas de la disposición del subalterno:

R1: Las personas son incapaces y no están dispuestas a asumir la responsabilidad por hacer algo. No son ni competentes ni confiables.

R2: Las personas son incapaces, pero están dispuestas a hacer las tareas necesarias. Están motivadas, pero actualmente carecen de las habilidades apropiadas.

R3: Las personas son capaces, pero no están dispuestas a hacer lo que el líder quiere.

R4: Las personas son capaces y están dispuestas a hacer lo que se les pide.

g) Intercambio de Graen

En el modelo de liderazgo de creación de roles (EVD) George Graen, su creador, cree que las teorías populares sobre el liderazgo se basan en su falso supuesto. Teorías tales como la Red del Liderazgo y el modelo de contingencias de Fiedler suponen que la conducta del líder se caracteriza por un estilo de liderazgo estable y típico. Es decir, estos modelos parten de la hipótesis de que un líder trata a todos sus subordinados prácticamente de la misma manera.

En este caso, se cree que el líder muestra un patrón de conducta similar respecto a todos sus empleados.

Graen, por el contrario, sostiene que los líderes desarrollan relaciones únicas de persona a persona con cada uno de los individuos que tiene a su cargo. A este tipo de relación los científicos conductistas la denominan díada vertical. Es por ello que al enfoque de Graen se lo conoce como el "modelo de enlace vertical de díadas del liderazgo (EVD)".

Se dice que la formación de díadas verticales es un proceso que tiene lugar de manera natural y que resulta del intento de un líder de delegar y de asignar roles de trabajo. Como consecuencia de este proceso, Graen predice que se desarrollará unas relaciones de intercambio entre el líder y los miembros de grupo: intercambio dentro del grupo e intercambio fuera del grupo.

Si el modelo de Graen es correcto, debería existir una relación significativa entre el tipo de intercambio líder-miembro y los resultados relacionados con el trabajo. La investigación ha confirmado esta predicción.

El modelo EVD de Graen pone de relieve la importancia que reviste el adiestramiento de los gestores en la mejora de las relaciones líder-miembro. En condiciones ideales, se haría así posible tanto la satisfacción en el trabajo como el rendimiento de los empleados, además de disminuir la rotación de personal en la empresa. Aparte del adiestramiento, el investigador de EVD Robert Vecchio ofrece las siguientes sugerencias, tanto para los seguidores como para los líderes, para mejorar la calidad de los intercambios líder-miembro:

1. Los empleados nuevos deberían ofrecer a su supervisor lealtad, apoyo y disposición para la cooperación.
2. Si uno no es miembro del grupo ha de aceptar su situación y tratar de convertirse en miembro del grupo mostrándose cooperativo y leal. De lo contrario, debería marcharse.
3. Los gestores deberían tratar conscientemente de ampliar sus grupos.
4. Los gestores han de ofrecer a su personal amplias oportunidades de dar pruebas de sus aptitudes

h) Teoría Camino --- Meta

La teoría del camino- meta es un modelo de contingencia del liderazgo que se inspira en los estudios de la Ohio State referentes a la consideración e iniciación de estructura.

En esencia, este enfoque establece que la misión del líder consiste en ayudar a sus seguidores a alcanzar sus metas y proporcionarle suficiente dirección y apoyo para garantizar que sus metas sean compatibles con los objetivos globales del grupo u organización. La expresión "camino - meta" deriva de la creencia de que un buen líder aclara el camino para que sus seguidores lleguen al logro de sus objetivos de trabajo y recorran el camino con menos dificultades, al reducir las desviaciones y errores. La iniciación de la estructura sirve para aclarar el camino y la consideración facilita el recorrido.

House identificó cuatro comportamientos de liderazgo:

1. El líder directivo: Permite a los subordinados saber lo que se espera de ellos, programa el trabajo a realizarse y da guías específicas de cómo lograr las tareas.
2. El líder que apoya: Es amistoso y muestra interés por las necesidades de sus subordinados.
3. El líder participativo: Consulta con los subordinados y utiliza sus sugerencias antes de tomar una decisión.
4. El líder orientado al logro: Establece metas de desafío y espera que los subordinados se desempeñen a su nivel más alto.

Por tanto, no se puede hablar de buenas o malas teorías ni de enfoques eficaces o ineficaces sino de puntos de vista distintos de acuerdo al contexto, situación, ambiente, entre otros aspectos, frente a una situación determinada, la que de acuerdo a su manera de ser o actuar de una persona, lo que puede convertirla en un líder potencial.

1.1.2 Características Del Líder

El don del liderazgo es la facultad de que disponen algunos individuos para influir en otras personas. Esta capacidad surge de la interconexión de una serie de componentes innatos o adquiridos por el individuo desde su más temprana edad, por ejemplo:

Entre los factores que pueden asociarse al líder cabe destacar rasgos y habilidades:

Rasgos

- Rasgos físicos: energía, apariencia, estatura y constitución, entre otros.
- Rasgos psicológicos de aptitud: alto índice de inteligencia, fluidez verbal, habilidad y capacidad, entre otros.
- Rasgos de personalidad: adaptabilidad, agresividad, confianza en sí mismo, responsabilidad, autodominio, entusiasmo, entre otros.

- Rasgos sociales: posición social, don de gentes, participativo, cooperativo, comunicativo, habilidades directivas, entre otros.
- Rasgos relacionados con el trabajo: persistencia, tenacidad, rendimiento, iniciativa, actitud, vocación de logros, entre otros.

Habilidades

- Habilidad para usar la autoridad de forma efectiva y responsable.
- Habilidad para comprender a los miembros de su equipo, admitiendo sus diferencias personales.
- Habilidad para conculcar valores: esta facultad permite la asunción por los miembros del grupo de una cultura común.
- Habilidad para la perseverancia: el líder no puede rendirse nunca, sobre todo cuando los acontecimientos son adversos.
- Habilidad para la transmisión de ilusión y la acción conjunta: concienciar a cada uno de los miembros de la empresa departamento o sección, de que forman parte de un equipo.
- Habilidad para generar ambientes de trabajo cohesionados y distendidos, donde impere la cooperación y el buen clima laboral.
- Habilidad prever el futuro a corto, medio y largo plazo: los líderes deben ser buenos estrategas y planificar la actividad para evitar desviaciones poco deseadas.

Funciones de un líder

Las funciones de un líder se pueden dividir en dos grandes grupos:

Funciones esencial

- Estratégicas: planificar y coordinar los objetivos.
- Organizativas: propone y genera los métodos y procedimientos de trabajo.
- Operativas o línea: implica y manda ejecutar los trabajos a los miembros del grupo.
- Técnicas: debe ser experto en la realización de las tareas propias de su equipo.

- Representativas del grupo: defiende los intereses y sentimientos del grupo, y mantiene contacto y relación con otros grupos.
- Fuente de recompensas y castigos: es el encargado de premiar y castigar a los miembros del grupo.
- Labor mediadora: concilia los diversos intereses de los miembros del grupo.

Funciones complementaria

- Símbolo: es la imagen del grupo.
- Sustituto de la responsabilidad individual: sobre él recaen las acciones del grupo.
- Ideólogo: transmite las premisas, las pautas y las normas que imperan en el grupo.

1.1.3 Estilos de Liderazgo

Las funciones observables de liderazgo han permitido a la dinámica de grupos clasificar distintos grupos (permisivo, autocrático, paternalista, democrático, participativo). Ahora bien, en una sociedad democrática -con aquel máximo grado de participación en los intereses comunes por parte de todos- las funciones de liderazgo no pueden ser patrimonio de unos pocos sino requisito de todos. Si todos tienen la posibilidad (y de algún modo el deber) de desempeñar funciones de liderazgo, es lógico que han de tener un entrenamiento concreto en esas funciones, y el mejor camino es el desempeño en los grupos. Y la encargada de realizar ese entrenamiento es la educación.

La educación, en un sentido moderno, es la creación de un sistema de relaciones humanas, persiguiendo la mejor calidad de tal tipo de relaciones.

La dinámica de grupos, que se ocupa forzosamente de las relaciones humanas, ha observado sus diferentes tipos, los ha clasificado, ha experimentado las consecuencias

en cada tipo de relaciones. Habitualmente, las relaciones se clasifican como autocráticas (de violencia), democráticas (de tipo contractual), individualista (de laissez faire), paternalistas (forma suavizada de la autocracia).

El ser humano, en su vida diaria, puede manejarse con varias de ellas, según el medio en que está actuando. Y además no deberían ser considerados como tipos de relaciones totalmente aislados, sino como un "continuum". Es decir que la humanidad, los grupos, los individuos pueden ser ubicados dinámicamente en momentos o estadios diferentes de una línea de las relaciones humanas que se modifica.

La línea o el "continuum" de las relaciones humanas se mueven en una dirección que va de la dependencia hacia la independencia. No se trata pues de distinciones rígidas. Implica multiplicidad de variantes. En última instancia, se trata de recorrer un camino que lleva de la "inmadurez" hacia cada vez más "madurez".

Tales etapas las recorrió la humanidad, las recorre el individuo en la escuela y en el hogar, y las recorren también los grupos cuando se van entrenando. Son las formas estándares o más habituales clasificadas en orden cronológico según su aparición histórica, y relacionadas directamente con los enfoques o teorías del liderazgo.

- *Estilo carismático.* Es el poder y la habilidad personal que tienen algunos individuos para conducir a otras personas tan sólo por su irradiación.
- *Estilo autocrático.* Es el líder en el que recaen todas las atribuciones; suele ser ayudado, únicamente, por sus colaboradores más directos.
- *Estilo paternalista.* El líder asume obligaciones para con los que dirige, a modo de padre que tutela a los, miembros de su unidad familiar.
- *Estilo burocrático.* No es un líder dominante, las decisiones las manda tomarse a las personas que considera más cualificadas; es eminentemente metódico, prudente, disciplinado en el trabajo, normativo y puntilloso.

1.1.4 Estilos Clásicos de Liderazgo

Se basan en la conducta del líder.

a. Autoritario

Es la simbiosis del estilo autocrático y del burocrático, tiene una orientación definida hacia las tareas. Se caracteriza porque otorga mayor importancia a las necesidades de la actividad organizacional, desestimando las necesidades de los empleados de su empresa.

Ordena y espera ser obedecido, es dogmático y dirige con un sistema de recompensas muy arbitrarias.

El futuro del grupo que dirige está en sus manos, y en la mayoría de las ocasiones éste suele ser incierto ya que depende de las decisiones que él adopte personalmente en un momento dado. Su postulado es: “El jefe siempre tiene razón” y demuestra su poder utilizando la primera persona del singular para referirse a los logros obtenidos.

b. Democrático

Es la simbiosis del estilo carismático y paternalista, tiene una orientación clara y definida hacia las personas. Se caracteriza porque trata de mantener un equilibrio entre las prioridades de la empresa y las de los trabajadores. Es tolerante y respetuoso con las cualidades humanas, y consulta a sus colaboradores al margen de que después toma sus propias decisiones o las consensua con su equipo. En el trabajo es un miembro más del grupo, lo que provoca en él un gran desgaste de energía, ya que realiza su trabajo a la vez que actúa como comunicador. Planifica, organiza y dirige contando con la participación del equipo y tomando parte activa en la realización de los objetivos previstos por la organización.

Los grupos que funcionan con líderes democráticos suelen presentar más expectativas de futuro, además de ofrecer trabajos de más calidad y satisfacción debido a la mayor conciencia de equipo que se fomenta.

c. Laissez-faire o líder “de rienda suelta”

Se caracteriza porque provee a sus subordinados de los medios, la información y la opinión necesaria para tomar decisiones. Él no interviene por iniciativa propia, ni ejerce su autoridad o influencia, deja estas tareas al grupo de trabajo.

d. Liderazgo Transformador

El liderazgo transformador pretende un líder que considerando al trabajador como un individuo pleno y capaz de desarrollarse, pueda elevarle sus necesidades y valores y aumentarle la conciencia de lo que es importante; incrementar su madurez y motivación para que trate de ir más allá de sus propios intereses, sino del grupo, de la organización y de la sociedad.

Considera un enfoque diferente y moderno de liderazgo.

Su concepto de líder no se basa en la persona que toma las decisiones en sí, sino en la medida de que el grupo lo reconozca como líder, por su forma de ser, por su filosofía frente a la vida, frente al mundo, frente a las personas donde interactúa.

Sus valores inciden en sus decisiones, familia y amigos. El liderazgo es un proceso de permanente readecuación e inherente a toda la vida. El liderazgo transformacional busca potenciar el desarrollo de sus colaboradores, de sus capacidades, motivaciones y valores, y no solo su desempeño.

Este tipo de liderazgo ocurre cuando el líder cambia a sus subordinados en 3 formas:

- Hacerlos conscientes de que tan importante es su trabajo para la organización para que se alcancen las metas.
- Hacerlos conscientes de sus propias necesidades para su crecimiento personal, desarrollo y logro.
- Motivarlos para que trabajen bien, y que piensen no sólo en su beneficio personal sino en el de toda la organización.

e. Liderazgo Transaccional

En este modelo el líder reconoce lo que se quiere conseguir con el trabajo y lo garantiza si se consiguen los resultados requeridos. Intercambia premios por esfuerzos. Responde a los intereses de los trabajadores si estos responden con su trabajo. En definitiva, hace desarrollar el esfuerzo que conduce al desempeño esperado.

Los líderes transaccionales centran su interés en las demandas y condiciones del momento y no en asuntos a largo plazo, se preocupa por hacer que se hagan las cosas. Sin embargo, el líder transformador conduce a un empeño más allá de las expectativas, conduce a resultados extraordinarios. Eleva la jerarquía de las necesidades de los trabajadores, les hace trascender sus propios intereses.

Estos estilos de liderazgo aportan una nueva visión sobre la importancia del equipo como herramienta de liderazgo, y, por ende de dirección, para solución de problemas, logro de aspiraciones y trabajo participativo con decisiones tomadas de manera consensuada, teniendo al talento humano comprometido como base de la estructura organizativa y a la comunicación fluida como eje transversal para el logro de los objetivos.

El líder se define como una persona capaz de guiar a otros en la consecución de metas y propósitos, no solo a nivel personal sino también laboral. Siente pasión y deseos suficientes para ver realizado en el futuro lo que tiene en mente. Su visión es clara. Define, concreta las metas de cada ser humano y visualiza de manera anticipada la imagen exacta del éxito.

"La visión es, entonces, la definición de nuestro futuro construida sobre nuestros deseos más elevados. Llegar a esta definición es básico, pues no olvidemos que es en el futuro donde vamos a pasar el resto de nuestras vidas." Juan Mateo-Jorge Valdano

Cuando cada ser humano es capaz de diseñar para sí y compartir con otros una visión, asume un compromiso por el cual debe luchar a manera de engranaje. Nada se consigue sin la relación estratégica que se crea con quienes están alrededor.

Las decisiones son las sucursales que a corto plazo tiene la visión. La creatividad, la imaginación y la habilidad para decidir, impulsan al líder a descubrir mejores condiciones de vida: De mayor libertad; de un mundo mejor.

Una personalidad visionaria:

- **No se pone límites.** Sueña con aquellos que más lo mueve por dentro, imagina dicha visión, sin importar que tan difícil sea
- **Desarrolla valores.** El respeto, la honestidad, el trabajo en equipo, la humildad, la templanza, entre otros, son valores que cultiva. Una visión no debe alcanzarse por cualquier medio y a costa de lo que sea o de quien sea.
- **Desecha las cifras.** Va mucho más allá de unos simples resultados cuantitativos.
- **Trabaja en equipo.** Entabla un dialogo con quienes le rodean, escucha sugerencias y aportes que otros puedan tener con respecto a las propuestas de trabajo.
- **Es Amplio y detallado.** Maneja los cuando, los porque, los que y los para que a la hora de proponer una visión a un grupo. De esta forma, cada miembro del equipo de trabajo entenderá la manera de contribuir y participar en la consecución de la misma
- **Es positivo y alentador.** Propone algo que justifique por si solo el esfuerzo que requiere para ser alcanzado. Algo que aporte aprendizajes significativos y positivos a la vida. Arrastra a otros hacia una mejor calidad de vida, provoca en ellos un deseo de superación alejado del conformismo y de la pasividad.

Características del liderazgo transformacional

A continuación se mencionan los factores fundamentales que describen la teoría del liderazgo transformacional los cuales pueden ser aplicados al contexto educativo y desarrollados en el desempeño laboral del docente universitario.

Según Bass (1985), el líder transformacional se distingue por cinco características básicas, que pueden ser relacionadas con la labor desempeñada por el profesor universitario en sus competencias docentes son: la consideración Individual, la estimulación intelectual, la motivación inspiracional, la tolerancia psicológica, la influencia idealizada en su quehacer cotidiano.

Influencia idealizada. (Carisma): El líder actúa de modo que sus seguidores le admiran y le quieren imitar. El líder se convierte en un modelo idealizado con un alto grado de poder simbólico. A la vez que se presenta como un modelo, el líder carismático se distingue claramente de los demás por su inusual personalidad y sus capacidades únicas. El carisma es la capacidad de entusiasmar, de transmitir confianza y respeto (Bernal, 2000).

En tal sentido, el docente debe transmitir entusiasmo, confianza y respeto al personal, así mismo, demostrar autoconfianza, generar lealtad y compromiso, comportarse de forma honesta y coherente, ser respetado por lo que hace y producir satisfacción en los miembros del personal.

Motivación inspiradora: El líder crea una visión estimulante y atractiva para sus seguidores. Además sabe comunicar su visión de modo convincente con palabras y también con su propio ejemplo. Para ello, ha de demostrar primero su compromiso personal y entusiasmo por la visión para conseguir entusiasmar y arrastrar a los demás (Bernal, 2000).

En relación a esta cualidad, el docente o líder educativo deberá aumentar el optimismo, de lograr el entusiasmo y una mayor implicación en el logro de los objetivos de la institución. En este sentido, los docentes deberán diagnosticar las necesidades individuales de los estudiantes y atenderlas individualmente.

Estímulo intelectual: El líder promueve nuevos enfoques y nuevas soluciones a los problemas. A la vez, provoca intelectualmente a su gente estimulándoles a hacerse preguntas, cuestionando los modos habituales de hacer las cosas, permitiendo que tengan errores.

El aspecto esencial de la estimulación intelectual reside en proponer un nuevo enfoque para viejos problemas, en ese sentido, el docente debe hacer énfasis en la inteligencia y la racionalidad para la solución de problemas que se le puedan presentar, se trata de estimular la actuación de sus estudiantes, animándolos a generar nuevas ideas y a tomar responsabilidades.

Consideración individual: El líder tiene en cuenta las necesidades de cada persona para guiar a cada una según su potencial. El líder actúa como entrenador (coach), abriendo oportunidades de aprendizaje y creando un clima de apoyo, es un líder que escucha y sabe delegar, dando luego feedback constructivo al subordinado (Bernal, 2000). Bajo estos postulados, se puede indicar que los docentes quienes ejercen su rol de liderar dentro de la educación, deben aplicar este tipo de liderazgo en el sentido de tener en cuenta aquellas conductas que caracterizan a cada uno de estos factores.

Por tal razón, la consideración individualizada es otro factor de suma importancia ya que se refiere a aquellas conductas que conforman una relación directa entre el líder y el personal bajo su cargo, prestando atención personal a cada miembro, tratándolo individualmente, orientándolo. Es decir, los líderes educativos deben dar ánimo, aumentar el optimismo y entusiasmo, comunicando sus visiones de futuro realizables (Gutiérrez, 2003).

Tolerancia psicológica: Coherentemente con el modelo planteado, también es muy importante considerar un factor que implica usar el sentido del humor para indicar equivocaciones, para resolver conflictos, para manejar momentos duros. Esto es lo que Bass y Avolio (1996) denomina la tolerancia psicológica, como el proceso de aprender a tolerar los errores de los demás y utilizar los propios para mejorar, ser paciente, amable, en fin, disponer de un sentido del humor que permita al docente líder crear atmósferas de trabajos adecuadas para tratar los innumerables

El liderazgo es un proceso de influencia reciproco entre los lideres y sus seguidores para lograr los objetivos de una organización a través del cambio.

Los Líderes son personas que tienen habilidades para:

- Implementar nuevas visiones
- Articular una realidad con una visión de futuro
- Compartir la visión de una organización o sistema con sus seguidores.
- Construir equipos de trabajo.
- Enfrentar el cambio.
- Tomar decisiones.
- Asumir innovaciones.
- Autorizar y apoyar a sus seguidores en una labor.

Los líderes son definidos en parte por los deseos de sus seguidores.

¿Dónde están los líderes?

Una de las preguntas que se hacen las instituciones sociales (educativas y organizacionales), es como formar verdaderos líderes, pues a veces parece que en la actualidad al líder fuerte, carismático, con capacidad de escucha, de trabajo en equipo y decisivo, lo hubiera reemplazado un hombre apagado.

"Creo que el error más común de los lideres suele ser la falta de evolución en su estilo de liderazgo. Se instalan y asientan en un estilo de liderazgo y en unas pautas de comportamiento efectivas para un momento y unas circunstancias concretas. No cambian ni evolucionan cuando lo hacen aquellas o, al menos no lo hacen al mismo ritmo". José Luís Carranza

Harrison Owen sostiene que desde finales de siglo, no pasa un día sin que se hable de la ausencia de liderazgo y de la aparente falta de habilidad de las personas para guiar e impulsar a quienes hacen parte de las organizaciones, sean políticas, educativas o empresariales.

A pesar de todos los cursos y entrenamientos que se dan al interior de las instituciones, la crisis actual del liderazgo continúa. La falta no está precisamente en el liderazgo; sino en las personas y en las expectativas de las mismas. Antes los líderes tenían el deber de restablecer la normalidad en el ambiente organizacional, de darle un sentido al caos, hacer de la duda una certidumbre, y crear planes de acción positivos para la resolución de situaciones conflictivas.

El liderazgo era propiedad exclusiva de unos cuantos o de la persona quien tenía las respuestas para resolver las situaciones difíciles. El orden y la estabilidad eran los frutos de una conducta obediente. El líder es el encargado de mantener la paz en el ambiente organizacional, impartiendo órdenes y pautas de comportamiento a seguir. En la actualidad, el mundo está atravesando un proceso de transformación y si la certidumbre alcanza un alto nivel de probabilidad; el líder, que estaba acostumbrado a arreglar las cosas, ahora estará condenado al fracaso.

En el mundo contemporáneo no falta liderazgo, sino la presencia e influencia de un tipo de liderazgo diferente. El liderazgo que se debe dar en las condiciones sociales actuales de cambio constante, debe ser una función redistribuida y colectiva, no de propiedad de unos cuantos.

El papel del liderazgo debe llevar a la realización del potencial humano; tanto en el aspecto cognitivo e intelectual como en el emocional. La meta del liderazgo no debe ser el establecimiento de un estado de perfección al interior de la organización, sino el incremento de la calidad de vida (personal y laboral) de quienes la conforman.

1.2 La Cultura Organizacional y el Liderazgo

La palabra "cultura" deriva metafóricamente de "cultivo", del proceso de cuidar y desarrollar la tierra. El líder, debe considerar la organización como un grupo de semillas que a través de la práctica de bienestar, la cooperación y el respeto, den como fruto una fábrica espiritual de resistencia y empuje.

La cultura de una organización es similar a la descripción de la personalidad de los individuos. La cultura, como la personalidad, no es un producto acabado, aunque ambas tengan rasgos estables; al mismo tiempo les sigue un proceso de cambio, La

cultura de una organización es creada por la interrelación de los individuos que la conforman y el medio ambiente. Un cierto grupo (cultura) puede presionar a diferentes personas a tomar determinado rol. Por ejemplo un grupo luchador, requiere de un líder peleador.

En una situación madura, la formación de un grupo permite a los participantes libertad de acción y provee oportunidades para experiencias que permiten el progreso. De ahí que la tarea de todo líder sea crear una cultura que:

- Promueva el desarrollo de las potencialidades y destrezas emocionales y mentales
- Brinde la Oportunidad de mejorar las debilidades.
- Fomentar el aprendizaje en equipo.

Lao Tse estuvo consciente de la necesidad de, reciprocidad entre el líder y los seguidores. El dijo que el mejor líder es aquel que puede llevar a los seguidores a decir: "Esto lo hicimos nosotros mismos".

Una organización puede verse a sí misma como un equipo o familia que cree en el trabajo en común. Los patrones de creencia compartidos y soportados por varias normas, pueden sin duda llegar a ejercer una influencia decisiva en la eficiencia de la organización para conseguir los retos que afronta.

Ser líder es ser partícipe de un grupo en el que se construye en conjunto una visión y se comparten responsabilidades con gran sentido de pertenencia.

1.3 Liderazgo y Personalidad

La personalidad es una combinación de rasgos que definen el comportamiento de una persona a través de formas específicas de ser y de reaccionar, que le otorgan una singularidad al individuo. En cierto sentido todos tenemos características comunes y al mismo tiempo no hay dos personas que sean exactamente iguales.

El ser humano es más auténtico mientras mayor sea su madurez, su sanidad mental y emocional. Una persona enferma emocionalmente no enriquece su ser; por el contrario, lo empobrece, lo hace uniforme en la medida en que lo priva de su propia autonomía. Entender la personalidad de alguien es importante, pues ésta influye en su comportamiento, en sus actitudes, en la percepción que tiene de sí mismo y del mundo que le rodea.

Conocer las diferentes personalidades ayuda a explicar, a predecir la conducta y el desempeño en el trabajo de los demás. Por ejemplo, si una persona es tímida, es posible que se muestre silenciosa al conocer a otros, se podrá predecir que permanecerá callada cuando vaya a lugares nuevos, se podrá entender mejor porque no buscaría un trabajo en ventas y si lo hace se podría pronosticar que tal vez esa gestión no de muy buenos resultados.

La personalidad tiene bases genéticas pero también la determinan factores ambientales. Los genes que cada persona hereda influye la familia, los patrones de crianza, los amigos, la escuela y el trabajo.

Las cualidades y atributos de la personalidad del líder, se centran en la habilidad de una persona para ocupar una posición de autoridad en una organización. Acción que puede ser atribuida a los rasgos de personalidad, a su visión personal, a la forma de ser y de actuar, a sus profundas creencias, a su imaginación y fantasía. La confianza en sí mismo y su habilidad para impresionar y convencer a otros descansa en cierto comportamiento en orden de crear un efecto.

El término de autoridad se aplica al ascenso que la persona adquiere frente a otras a través de su cualificación, su competencia profesional, sus cualidades. Estaríamos hablando de un ascenso que genera respeto, confianza y obediencia. Obediencia no ligada a una acción o presión externa, sino al convencimiento del seguidor en relación a lo que el líder propone

¿Los líderes nacen o se hacen?

Esta pregunta ha prevalecido a lo largo de la historia. Ha sido fuente de discusión y polémica, la cual todavía no ha sido satisfactoriamente resuelta. De manera general se puede interpretar y analizar el liderazgo desde dos perspectivas:

1) Como cualidad personal del líder.

2) Como una función dentro de una organización, comunidad o sociedad.

Si bien, en un inicio el liderazgo se definía preferentemente bajo esta primera perspectiva, en la actualidad, producto principalmente de investigaciones en el campo de la teoría de las organizaciones y de la administración, tiende cada vez más a predominar la concepción del liderazgo como una función dentro de las organizaciones y la sociedad.

1.3.1 El Liderazgo como cualidad personal

En los albores de la historia el concepto de autoridad estaba rodeado por un aura mágico - religiosa.

El líder era concebido como un ser superior al resto de los miembros del grupo, con atributos especiales.

Un individuo al demostrar su superioridad ante la comunidad se convertía en el líder.

Se consideraba que estos poderes o atributos especiales se transmitían biológicamente de padre a hijo o era un don de los dioses, es decir, nacían con ellos.

Sin embargo, aún entonces, se buscó a través de la transmisión de conocimientos y habilidades crear líderes.

Actualmente con el auge de la psicología, se ha tratado de fundamentar esta perspectiva a partir del fuerte vínculo psicológico que establecemos con nuestro padre, la primera figura arquetípica que tenemos.

Estudios psicológicos sobre el liderazgo sostienen que buscamos en nuestros líderes la seguridad que nos proporcionaba el símbolo paterno.

Y así, como conceptualizábamos a nuestro padre como un ser perfecto e infalible, reproducimos esta fijación hacia nuestros líderes, considerándolos por lo tanto, más grandes, más inteligentes y más capaces que nosotros.

Por ello es que individuos superiormente dotados serán vistos como líderes potenciales y colocados en una posición de liderazgo, donde, finalmente se convertirían, incluso a pesar de ellos mismos en líderes.

Durante mucho tiempo se ha pretendido definir y medir los rasgos y las habilidades de los líderes, sin embargo, no se ha logrado hasta ahora un consenso al respecto.

Las listas y las explicaciones son muy diversas, amplias y heterogéneas.

Estos listados reflejan más que las características verdaderas de un líder, los valores prevalecientes en la sociedad o la imagen del líder ideal.

Aunque actualmente ya no se piensa que estas habilidades son supernaturales y que las habilidades que hacen a un líder son comunes a todos, si se acepta que los líderes poseen estas en mayor grado.

Los estudios sobre el liderazgo señalan que los líderes atienden a ser más brillantes, tienen mejor criterio, interactúan más, trabajan bien bajo tensión, toman decisiones, atienden a tomar el mando o el control, y se sienten seguros de si mismos.

1.3.2 El Liderazgo como Función dentro de la Organización:

Conforme se consolida la teoría de la administración y de las organizaciones, sobre todo en este siglo, ha cobrado fuerza el estudio del liderazgo como una función dentro de las organizaciones.

Esta perspectiva no enfatiza las características ni el comportamiento del líder, sino "las circunstancias sobre las cuales grupos de personas integran y organizan sus actividades hacia objetivos, y sobre la forma en la función del liderazgo es analizada en términos de una relación dinámica."

Según esta perspectiva el líder es resultado de las necesidades de un grupo. Operacionalmente, un grupo tiende a actuar o hablar a través de uno de sus miembros.

Cuando todos tratan de hacerlo simultáneamente el resultado por lo general es confuso o ambiguo.

La necesidad de un líder es evidente y real, y esta aumenta conforme los objetivos del grupo son más complejos y amplios. Por ello, para organizarse y actuar como una unidad, los miembros de un grupo eligen a un líder. Este individuo es un instrumento del grupo para lograr sus objetivos y, sus habilidades personales son valoradas en la medida que le son útiles al grupo. El líder no lo es por su capacidad o habilidad en si mismas, sino porque estas características son percibidas por el grupo como las necesarias para lograr el objetivo. Por lo tanto, el líder tiene que ser analizado en términos de su función dentro del grupo. El líder se diferencia de los demás miembros de un grupo o de la sociedad por ejercer mayor influencia en las actividades y en la organización de estas. El líder adquiere status al lograr que el grupo o la comunidad logren sus metas, su apoyo resulta de que consigue para los miembros de su grupo, comunidad o sociedad más que ninguna otra persona. El líder tiene que distribuir el poder y la responsabilidad entre los miembros de su grupo. Esta distribución juega un papel importante en la toma de decisiones y, por lo tanto, también en el apoyo que el grupo le otorga. Como el liderazgo esta en función del grupo, es importante analizar no solo las características de este sino también el contexto en el que el grupo se desenvuelve. Pues se considera que estas características determinan quien se convertirá en el líder del grupo.

Se ha encontrado que un individuo que destaca como un líder en una organización constitucional no necesariamente destaca en una situación democrática, menos estructurada. Dependiendo si la situación requiere acción rápida e inmediata o permite deliberación y planeación, los liderazgos pueden caer en personas diferentes. En síntesis, el líder es un producto no de sus características, sino de sus relaciones funcionales con individuos específicos en una situación específica.

Aunque todavía se cree que hay líderes natos, este estudio analiza el liderazgo dentro de la perspectiva que fundamenta la posición que se pueden crear líderes con solo reforzar aquellas habilidades de liderazgo necesarias para una organización o situación específica.

1.4 Liderazgo y Educación

Todos los pedagogos estamos de acuerdo de que en la actualidad es necesario lograr un cambio en la Educación y para ello es necesario que cambie la institución educativa.

En cuanto a la transformación de la Institución Educativa, a lo largo de nuestra vida profesional hemos sustentado una sola idea, un tanto compleja, pero una sola, que puede expresarse como sigue:

El desarrollo de la institución educacional contemporánea se basa en la filosofía del cambio, y se apoya en tres pilares fundamentales, que son:

- El desarrollo de directivos, como condición necesaria y resultado del desarrollo institucional.
- El trabajo en equipos, como portador de creatividad, calidad y compromiso en las decisiones y las acciones.
- El liderazgo educacional, como la herramienta fundamental para el logro de los fines propuestos.

1.5 Liderazgo Educativo

Sydney Hook planteó en una ocasión:

"Cualquiera que recuerda su propia experiencia educativa se acuerda de los profesores, no de los métodos y técnicas. El profesor es la persona clave de la situación educativa. El hace y deshace programas".

¿Qué es entonces el liderazgo pedagógico?

¿Quién lo ejerce?

¿Es lo mismo ser docente que líder pedagógico?

¿Cuáles son los requisitos, cualidades y habilidades del líder pedagógico?.

¿Existe diferencia entre docente y líder pedagógico? - Sí.

¿Cuál es la diferencia?

La diferencia entre docente y líder educativo radica en el origen de la autoridad de cada uno, ya que ella constituye la premisa de la relación dominio - subordinación.

La autoridad del docente proviene de los niveles superiores en la institución educativa, en relación con el nivel que ocupa respecto a los estudiantes. Es autoridad oficial. La autoridad del líder educativo proviene siempre de los estudiantes con los cuales interactúa y con quienes comparte su posición, normas y valores. Es autoridad moral.

Por ende, podemos afirmar que el concepto de líder educativo siempre implica la existencia de un determinado vínculo entre el docente y los estudiantes, caracterizado por la existencia de una ascendencia más o menos estable del profesor sobre sus niños, donde tal ascendencia resulta mayor que la que posee cualquier otro docente del grado sobre grupo de estudiantes.

Se debe subrayar, además, que el atributo más diferenciable en el líder pedagógico, es decir, su autoridad, proviene de un acuerdo voluntario y tácito entre el docente y los

estudiantes. La condición de líder pedagógico de un determinado profesor dentro de un colectivo docente descansa en la autoridad moral o real que éste ostenta ante el grupo de estudiantes. Por tanto, no tendría sentido pensar que tal atributo puede ser adjudicado desde fuera o autoadjudicado por algún docente. Si los estudiantes del grupo vinieran obligados, de alguna forma a aceptar la autoridad, no estaríamos hablando de líder pedagógico.

La esencia del liderazgo educacional está en aumentar la influencia educativa (autoridad) sobre los estudiantes por encima del nivel de obediencia mecánica a las órdenes rutinarias venidas de la institución educativa.

Líder pedagógico es el docente, liderazgo es el propio proceso que desarrolla el docente que es líder.

Liderazgo educacional es el proceso de ejercer una influencia mayor que lo que permite la estructura de dirección de la institución educativa, más de lo que ella posibilita, hasta lograr que los estudiantes también sean líderes.

Ya en una ocasión Kathleen Kennedy, fundadora de las Maryland Schools para el éxito planteó que "los estudiantes tienen la energía, la imaginación y la inteligencia necesarias para mejorar la situación en sus comunidades, lo único que necesitan es que se les pida que demuestren lo que pueden hacer". Y eso sólo se los puede pedir un docente que sea líder educacional.

Los estudiantes nuestros son muy inteligentes y necesitan de líderes educacionales para desarrollarse integralmente. En este sentido George Burns afirmó:

"La inteligencia me viene de familia. Cuando iba a la escuela era tan listo que mi maestro estuvo en mi clase cinco años."

El liderazgo educacional tiene que ver también con el sentido que cada docente le confiere a su trabajo pedagógico.

Cuentan que en una ocasión un supervisor educativo entró a una escuela y notó que en tres salones se estaba desarrollando un proceso pedagógico.

Entró al primer salón y le preguntó al docente:

- ¿Qué estás haciendo?,

- Ganándome la vida, le contestó el docente;

Luego preguntó en el segundo salón y el docente le respondió:

- Estoy impartiendo una clase;

Por último le hizo la misma pregunta al tercer docente y éste le respondió:

- Estoy formando hombres para cambiar y mejorar el futuro.

Este tercer docente, sin lugar a dudas, era un líder educacional.

1.5.1 Requerimientos metodológicos para ejercer el liderazgo educacional:

- Necesidad de cambios.
- Actuación incondicional.
- Diagnóstico pedagógico.

Necesidad de cambios:

Cuentan que Gandhi fue abordado cierto día por una mujer preocupada porque su hijo consumía demasiado azúcar. "Temo por su salud", le dijo la mujer, "Él le respeta mucho", ¿Podría usted decirle los riesgos que corre y convencerle de que deje de comer azúcar?.

Tras una breve reflexión, Gandhi le dijo a la mujer que accedía a su petición, pero que le llevara a su hijo al cabo de dos semanas, no antes.

Dos semanas más tarde, la madre llevó al muchacho. Gandhi habló con él y le sugirió que dejara de comer azúcar.

Cuando aquél finalmente aceptó la sugerencia de Gandhi, la madre exageradamente agradecida, no pudo por menos de preguntarle al maestro por qué había insistido en que esperase dos semanas.

¿Por qué?, repuso Gandhi, porque necesitaba esas dos semanas para librarme yo del mismo hábito.

Nadie lo ha expresado con mejores palabras que Mahatma Gandhi:

"Nosotros hemos de ser el cambio que deseamos ver en el mundo".

¿Qué enseñanza nos brinda este artículo?

¿Existen en nuestra vida laboral y profesional hábitos de pensamiento y de acción que requieren de modificaciones?. ¿Cuáles?

¿Qué podemos hacer para cambiar esos hábitos?

Analicemos algunas frases al respecto:

"Vivir es saber cambiar, porque sin cambio no hay vida".

"Las palabras mueven, pero los ejemplos arrastran". Adagio Latino.

"Ha de desearse, y de ayudar a realizar, cuanto acerque a los hombres y le haga la vida más moral y llevadera". José Martí.

"Abre tus brazos al cambio, pero no te olvides de tus valores".

"Todos los males resultan pequeños frente al supremo bien de sentirse digno de sí mismo".

"Enséñame que perdonar es lo más grande del fuerte y que la venganza es la señal del débil". Gandhi.

Actuación incondicional

Hace ya algún un tiempo, un hombre castigó a su pequeña niña de tres años por desperdiciar un rollo de papel de envoltura dorado que empleaba para forrar una pequeña cajita de regalo.

El dinero era escaso en esos días y ellos no podían darse el lujo de que estas reservas de papel las utilizara para jugar.

Sin embargo, la niña le llevó el regalo a su padre a la mañana siguiente y le dijo: "Esto es para ti papito".

El se sintió avergonzado de su reacción de furia, pero volvió a explotar cuando vio que la cajita estaba vacía.

Le gritó diciendo: "¿No sabes que cuando das un regalo a alguien se supone que debe haber algo adentro?".

La pequeñita miró hacia arriba con lágrimas en los ojos y dijo: "Oh papito, no está vacía, yo soplé besitos dentro de la cajita toditos para ti, papito..."

El padre se sintió morir, puso sus brazos alrededor de su niña y le suplicó que lo perdonara.

Se ha dicho que el hombre guardó esta caja dorada cerca de su cama por años, y siempre que se sentía enojado, tomaba de la caja un beso imaginario y recordaba el amor que su niña había puesto ahí.

De una forma u otra, cada uno de nosotros ha recibido también un regalo dorado, lleno de amor incondicional y besos de nuestros seres más queridos y nadie podrá tener una propiedad o posesión más hermosa que ésta.

¿Qué mensaje te reporta este mensaje?

¿Cómo podemos evaluar en un inicio la actitud del padre?

¿Qué les podemos sugerir a aquellas personas que tienen estos rasgos impulsivos?

¿Es importante actuar con serenidad ante los problemas?. ¿Por qué?

¿Qué podemos pensar de aquellas personas que sólo sirven esperando una recompensa?

En este sentido se deben hacer algunas reflexiones sobre la actuación como docentes.

En nuestra conducta pedagógica cotidiana se tienen dos alternativas:

1.-La alternativa de la preocupación (tener).

2.-La alternativa de la influencia (ser).

1.5.1.1 Dimensión del Tener:

- Me sentiré contento cuando tenga textos y recursos didácticos.
- Si tuviera un director que no fuera autoritario y prepotente....
- Si tuviera unos padres de familia más pacientes.....
- Si tuviera unos estudiantes más obedientes.....
- Si ya tuviera mi título de especialista en pedagogía.....
- Si tuviera más tiempo para preparar las clases.....

1.5.1.2 Dimensión del ser:

- Puedo ser más estudioso sobre la Pedagogía.
- Puedo ser más laborioso en mi institución educativa.
- Puedo ser más cariñoso con mis estudiantes.

- Puedo ser más comprensivo con los padres de familia.

¿Cuál alternativa usted escoge para ser realmente un líder pedagógico?

Diagnóstico educacional

En cierta aula de 5to grado la maestra Carmen había observado que uno de sus estudiantes llamado Freddy no jugaba con los otros niños, en ocasiones se dormía durante la clase y constantemente necesitaba darse un buen baño.

Freddy comenzaba a ser un tanto desagradable.

Llegó el momento en que la maestra disfrutaba marcar los trabajos de éste con un marcador rojo, coloreando un "insuficiente" muy llamativo en la parte superior de sus tareas.

Pero un día el director de la institución le exigió a la docente que revisara sistemáticamente los expedientes escolares de cada niño.

Cuando Carmen lo hizo se llevó una gran sorpresa en el expediente de Freddy:

La maestra de 1er grado escribió:

"Freddy es un niño brillante, con una sonrisa sin igual. Hace su trabajo de una manera limpia y tiene muy buenos modales, es un placer tenerlo cerca."

La maestra de 2do grado escribió:

"Freddy es un excelente estudiante, se lleva muy bien con sus compañeros, pero se nota preocupado porque su madre tiene una enfermedad incurable y el ambiente en su casa ha de ser muy difícil."

La maestra de tercer grado escribió:

"Su madre ha muerto, ha sido muy duro para él. Él trata de hacer su mayor esfuerzo, pero su padre no muestra mucho interés y el ambiente en su casa le afectará pronto si no se toman ciertas medidas".

La maestra de 4to grado escribió:

"Freddy se encuentra atrasado con respecto a sus compañeros y no presta mucho interés en la escuela. No tiene muchos amigos y en ocasiones duerme en clase".

Ahora la maestra Carmen se había dado cuenta del problema y estaba apenada con ella misma.

Los alumnos el "Día del Educador" les llevaron regalos envueltos con preciosos moños y papel brillante.

Freddy también le entregó uno en un papel amarillo muy arrugado, al parecer recogido de algún cesto.

A la maestra le dio pánico abrir el regalo en medio de otros presentes. Era un viejo brazalete y un frasco de perfume con sólo un cuarto de su contenido.

Ella detuvo la burla de los niños al exclamar lo precioso que era el regalo y se colocó un poco de perfume en su muñeca.

Al finalizar la clase Freddy le dijo: Maestra, el día de hoy usted huele como solía oler mi mamá. Después que el niño se fue ella lloró mucho.

A partir de ese día la maestra brindó todo su amor a los niños y puso un especial interés en Freddy, convirtiéndolo en uno de los mejores estudiantes del grupo.

¿Por qué Freddy logró superar las deficiencias y convertirse en uno de los mejores estudiantes del grupo?

¿Cuál es nuestro criterio respecto al regalo que Freddy le dio a la maestra?

Si tuviéramos que escribir el final de esta historia... ¿qué palabras de agradecimiento debería decirle Freddy a su maestra y viceversa?

¿Resultará importante la revisión por parte de los maestros del diagnóstico psicopedagógico y la caracterización de los estudiantes?. ¿Por qué?

Vamos a comentar las siguientes frases:

- "El buen maestro es aquél que hace que lo difícil parezca fácil".
- "Un buen educador infunde confianza en sus estudiantes y convierte el aprendizaje en una tarea fascinante".
- "Un solo día con un buen maestro reporta tanto, como mil días de estudio concienzudo". Proverbio japonés.
- "Enseñar significa comprometerse a mejorar la vida de los demás, es ante todo una cuestión de amor".
- "El buen maestro es aquel que nos llegó al corazón, que nos comprendió o se interesó en nosotros como persona".

Conflictos del liderazgo educacional:

1.-Masividad y calidad.

2.-Necesidades y posibilidades de financiamiento.

3.-Autonomía e intervención estatal.

1.6 Cualidades del líder educacional:

- Está dispuesto a correr riesgos.
- Audaz, inteligente.
- Vence su desánimo y las ideas negativas.
- Es paciente y consistente.
- Buen carácter.
- No le asusta ser un inconformista.
- Lucha por la calidad.
- Prevé las necesidades a largo plazo.
- Sabe enmarcar los objetivos del grupo de estudiantes.
- Apasionado por el cambio y lo nuevo.
- Hábil en la toma de decisiones.
- Arrastra y no empuja.
- Tiene autoridad moral.
- Aprender constantemente.
- Desarrollo de las personas e involucrar.
- Adaptabilidad.
- Creatividad.

1.6.1 Requisitos del líder educacional

- Saber enmarcar los objetivos del colectivo.
- Portador de lo nuevo, creador incesante.
- Apasionado por el cambio.
- Tacto psicológico para tratar a los estudiantes de acuerdo a las características particulares de cada uno de ellos.
- Saber intuir y prever los problemas.
- Hábil en la toma de decisiones.
- Entusiasta y motivador. Inspira con su visión de futuro.
- Diseña, propicia en entorno que facilita la acción conjunta en individual.

- Apremia, transmite energía y desbroza el camino de la burocracia que lentifica la acción.
- Se ve a sí mismo y a los que lo rodean en un continuo proceso de aprendizaje y perfeccionamiento.
- El líder pedagógico resume y transmite historia.

1.6.2 Conocimientos del líder educacional:

- Conocimientos de los estudiantes.
- Conocimientos de la práctica docente.
- Conocimientos de las teorías educativas y de dirección del aprendizaje.
- Conocimientos de modelos pedagógicos y métodos de investigación.

1.6.3 Habilidades del líder educacional:

- Habilidad para aceptar a los estudiantes tal como son y no como a él le gustaría que fueran.
- Habilidad de acercarse a los problemas y a la relación humana en términos del tiempo presente y no del pasado.
- Habilidad por tratar a los estudiantes con la misma cortesía que se dispensa a los desconocidos o a las visitas.
- Habilidad para confiar en los estudiantes, aún si el riesgo es grande.
- Habilidad para vivir sin la constante aprobación y reconocimiento de los demás.

Las cualidades que se atribuyen al líder educacional no son privativas para otros miembros; la diferencia consiste en que en el líder estas han adquirido un mayor desarrollo dando como resultado una personalidad más madura.

Este enfoque permite explicar de manera coherente que las llamadas cualidades diferenciadas del líder pedagógico cuyo carácter esencial radica no en su exclusividad, sino en su grado de desarrollo, son adquiridas en el proceso de

interiorización de las normas de conducta, proceso que no puede ser encontrado fuera de su socialización, en el grupo familiar, escolar y laboral.

En los líderes pedagógicos deben desarrollarse 10 valores:

1. Escuchar: para poder identificar la voluntad del grupo de estudiantes.
2. Empatía: para comprender lo que los alumnos quieren.
3. Curación: saber poner remedio a los daños que sufren los estudiantes.
4. Conciencia: esforzarse en mantenerse despierto en función de lo que sucede a su alrededor.
5. Persuasión: emplear más la persuasión para confiar más en esta capacidad que en la de ejercer el mando.
6. Conceptualizar: capacidad para asumir grandes retos que superen la realidad diaria.
7. Previsión: habilidad para prever el resultado probable de una situación.
8. Administración: asumir el compromiso de administrar bien el currículo para servir a las necesidades de los estudiantes.
9. Crecimiento: el líder pedagógico confía en el valor de los estudiantes y se compromete a desarrollarlo.
10. Comunidad: sensibilidad para construir una comunidad pedagógica en la institución educativa.

1.7 Los líderes educacionales se destacan por poseer 7 atributos esenciales

1. Competencia científico - pedagógica: capacidad para el dominio de una rama específica y sus métodos de enseñanza e investigación.
2. Habilidades Conceptuales: facilidad o habilidad para la abstracción y el pensamiento estratégico.
3. Dejar Huellas: legar a los demás docentes una trayectoria de resultados.
4. Habilidades Sociales o Interpersonales: Habilidades para la comunicación, para delegar y motivar a los estudiantes.
5. Sensibilidad: Habilidad para identificar y cultivar el talento.

6. Juicio: para tomar decisiones difíciles en poco tiempo y con datos imprecisos y/o ambiguos.

7. Carácter: cualidades personales que definen quienes somos.

Ahora bien, no basta con reunir los requisitos necesarios para ser docente, no basta con acumular una larga experiencia docente, las posibilidades de éxito pedagógico en la actualidad encuentran sus raíces fundamentales en la capacidad del profesor de afianzar los mejores valores de lo humano y proyectarlos al futuro, con el auxilio de lo más avanzado de la Pedagogía y la Didáctica. Dependen de lo que se haga hoy pensando en el porvenir. Y esto es así por una razón no nueva, pero de extraordinaria vigencia:

"Adivinar es un deber de los que pretenden dirigir para ir delante de los demás, se necesita ver más que ellos".

José Martí. Discurso en Steek Hall el 21 de enero de 1880.

Esto no significa que el docente tenga que ser un mago o prestidigitador. Significa que tiene que ser un líder, y ejercer a su vez, el liderazgo pedagógico en todos los niveles a él subordinados, para lo cual debe ser capaz de lograr la aplicación consecuente de nuevos métodos y estilos de dirección del aprendizaje en los que se eliminen el burocratismo, el esquematismo, la inercia, lo tradicional o tradicionalista, lo retórico, teórico o reproductivo, para dar paso a una constante búsqueda colectiva de soluciones creadoras a los problemas pedagógicos y a una conjunta proyección de las principales decisiones estratégicas.

1.7.1 El líder debe ejercer el liderazgo educacional en todos los niveles a él subordinados, para lo cual tendrá que ser capaz de:

1.7.2 Combinar en su gestión:

- La flexibilidad al cambio dictado por factores externos, con la estabilidad interna de la organización: cambiar de hoy para mañana por razones prácticas

y crear, a su vez, nuevas bases que permitan a la organización contrarrestar la influencia del entorno.

- El pensamiento estratégico y global con la acción táctica y local: conjugar su invariable concentración en el logro de los objetivos, con la flexibilidad de análisis y proceder ante cada situación.
- La estabilidad en los resultados con la flexibilidad estructural y organizacional.
- El espíritu autodidacta con la dirección colegiada.

La conjugación armónica de estos elementos le permitirá garantizar con eficiencia, el cumplimiento de la política educacional del país, instrumentando su correcta adecuación a las condiciones concretas de la localidad, a las características específicas del personal que dirige y a las necesidades de los educandos que atiende.

1.7.3 Lograr en su gestión

- La motivación y creatividad de sus colaboradores, como esencia de su actuación, mediante el desarrollo de la comunicación con ellos, la satisfacción de sus necesidades y la incentivación del sentido de pertenencia en los mismos.
- Dirección participativa, la cual involucra a todos los subordinados en la búsqueda, definición, análisis y solución de problemas, así como en la toma de decisiones tácticas y estratégicas, en la medida en que se atienden y desarrollan los valores intangibles de que disponen. En esencia significa dar total atención al hombre.
- Obsesión por la calidad, ésta debe ser lograda por cada trabajador a él subordinado, durante todo el desarrollo del proceso pedagógico profesional.
- Apertura educacional a la comunidad, lo cual significa que debe haber una total correspondencia del trabajo con las necesidades e intereses de los alumnos, los padres, la empresa y la comunidad en que viven.

- El desarrollo de la creatividad, mediante la promoción de un ambiente de innovación e investigación y el reconocimiento personal de los logros que se alcancen.

En síntesis, se trata de lograr la aplicación consecuente de nuevos métodos estilo de dirección en los que se eliminan el burocratismo, el esquematismo, la inercia y todas sus escuelas, para dar paso a una constante búsqueda colectiva de soluciones creadoras a los problemas y a una conjunta proyección de las principales decisiones estratégicas.

El liderazgo pedagógico no es atributo exclusivo de los docentes superdotados. Potencialmente está en cualquier profesor común y corriente que enfrenta el trabajo pedagógico con espíritu colectivista y desarrollo; con una insaciable sed de cambio y un ansia inagotable de colaboración en el perfeccionamiento de lo que hace.

Ahora bien, en lo relacionado con los líderes pedagógicos, se ha establecido con alguna fuerza algunos mitos o leyendas:

- a. Las oportunidades de liderazgo pedagógico son muchas y están, de acuerdo con su desarrollo, al alcance de todos los docentes.
- b. El liderazgo pedagógico es una rara habilidad.

No es fácil ser líder pedagógico, no existe receta, ni manual, ni guía para ser líder pedagógico. Pero las principales capacidades se pueden aprender.

- c. Los líderes pedagógicos nacen, no se hacen.

Algunos sí, otros no. Pensamos que la cuestión es al revés: el carisma es el resultado de un liderazgo pedagógico eficaz.

- d. Los líderes pedagógicos son docentes carismáticos.
- e. El líder pedagógico empuja, manipula, ordena y manda a los estudiantes.

El líder pedagógico dirige el proceso pedagógico más por su arrastre que por su empuje; por inspirar, más que por mandar; por crear expectativas posibles y recompensar el progreso hacia ellos, más que por manipular; por formar integralmente a los estudiantes para que usen su propia iniciativa y experiencias, más que por ignorar o constreñir las experiencias e iniciativas de éstos.

El líder educacional no nace, se hace; el liderazgo educacional es algo susceptible de ser aprendido, una condición que puede ser alcanzada por aquellos docentes que sienten la necesidad de hacer bien las cosas y tienen la disposición de consagrarse al trabajo pedagógico creador, como prueba de fidelidad a una línea de acción, una profesión, una obra o una causa de marcada significación social: la educación.

En los líderes pedagógicos deben desarrollarse 10 valores:

1. Escuchar: para poder identificar la voluntad del grupo de estudiantes.
2. Empatía: para comprender lo que los estudiantes quieren.
3. Curación: saber poner remedio a los daños que sufren los estudiantes.
4. Conciencia: esforzarse en mantenerse despierto en función de lo que sucede a su alrededor.
5. Persuasión: emplear más la persuasión para confiar más en esta capacidad que en la de ejercer el mando.
6. Conceptualizar: capacidad para asumir grandes retos que superen la realidad diaria.
7. Previsión: habilidad para prever el resultado probable de una situación.
8. Administración: asumir el compromiso de administrar bien el currículo para servir a las necesidades de los estudiantes.
9. Crecimiento: el líder pedagógico confía en el valor de los estudiantes y se compromete a desarrollarlo.
10. Comunidad: sensibilidad para construir una comunidad pedagógica en la institución educativa.

a) Atributos Esenciales:

Los Líderes Pedagógicos se destacan por poseer 7 atributos esenciales:

1. Competencia científico - pedagógica: capacidad para el dominio de una rama específica y sus métodos de enseñanza e investigación.
2. Habilidades Conceptuales: facilidad o habilidad para la abstracción y el pensamiento estratégico.
3. Dejar Huellas: legar a los demás docentes una trayectoria de resultados.
4. Habilidades Sociales o Interpersonales: Habilidades para la comunicación, para delegar y motivar a los estudiantes.
5. Sensibilidad: Habilidad para identificar y cultivar el talento.
6. Juicio: para tomar decisiones difíciles en poco tiempo y con datos imprecisos y/o ambiguos.
7. Carácter: cualidades personales que definen quienes somos.

Ahora bien, no basta con reunir los requisitos necesarios para ser docente, no basta con acumular una larga experiencia docente, las posibilidades de éxito pedagógico en la actualidad encuentran sus raíces fundamentales en la capacidad del profesor de afianzar los mejores valores de lo humano y proyectarlos al futuro, con el auxilio de lo más avanzado de la Pedagogía y la Didáctica. Dependen de lo que se haga hoy pensando en el porvenir. Y esto es así por una razón no nueva, pero de extraordinaria vigencia:

Esto no significa que el docente tenga que ser un mago o prestidigitador. Significa que tiene que ser un líder, y ejercer a su vez, el liderazgo pedagógico en todos los niveles a él subordinados, para lo cual debe ser capaz de lograr la aplicación consecuente de nuevos métodos y estilos de dirección del aprendizaje en los que se eliminen el burocratismo, el esquematismo, la inercia, lo tradicional o tradicionalista, lo retórico, teórico o reproductivo, para dar paso a una constante búsqueda colectiva de soluciones creadoras a los problemas pedagógicos y a una conjunta proyección de las principales decisiones estratégicas.

1.7.4 La educación forja de líderes

En uno de los videos de Joel A Barker. Titulado el “*poder de una visión*” se señala los libros de Frederick Polak y Benjamin Singer que prueba que las naciones y los niños que pensado, soñado, y visualizando una visión positiva y grande de ellos mismos, aunque no hayan tenido mayores recursos, han logrado convertir esa visión en una realidad.

Generalmente los factores del éxito personal o social se asocian con los recursos personales o del país, pero la experiencia de tanto de países como Japón e Israel, como los tantos triunfos humanos de personas desfavorecidas prueban que es la actitud mental en las personas o pensamiento cultural de los pueblos el que determina su desarrollo y crecimiento. La implicación recíproca es clara, esto es que las personas y los pueblos subdesarrollados carecen de una visión de futuro positiva y alentadora y que esta es la causa principal de su subdesarrollo. Para quienes creen que son los factores externos los que determinan el desarrollo de las personas y de los pueblos es casi imposible dejar de culpar a las causas externas porque entonces se terminan las excusas para el resentimiento y la envidia y se ven obligados a asumir su papel protagonista en haber contribuido a crear y mantener una cultura del fracaso y del subdesarrollo.

Entre las características de esta visión **J Barker** señala que la misma es iniciada, elaborada y comunicada por sus líderes. Los educadores, padres y maestros, son quienes siembran en la mente de los niños la imagen de ellos en el futuro y la imagen del país que quieren construir. Si esta visión está cargada de resentimientos, de pesimismo sin grandes objetivos, tendremos individuos con esa misma mentalidad destinada al fracaso y países estancados y paralizados por la miseria de sus propios pensamientos autodestructivos. Hay mucho que reflexionar sobre esto y ojalá todavía quede la capacidad y la honestidad para no seguir aferrándose a los viejos paradigmas

o dogmas que sirven de excusas para aferrarse a un pasado que evidentemente muestra el fracaso de esquemas mentales y culturales erróneos.

1.8 Excelencia Académica

La Excelencia Académica es una calidad superior que hace a las personas - estudiantes y profesores- dignos de un singular aprecio o estimación. Es la calidad de ideas, de principios y actuaciones que se sitúan por encima del simple cumplimiento formal y rutinario de su deber (de enseñar o aprender) y se comprometen con producir algo de valor.

La Excelencia Académica no puede darse por sentada; es el resultado de esfuerzos deliberados por crear y abrir nuevas oportunidades de conocimiento. Esta sólo es posible en un marco de liderazgo, rigor, sistematicidad, libertad, compromiso e integridad personal; bajo una ética de respeto, cuidado mutuo y bienestar común.

Desde un marco de Excelencia Académica, el aprendizaje y conocimiento es individual y social al mismo tiempo. Es individual, por cuanto se da en la acción de personas específicas y que el individuo es el responsable último e insustituible de su propio aprendizaje. En el contexto universitario, el aprendizaje y conocimiento es social por cuanto tiene lugar gracias a un guía externo o profesor, este último efectúa un proceso de enseñanza significativo, el mismo que produce un cambio actitudinal positivo en sus educandos

Como muestra de indicadores de Excelencia Académica en los estudiantes son: su curiosidad intelectual, su disciplina en asistir, valorar y prestar atención en clases; el productivo y cualitativo aprovechamiento del tiempo de estudio, el cultivo de virtudes y valores en la practica y el uso del lenguaje; la capacidad de utilizar los recursos intelectuales puestos a su disposición y dominar las técnicas enseñadas en cada asignatura. Específicamente, la Excelencia Académica del estudiante se evidencia en su aptitud para observar, abstraer e inferir lógicamente --y expresar planteamientos con claridad y precisión; su capacidad de asombro ante el conocimiento y la

disposición de seguir ampliando el aprendizaje; su serenidad al cuestionar, refutar posturas o defender la propia; su inclinación a leer, escuchar, hablar y escribir con sentido crítico; su empeño en imaginar nuevas soluciones y en actuar con ética tenaz y profesionalismo. Un claro indicador de Excelencia Académica es cuando el estudiante despliega una actitud ‘investigativa,’ toma la iniciativa por diseñar experimentos o reflexionar aportando al avance de un determinado conocimiento. Esto se lo puede conseguir también con el nivel de transmisión e impacto de información que pueda generar el Docente, como un Líder dentro del aula.

Los docentes, a parte de una cuidadosa preparación de los temas y clases y de su discernimiento en la selección de evaluaciones, tareas y lecturas de la asignatura, la Excelencia Académica se manifiesta en un conocimiento que pone generosamente al servicio de sus estudiantes en una clase que no es un mero trabajo sino un gesto de bondad y cortesía, transmitiendo confianza y empatía en cada un@ de ell@s.

Una Universidad que se moviliza hacia la excelencia académica se legitima de esta forma, aspirando y realizando estándares que a su vez van inspirando a otros a continuar con este desarrollo.

1.8.1 Factores que inciden positivamente para la excelencia académica

Las instituciones educativas deben fortalecer su gestión institucional en cada uno de los componentes de la gestión institucional, enfatizando en aquellos elementos claves para la sostenibilidad del proceso de mejoramiento:

- Garantizar la divulgación y apropiación del Horizonte Institucional.
- Crear mecanismos estandarizados para el control y seguimiento de las acciones que ejecutan las diferentes instancias.
- Establecer estrategias de mejoramiento en relación al uso y distribución de acuerdo a las necesidades de la infraestructura y dotación, fijando las metas que se pueden cumplir en el periodo de tiempo que aborde el plan de

mejoramiento institucional, generando los mecanismos para hacer eficiente y eficaz su cumplimiento.

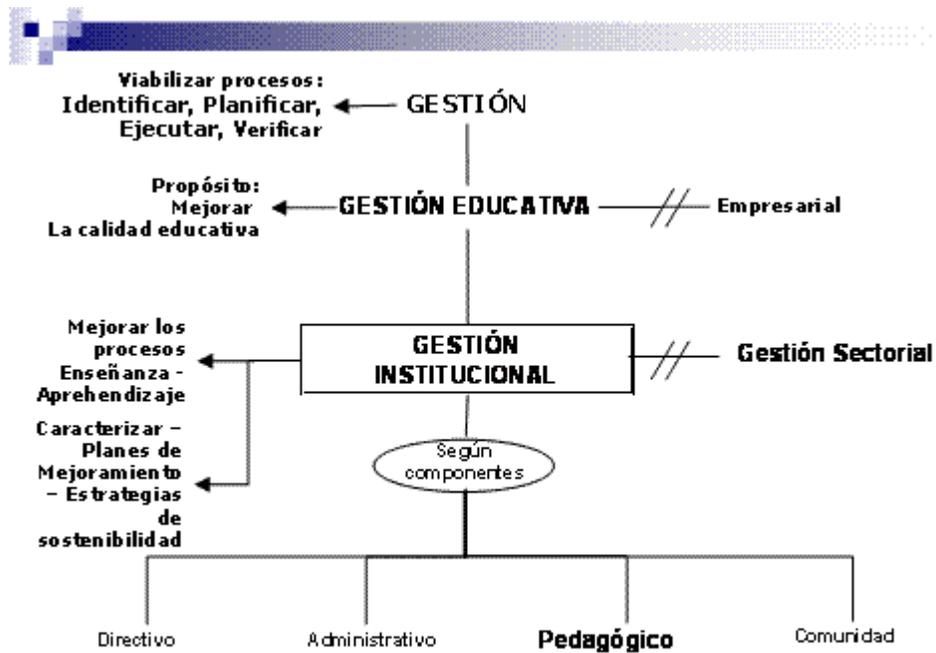
- Establecer los criterios para la consecución de recursos y/o apoyos hacia las áreas o aspectos más problemáticos, que queden incluidos en el Plan de Mejoramiento Institucional.
- Fijar como prioridad de la gestión pedagógica la determinación de un enfoque pedagógico y un modelo didáctico claro que oriente, articule y dé coherencia a las acciones de cada uno de los actores responsables de los procesos de enseñanza - aprendizaje, con el fin de que genere impacto en los estudiantes, como criterio fundamental de mejoramiento y calidad educativa
- Establecer las estrategias por medio de las cuales la institución logra que el equipo docente comprenda las implicaciones pedagógicas y didácticas de tener como propósito que el estudiante aprenda competencias y no acumulación de saberes, para garantizar la orientación de planes de estudio y metodologías que propicien el desarrollo de competencias, particularmente en las áreas de lenguaje y matemáticas.
- Desarrollar la Escuela de Padres como una estrategia para generar conciencia del papel que debe asumir la familia en el desarrollo y formación de sus hijos y del compromiso y responsabilidades con la institución.
- Evaluar el nivel de desarrollo de las competencias afectivas de los estudiantes, con un criterio objetivo para buscar estrategias de intervención en aquellos factores que resulten más negativos y vincular toda la comunidad educativa en esas acciones, especialmente a los padres de familia.

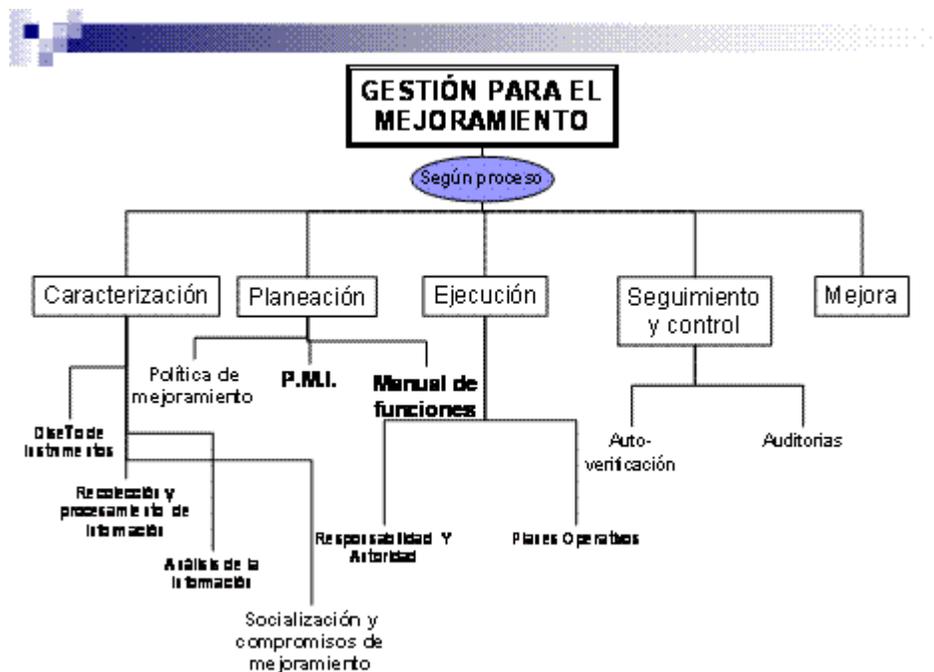
1.8.2 Fase cognitiva

Cualquier persona que esté vinculada en algún tipo de organización, escucha con frecuencia hablar sobre la gestión: Gestión del conocimiento, gestión de procesos, gestión de productos, gestión ambiental, gestión de salud, gestión pública ... Siendo un término tan trillado, cada cual lo usa de una forma diferente.

En el medio educativo somos expertos en este tipo de situaciones, lo hacemos constantemente con un sin número de términos: Competencia, pedagogía, aprendizaje, didáctica, enfoque, modelo...

Para precisar qué entenderemos por gestión para el mejoramiento, la Fundación internacional de Pedagogía Conceptual Alberto Merani ha revisado en extenso la literatura disponible en el tema de gestión y ha elaborado el concepto que permite una mejor comprensión.





P1. Se entiende por Gestión para el Mejoramiento al conjunto de acciones que desarrolla una institución educativa para mejorar sus procesos internos y elevar los niveles de aprendizaje de sus estudiantes.

P2. Toda organización que se oriente bajo un sistema de gestión establece una serie de elementos y acciones que interactúan y se interrelacionan para organizar sus procesos, en pro de lograr sus objetivos.

P3. Se diferencia de la Gestión de Calidad ya que esta orienta a una organización a cumplir con estándares de calidad en pro de la satisfacción del cliente.

P4. La gestión para el Mejoramiento involucra cuatro grandes componentes: La gestión directiva, gestión administrativa, gestión pedagógica y gestión de la comunidad.

P5. Comprometerse con la gestión para el mejoramiento implica que una institución desarrolle procesos de: Caracterización, Planeación, Ejecución, Seguimiento y Control y Mejora.

El Sistema de Gestión y las organizaciones



¿Por qué las organizaciones necesitan de la gestión?

Contestar esa pregunta nos lleva a reflexionar sobre la importancia del contexto mundial, histórico y económico en el que estamos situados: El mundo globalizado.

No podemos negar el avance del desarrollo científico y tecnológico y su impacto sobre las formas de vida y el manejo de la economía en el mundo de hoy, así como la economía globalizada donde es cada día más difícil supervivir, mantenerse y/o tener éxito en un mundo donde prima la competencia salvaje. Ello trae consigo grandes retos para todos aquellos que quieran alcanzar sus objetivos.

Asumir conciencia de que dadas las condiciones del contexto, solamente quienes lleven a cabo procesos que garanticen el alcance de sus objetivos con eficacia y eficiencia serán quienes tienen la perspectiva de mantenerse y desarrollarse. Ello ha traído consigo el desarrollo de nuevos campos de conocimiento y aplicación y dentro de ellos se circunscribe el de la gestión.

Este nuevo campo ha dado origen a los sistemas de gestión, con los cuales se pretende dar un conjunto de herramientas comunes a las diferentes organizaciones con el fin de que se encaminen al logro y alcance de sus objetivos, por ello se dice que toda organización que se oriente bajo un sistema de gestión establece una serie de

elementos y acciones que interactúan y se interrelacionan para organizar sus procesos, en pro de lograr sus objetivos.

Aunque resulte paradójico el logro de los objetivos se constituye en el aspecto clave, estratégico bajo el cual se generan los sistemas de gestión. Esto es porque a pesar de que muchas organizaciones saben qué hacen, no tienen claro cuál es su objetivo frente a lo que desarrollan.

Esta situación no es ajena a muchas instituciones educativas, saben que lo que hacen es impartir educación, pero no tienen claro cuál es el objetivo, la razón de ser de la acción que realizan, esto es evidenciable en instituciones educativas privadas pero más aún en las instituciones oficiales; en parte debido al hecho de que hasta hace relativamente poco su administración estaba en manos del Estado.

Los sistemas de gestión, por tanto buscan dotar a las organizaciones en general de las herramientas que las encaminen hacia el cumplimiento de sus objetivos y dadas las condiciones del contexto se configuran propósitos que empiezan a volverse transversales a todo tipo de organizaciones independientemente de su hacer, uno de ellos y de gran renombre se constituye el de LA CALIDAD, dando origen a LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD.

1.8.3 La Gestión de Calidad



La Gestión de Calidad orienta a una organización a cumplir con estándares de calidad y la mejora continua de sus procesos internos en pro de la satisfacción del cliente.

El presidente del Instituto Juran, Dr. A. Blanton Godfrey, plantea que en Estados Unidos el futuro de las organizaciones estará determinado por tres aspectos importantes: Estrategias, Gerencia de Procesos y Enfoque hacia el cliente; y es lo que se desarrolla en la actualidad.

1.8.4 Direccionamiento Estratégico

Es un medio que permite escoger la estrategia adecuada y trabajar en ella con el fin de permanecer en el mercado con vida.

Existe un nuevo entendimiento sobre la importancia de la planeación y los factores que debe tener en cuenta la alta dirección: como son visión clara sobre el direccionamiento de la compañía, definición de los objetivos clave para alcanzar la visión y la necesidad de traducir los objetivos para que cada una de las personas empiece a darle sentido a lo que hace desde su trabajo en la organización.

Para ello se deberán tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Involucrar a clientes, empleados en diferentes niveles, proveedores y aún a la competencia en el proceso de planeación.
- Involucrar a todos los empleados
- El enfoque al cliente será excesivo. La organización estará completamente volcada hacia los clientes, quienes serán el punto de partida para la planeación.

1.8.5 Gerencia de Proceso

Entenderemos por "Proceso" un conjunto de actividades que, juntas, crean valor para los clientes; es desde esta perspectiva como se debe seguir trabajando.

Los pasos para gerenciar los procesos y para hacer cambios radicales, surgen de la identificación de los procesos críticos de la organización y de la creación de las medidas necesarias. En este sentido se deben evitar las medidas de actividades por departamentos o basadas en presupuesto, y que no estén articuladas con lo que el cliente quiere o con los procesos y la estrategia de la organización.

Para gerenciar los procesos se debe tener en cuenta: cambiar la estructura de la organización, asignar propietarios a los procesos, realinear autoridad, responsabilidad y contabilidad.

La palabra más importante en el momento que se diseña, define y analiza un proceso, debe ser el cliente.

Es importante determinar el valor agregado por cada paso, trabajar con un enfoque basado en la labor en equipo involucrando empleados con nuevas destrezas, entendimiento de metas y estrategias de la organización.

Enfoque hacia el cliente

Significa que los clientes deben orientar tanto el direccionamiento como la gerencia de los procesos. La tendencia del mercado es diseñar y entregar productos que satisfagan necesidades individuales de los clientes; ya no tanto al grupo sino a cada individuo en particular.

Se debe confeccionar el producto a la medida del cliente (lo que ocurre en Japón, donde, por ejemplo, las personas perfectamente pueden ir a que les tomen las medidas para diseñarles una bicicleta que se acomode a su tamaño y necesidades).

Se deben desarrollar mediciones que reflejen el punto de vista del cliente, porque no se está midiendo lo que este desea sino, por el contrario, asuntos que no lo impactan directamente; por consiguiente, las organizaciones que no siguen este patrón no pueden permanecer en el mercado.

Debe haber una relación causa - efecto entre lo que se mide y el nivel de ventas; es decir, si se está haciendo una medición de los deseos y las necesidades de los clientes, ello tiene que incidir en las ventas de la compañía y en el grado de satisfacción.

Las organizaciones hasta el momento no se habían dado cuenta de que es más rentable mantener clientes antiguos que adquirir nuevos. En este sentido, estaban gastando mucho presupuesto en el proceso de adquisición de éstos últimos.

La evolución natural de cómo se ha venido moviendo el mercado, es que el cliente satisfecho se ha convertido en cliente retenido; y lo que se busca es llegar a conseguir clientes leales.[1]

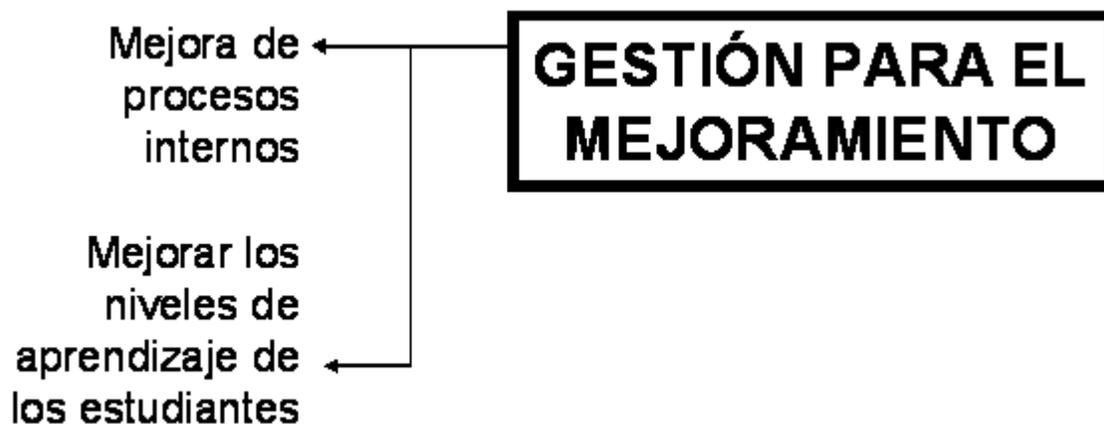
Lograr el objetivo de la calidad ha llevado a establecer sistemas de Gestión de Calidad estandarizados y normatizados que acreditan y certifican a quienes los siguen y se constituyen en un sello de calidad mundial, las normas DE LA FAMILIA ISO 900 son parte de ellas.

Dado que las Instituciones educativas no están ajenas a desarrollar procesos de gestión, pero ya que éstas no necesariamente persiguen la satisfacción del cliente, se hace necesario pensar en un sistema con características adecuadas a su realidad y objeto. En este sentido se habla de la Gestión para el Mejoramiento.

1.8.6 La gestión para el mejoramiento en las instituciones educativas

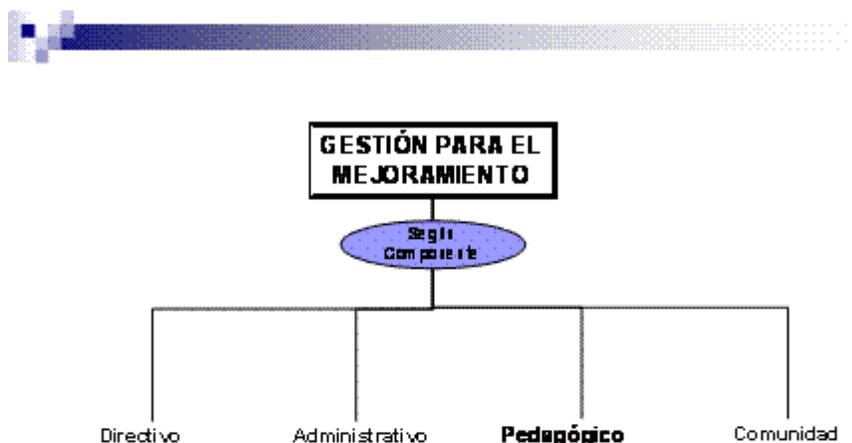
Se entiende por Gestión para el Mejoramiento al conjunto de acciones que desarrolla una institución educativa para mejorar sus procesos internos y elevar los niveles de aprendizaje de sus estudiantes.

Procesos internos hace referencia al conjunto de acciones que garantizan el funcionamiento institucional y el cumplimiento del hacer y su razón de ser.



El desarrollo de los procesos institucionales debe estar orientado, como ya se ha mencionado, a **Mejorar continuamente**. Todo cuanto se realiza debe involucrar una serie de procesos que unidos y en su interior son susceptibles de ser mejorados, dado que su relación e interacción genera nuevos problemas, por lo tanto nuevos conocimientos y nuevas prácticas y procedimientos; constituyéndose en un círculo de mejoramiento que orienta a las instituciones hacia el propósito fundamental de su razón de ser: el mejoramiento y/o la excelencia académica.

1.8.7 Los componentes de la gestión para el mejoramiento



Atendiendo a la estructura y particularidades de las instituciones educativas se entiende que éstas desarrollan procesos de gestión en cuatro grandes componentes a saber:

- Directivo
- Administrativo
- Pedagógico
- Comunidad

1.8.8 Componente directivo

Aunque en las instituciones educativas la gestión no gire en torno al ámbito directivo, éste es sin lugar a dudas uno de los ejes fundamentales para llevar a cabo los demás procesos de gestión, ya que sobre sus hombros recae toda la responsabilidad y liderazgo del mismo.

A este componente le compete establecer los criterios para:

- Direccionamiento estratégico
- Planeación
- Sistemas de Comunicación
- Desarrollo del clima institucional

Se entiende el **direccionamiento estratégico** como el conjunto de acciones encaminadas a fijar el norte institucional de tal forma que obedezca a su razón de ser y responda a las necesidades de la comunidad, para ello debe orientar los procesos de gestión hacia su consecución. Dentro de ellas se encuentra la construcción e implementación del P.E.I., el Horizonte Institucional, el establecimiento de los órganos de gobierno institucional, la estructura organizacional, el manual de convivencia y las actividades que propenden por la difusión y apropiación del direccionamiento.

Planeación. Son los procesos propios de la gerencia estratégica que asume el equipo directivo para materializar la misión, visión, valores y objetivos institucionales en resultados y acciones viables que direccionen todo el quehacer institucional hacia la consecución de sus finalidades. Por lo que le competen los procesos de construcción de Planes de Mejoramiento, el establecimiento de sus indicadores, los criterios de seguimiento que se evidencian en las habilidades de dirección para llevar a buen término su ejecución.

El **clima de una institución** educativa se expresa de acuerdo a las condiciones y factores que inciden y generan el ambiente escolar lo que evidencia unas formas de relación interpersonal y de mediación de conflictos entre directivos, maestros y alumnos, y en las maneras como se definen y se ejercen las normas que regulan dichas relaciones. Numerosas experiencias han demostrado cómo la forma en que se desarrolle la convivencia entre los diferentes actores que hacen parte de la comunidad educativa, se constituyen en un factor de incidencia fundamental en el desarrollo de procesos pedagógicos[2]por lo que es considerado uno de los ejes estratégicos de la gestión directiva.

Los **sistemas de comunicación** que se desarrollan como parte de la Gestión Directiva tienen como finalidad divulgar las acciones emprendidas por el consejo directivo y rector, propender por la apropiación de la misión y visión por parte de la comunidad educativa, establecer las estrategias de comunicación entre gobierno escolar y comunidad educativa y desarrollar mecanismos institucionales para la resolución de conflictos.

1.8.9 Componente Administrativo

La gestión en el componente administrativo persigue la satisfacción de objetivos institucionales a partir de la estructura organizativa que coordina el esfuerzo humano y los recursos con los que se cuenta. Los aspectos que integran este componente tienen que ver con:

- Apoyo administrativo
- Apoyo financiero
- Apoyo logístico
- Talento humano

El **apoyo administrativo** lo componen los siguientes aspectos:

- Definición de criterios para la elaboración y aplicación del manual de procedimientos y funciones.
- Diseño e implementación de un sistema de información como mecanismo que permite conocer permanentemente el desempeño de la institución, sus proyectos, productos y servicios.
- Asignación de responsabilidades para administrar el sistema de información (frecuencia y flujo de información, metodología de recolección de información, herramientas para procesamiento y análisis).

El **Apoyo financiero** contempla:

- Capital económico con el que se cuenta
- Criterios para priorizar la inversión
- Procedimiento para definir y ejecutar el presupuesto
- Medios y estrategias para la divulgación de la ejecución del presupuesto

El **apoyo logístico** se entiende como los recursos a nivel de infraestructura y materiales con los que cuenta la institución para lograr sus objetivos. En este aspecto se establecen los espacios, los materiales y equipos y las estrategias institucionales para la promoción del uso racional de éstos. Además, se relacionan en este apartado, los **servicios** disponibles en la institución.

No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en el **talento humano**, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad tales como conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales,

aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, entre otros, de los docentes y el personal de apoyo de la institución.

1.8.10 Componente Pedagógico

La gestión en el componente pedagógico se entiende como el desarrollo de procesos pedagógicos institucionales orientados al desarrollo de los aprendizajes y formación integral de los estudiantes. Para su análisis y comprensión se subdivide en:

- Procesos pedagógicos
- Desarrollo curricular
- Desarrollo del estudiantes

Dentro de los **procesos pedagógicos** se abordan aquellos concernientes a la definición de un enfoque pedagógico, como concepción y directrices que orientan a la institución al desarrollo de los procesos de enseñanza - aprendizaje; definición de propósitos de formación, así como de las enseñanzas que los viabilizan. Igualmente aborda criterios que tienen que ver con la definición de una metodología de enseñanza que oriente las prácticas de aula y el manejo de recursos didácticos y el establecimiento de un sistema de evaluación que defina los principios, criterios y prácticas con los cuales se evalúa y valora el nivel de apropiación de los aprendizajes de los estudiantes y en consecuencia, las políticas y mecanismos para la promoción de los educandos.

El **desarrollo curricular**, atiende a los criterios de formulación del plan de estudios, teniendo en cuenta las estrategias de articulación de grados, niveles y áreas, la formulación y desarrollo de proyectos transversales y de investigación pedagógica en la institución.

El aspecto de **desarrollo del estudiante** comprende las acciones y servicios que la institución educativa adelanta para el desarrollo integral del estudiante y el aseguramiento de su bienestar en la institución, por lo que fija criterios para disminuir

los niveles de deserción y repitencia y la atención al bajo rendimiento (dificultades de aprehendizaje y extraedad).

1.8.11 Componente de comunidad

La gestión en el componente de comunidad comprende los procesos orientados al análisis de las necesidades de la comunidad y al desarrollo de la capacidad de respuesta de la institución educativa hacia su comunidad y la sociedad en general[3] Los aspectos que lo definen e integran son:

- Participación y convivencia
- Prevención
- Permanencia e inclusión
- Proyección a la comunidad

El aspecto de **participación y convivencia** tiene como objetivo la creación de escenarios y formas de comunicación que estimulen la participación de los miembros de la comunidad educativa en la vida institucional.

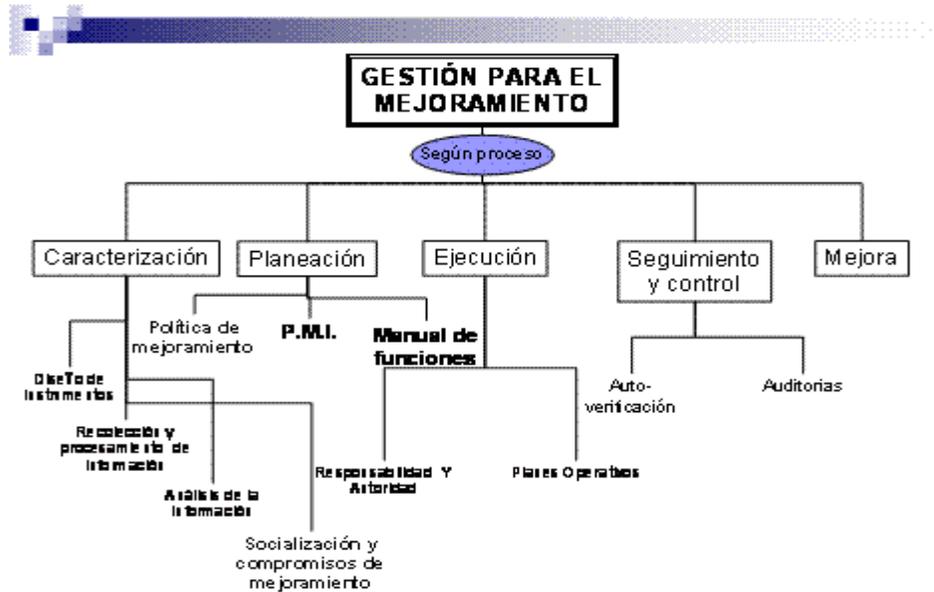
La **prevención** comprende el diseño de programas encaminados a la formación de la cultura del auto cuidado, la solidaridad y la prevención frente a las condiciones de riesgo que rodean la comunidad educativa en el entorno físico, social y cultural.

La **permanencia e inclusión** está referida a las políticas y programas que favorecen la equidad de oportunidades para poblaciones vulnerables en riesgo o con necesidades especiales o talentos excepcionales. También incluye las políticas y programas orientados hacia la retención de estudiantes dentro del sistema escolar con propuestas que respondan a sus requerimientos y expectativas.

La **proyección a la comunidad** comprende los planes, programas y servicios que la institución pone al servicio de la comunidad para mejorar sus condiciones de vida,

hacerla participe en la vida institucional y estimular el apoyo de la familia en relación con el aprendizaje de los estudiantes.

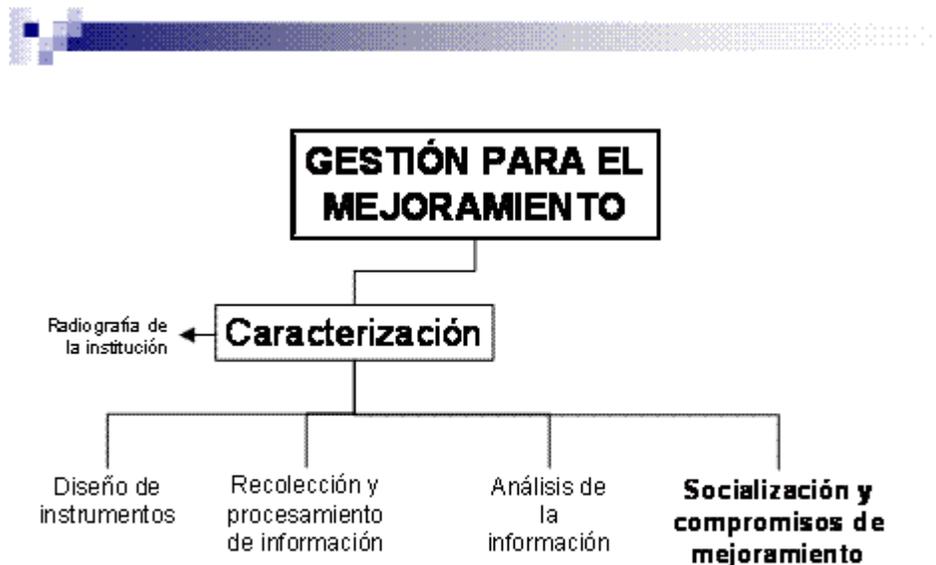
1.8.12 Los procesos de la Gestión para el mejoramiento



Comprometerse con la gestión para el Mejoramiento implica que una institución desarrolle procesos de: Caracterización, Planeación, Ejecución, Seguimiento y Control, y Mejora.

Veamos cada uno de ellos y sus implicaciones:

1.8.13 Fase de Caracterización



Proceso a través del cual se conoce el estado actual de la institución en sus diversos componentes (Directivo, Administrativo, Pedagógico y de Comunidad).

Cuando la institución se encamina hacia el mejoramiento de la calidad educativa, requiere en primera instancia partir del análisis de su propia realidad; es decir, establecer una línea de base que refleja el estado en que se encuentra la institución, que permite detectar los aspectos a mejorar a la vez que sirve como insumo para evaluar la eficacia de las medidas adoptadas. En este momento es donde entra a jugar su papel la caracterización institucional, que es el conjunto de instrumentos y procedimientos que permiten establecer la línea de base, como la primera fase del ciclo de mejoramiento. Posibilita identificar los aspectos referidos al ámbito pedagógico en particular, con el fin de asumir un carácter proyectivo, anticipatorio de mediano y largo plazo que pueda asegurar un mejoramiento continuo.

Recordemos que las instituciones educativas son de carácter sistémico, por tanto si alguno de los subsistemas que la conforman falla se afecta a toda la organización; esto implica que el proceso de caracterización debe recaer sobre los distintos componentes de la institución que son susceptibles a ser mejorados,

Así pues, la caracterización se entiende como la estrategia que permite identificar el cruce de factores coincidentes y potencializables que afectan el desempeño institucional.

Los resultados de la caracterización ofrecen a la institución educativa un panorama que posibilita realizar una mirada interna global, y reconocer sus fortalezas y debilidades en cuanto a la Gestión Institucional en general. En el caso del programa de Excelencia Académica, posibilita identificar los aspectos referidos al ámbito pedagógico en particular, con el fin de asumir un carácter proyectivo, anticipatorio de mediano y largo plazo que pueda asegurar un mejoramiento continuo. Así pues, la caracterización se entiende como la estrategia que permite identificar el cruce de factores coincidentes y potencializables que afectan el desempeño institucional.

Para desarrollar esta fase se tienen que abordar las siguientes etapas:

- 1. Diseño de Instrumentos.
- 2. Recolección y Procesamiento.
- 3. Análisis.
- 4. Socialización y Compromisos de mejoramiento.

1.8.14 Socialización y Compromisos de Mejoramiento

Los análisis explicativos de la situación encontrada durante el proceso de caracterización deben socializarse a los diferentes miembros, instancias y estamentos de la comunidad educativa con el fin de generar conciencia colectiva de la situación en la que se encuentran en cada uno de los componentes de la gestión institucional y

de esta forma buscar el compromiso de los diferentes miembros y estamentos con el mejoramiento continuo de los procesos de la institución.

Este momento es un aspecto clave dentro de la gestión para el mejoramiento, en la medida en que se entiende que socializar y comunicar a la comunidad educativa es la base para generar los compromisos que se requieren para asumir responsablemente de aquí en adelante todo el ciclo de mejoramiento. Por lo tanto abrir espacios para que se puedan expresar las intenciones de mejorar es un paso esencial que no se debe subestimar sino que se debe trabajar y asumir conscientemente.

De todo este ejercicio debe resultar el compromiso que espera asumir el equipo de gestión y en especial el rector como cabeza de la institución. Si no se cuenta con el compromiso de quienes asumen responsabilidades en la dirección institucional, a pesar de que se logre el compromiso de otros actores e instancias no se puede esperar mayor avance: el cuerpo anda orientado por la perspectiva que imponga la cabeza. Por lo tanto debe socializarse a todos los miembros de la comunidad educativa que el equipo de gestión y el rector a su cabeza asumen el férreo compromiso de orientarse hacia el mejoramiento, estando dispuestos a brindar los apoyos necesarios para este fin.

Con el objeto de llevar un registro de las decisiones que toma la institución, se redactará un Acta de Compromiso.

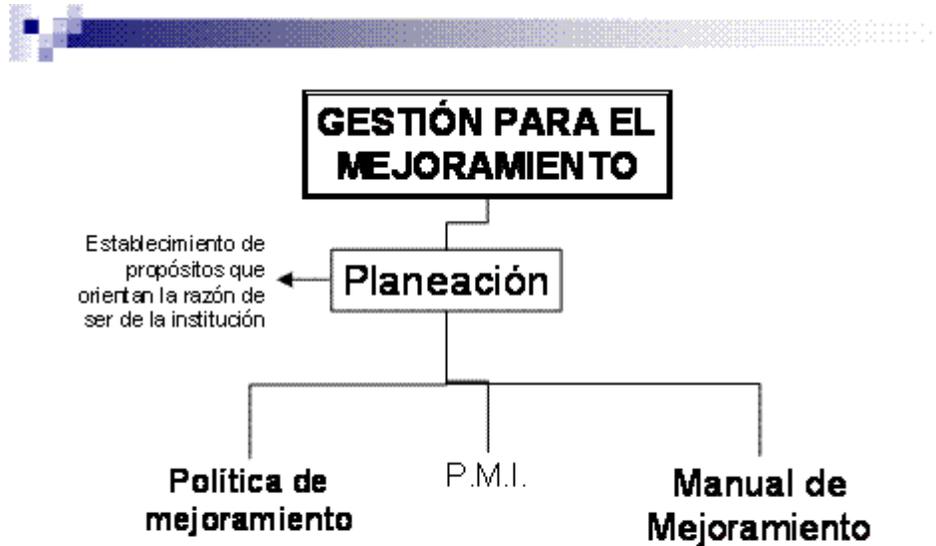
El Acta de Compromiso es un documento que consigna la intención de mejoramiento institucional y que resulta del análisis y socialización de la situación que refleja el proceso de caracterización, y contiene:

- Encabezado
- Fortalezas
- Debilidades
- Oportunidades

- Compromisos
- Firmas

(Ver Anexo A. Acta de Compromiso. Ejemplos).

1.8.15 Fase de Planeación



Proceso en el que se establecen las pautas y procedimientos para afrontar estratégicamente las debilidades institucionales en pro del mejoramiento continuo.

En esta etapa se desarrollan actividades relacionadas con selección de prioridades y objetivos, metas, estrategias, así como los medios de control correspondientes. Podríamos decir que es un sistema utilizado para proyectar y operacionalizar hacia dónde va la institución, acorde con su misión, objetivos y metas; para ello se establecen los procedimientos para direccionar y desarrollar planes, programas y proyectos desde la planeación estratégica.

Dicho proceso se ampara desde la metodología de planeación estratégica haciendo énfasis en aquellas estrategias que sean accesibles a la institución, es decir que puedan ser ejecutadas por la misma disminuyendo la intervención de externos dentro del proceso (salvo para asesorías específicas). Dichas proyecciones aterrizan en todos los componentes de la gestión institucional, dado que la institución se ha involucrado dentro del proceso de mejoramiento continuo.

La planeación garantiza el desarrollo adecuado de los diferentes procesos que implica la gestión de la institución, evitando que se marche al ritmo que le imponen los acontecimientos del día a día; aún así no debe considerarse este proceso una camisa de fuerza, sobretodo cuando trabajamos con realidades complejas que tienen una alta variabilidad. Planear contribuye a que la gestión se desarrolle atacando los aspectos importantes, sin caer en cortinas de humo. Peter Drucker al respecto nos recuerda que Napoleón decía que ninguna batalla exitosa jamás siguió el plan original, sin embargo él planeaba meticulosamente cada batalla bastante más que cualquier general antes de él.

El proceso de planear está bajo la responsabilidad del equipo de gestión directiva, esta acción implica la capacidad para proyectarse hacia el futuro visualizando a dónde se quiere llegar y de qué forma se espera estar. Es por ello que el proceso de planeación en una institución educativa se lleva a cabo cumpliendo con tres procesos básicos:

- Establecer la política de mejoramiento,
- Plan de Mejoramiento Institucional (P.M.I)
- Manual de funciones

A saber:

Política de Mejoramiento

Orientaciones que rigen las acciones de la institución en torno al mejoramiento continuo de los procesos incidentes en el aprendizaje de sus estudiantes.

Es requisito que todo proceso de mejoramiento continuo que se pretenda desarrollar cuente con una o varias directrices claras que permitan vislumbrar el ideal de calidad que se desea alcanzar. Estas directrices nos permiten centrar nuestras líneas de acción y esfuerzos de forma pertinente y eficaz.

No se debe confundir la política de mejoramiento con el horizonte institucional, si bien están estrechamente relacionados: éste último proporciona la identidad de la institución a nivel general y en dependencia de los ideales formativos en los que se ampara la escuela, mientras que la política de calidad únicamente proporciona directrices para el mejoramiento de sus procesos. Ahora bien la política de mejoramiento se hace tomando como referencia los diversos componentes que constituyen el horizonte institucional para garantizar la coherencia de la misma.

Se constituye en la "carta de presentación de la Institución" donde se exponen los puntos que requiere dar a conocer a su comunidad educativa, como al contexto externo. En ella se definen la identidad y razón de ser de la institución, dejando en claro cuál es su compromiso ante la sociedad, por lo tanto tiene carácter directriz, siendo el equipo de gestión su responsable y debe asegurarse de que:

a. Es adecuada al propósito de la institución el cual se establece en Horizonte institucional: misión, visión, valores, productividad.

- **Misión:** es la razón de actuación de una Institución o su razón de ser en términos continuos.
- **Visión:** es la definición de la Institución en términos de cómo se piensa que estará en los próximos años.

- **Valores:** es la descripción de los valores con que cuenta la Institución en términos de su compromiso en el proceso formativo, por lo que deben verse reflejados en sus estudiantes, equipo humano, padres, desarrollos, investigaciones, procesos, entre otros.
- **Propósito:** es lo que desea tener toda organización y se establecen formas para lograrlo a saber: a) Hacer más con los mismos recursos; b) Hacer lo mismo con menos recursos; c) Hacer más con menos recursos. (Ver Anexo B. Política de mejoramiento. Ejemplos).

b. Incluye el compromiso de cumplir con los requisitos y mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión para el mejoramiento.

c. Proporciona un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de mejoramiento. Lo que se mencione en la política como directriz debe ser desarrollado en los Planes de Mejoramiento Institucional.

d. Debe ser comunicada y entendida dentro de la institución educativa. Ya establecida la política se debe comunicar a toda la comunidad educativa; para ello el equipo de gestión hace reuniones, publica carteleras, entre otros. Luego se dan a la tarea de hacer que las personas la entiendan en capacitaciones, en grupos de trabajo, con metodologías lúdicas, realizando concursos sobre su comprensión, y lo comprueban mediante entrevistas o exámenes a los diferentes miembros y estamentos de la institución de acuerdo con su idiosincrasia y cultura, es decir, se asegura de que la política sea comunicada y entendida.

e. Debe ser revisada para su continua adecuación. Las Instituciones son cambiantes y lo que se requiere para un año es posible que para el siguiente ya no se necesite. Por este motivo el equipo de gestión debe pensar en revisar y adecuar constantemente la política de mejoramiento.

1.8.16 Plan de mejoramiento Institucional

Se constituye en la herramienta de direccionamiento estratégico por excelencia de la institución educativa. En él se plasman las prioridades a alcanzar durante un periodo de tiempo en que se aspira a ejecutarlo (se habla de un mediano plazo entre 1 o 2 años), los objetivos y metas que evidencian el nivel de alcance de esas prioridades, estableciendo las estrategias y acciones que son posibles de acuerdo al análisis que ha arrojado la caracterización institucional.*

Contar con el Plan de Mejoramiento permite al equipo de gestión planear y establecer los criterios organizativos para asignar autoridad y responsabilidad a las personas o los equipos de trabajo que se encargarán, durante la ejecución, de hacerlo realidad.

Es importante anotar que el equipo de gestión es el que se debe encargar de dinamizar lo estipulado en dicho plan, pero esto no implica que deba hacerlo de forma directa; para ello debe contar con equipos al interior de la institución que sean responsables de las prioridades estipuladas.

Por otra parte se debe procurar que las metas y objetivos del plan sea realizables, esto no es sinónimo de falibilidad sino de viabilidad. Sabemos que son múltiples las problemáticas que aquejan a las instituciones, no obstante planear permite abordar las problemáticas de acuerdo a los alcances reales. Recordemos que estamos enmarcados dentro de un proceso de mejoramiento continuo, siendo así no podremos solucionar todos los problemas de una sola vez por más buenas intenciones que se tengan.

1.8.17 Responsabilidad y Autoridad

Se entiende por **Responsabilidad** determinar cada una de las tareas que se debe hacer para cumplir con las metas establecidas en el plan de mejoramiento. Para ello el equipo de gestión debe revisar el manual de funciones y establecer cuáles de los cargos son los más apropiados para asumir las responsabilidades según la naturaleza de las tareas.

Autoridad implica revestir a una persona o equipo con una responsabilidad determinada, es decir asignar cargos o responsabilidades de acuerdo el perfil de las personas o equipos con los que cuenta la institución para llevar a cabo cada una de las tareas.

En este proceso los equipos de gestión ponen en juego su capacidad para promover y desarrollar el talento humano con el que cuenta la institución, ya que no necesariamente las personas que allí laboran o los miembros de la comunidad que integran los diferentes equipos institucionales cuentan con la competencia requerida para ejecutar idóneamente las tareas asignadas por consiguiente deben formarse en dichos ámbitos. He allí donde se refleja la visión y la capacidad directiva que debe ser consiente de las capacidades y condiciones humanas con las que cuenta para poder delegar responsabilidades y asignar autoridad a quienes tengan las mejores condiciones para desempeñar determinadas labores y/o cargos.

Lo anterior implica que es precisamente el equipo directivo y el rector a su cabeza quienes deben asumir la responsabilidad por las decisiones que toman. Si son conscientes de las limitaciones de quienes le han delegado autoridad y responsabilidad, deben proveer los apoyos y ayudas para que puedan cumplir su labor, porque en todo caso, el éxito y/o fracaso en la ejecución de las tareas, como ya se ha mencionado, son su responsabilidad. Así mismo deben estar pendientes de no permitir que una persona que no cuenta con la idoneidad y el perfil requerido se le revista de autoridad.

Otro aspecto que debe asegurar el equipo de gestión es el clima institucional, es decir, buscar que el entorno en el que se desarrollan los procesos de gestión sea el propicio para garantizar el compromiso con las tareas acorde a los propósitos institucionales y por lo tanto buscar la satisfacción y el buen desempeño de los diferentes equipos, instancias, estamentos y miembros de la comunidad educativa.

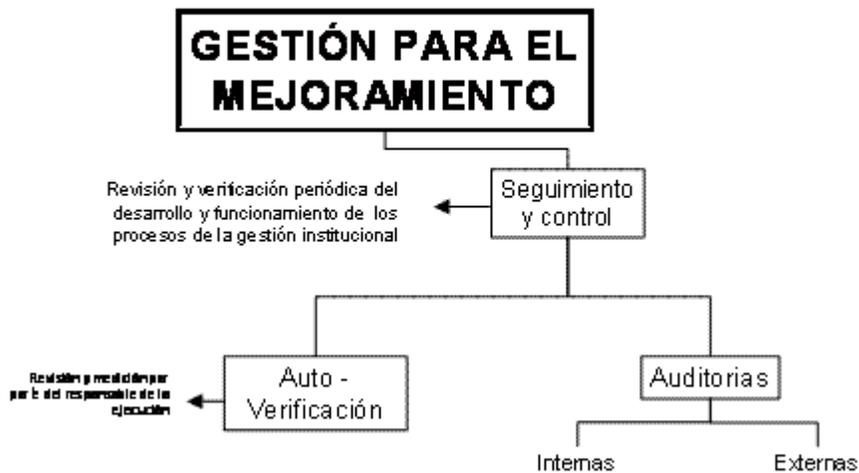
Estos tres principios fundamentales deben ser reconocidos por quienes dirigen en pro de garantizar la consecución de lo planeado.

En síntesis podríamos afirmar que en esta fase se encarga a funcionarios específicos de la institución de gestionar los procedimientos estipulados en el Manual y el PMI para dichos cargos, además, los inviste de autoridad para dar cuenta de los resultados esperados (ver Anexo D. Formato para conformación de Equipos).

1.8.18 Fase de Seguimiento y Control

"Revisar periódicamente las decisiones -en un momento preestablecido- es tan importante como tomarlas con cuidado al inicio. Así, una mala decisión puede corregirse antes de que produzca un daño real".

Peter Drucker[4]



El seguimiento y control supone la revisión y verificación del desarrollo y funcionamiento de cada uno de los procesos que involucran la gestión institucional

(no solo aquellos involucrados con el Plan de Mejoramiento), con el fin de procurar su cumplimiento y conformidad. Para ello el equipo de gestión de la institución debe asegurarse de que el seguimiento y control se realice a intervalos planificados, es decir en los tiempo y espacios definidos para tal fin. Como producto de dichas revisiones resulta el análisis de las situaciones encontradas en cada uno de los procesos, estableciendo los factores que se constituyen en fortalezas, debilidades, amenazas u oportunidades; para llevar a cabo acciones correctivas en pro de garantizar la ejecución de lo planeado y en general de todos los procesos que involucra la gestión institucional.

En síntesis, en esta fase se examina el proceso de implementación de la gestión para el mejoramiento en la institución, determinando fortalezas y debilidades, acuerdos o compromisos que garanticen la ejecución oportuna y en las condiciones establecidas.

Para el desarrollo de esta fase se deben ejecutar dos acciones a saber:

- Autoverificación
- Auditorias

1.8. 19 Autoverificación

Revisión y medición del alcance del proceso y cumplimiento de las metas por parte del o los responsables de la ejecución.

Durante la ejecución se presentan dificultades, imprevistos y problemáticas que afectan el cumplimiento, si no se realiza una revisión periódica que permita verificar el alcance o estado de metas y/o procesos, así como la conformidad de acuerdo a lo planeado y/o establecido en el manual de procedimientos, no es posible tomar correctivos que permitan el establecimiento de alternativas o soluciones cara a su consecución.

Es recomendable que el equipo de gestión planifique los tiempos y espacios en los que se reunirán los equipos para realizar la autoverificación y posibilite los mecanismos y procesos de sistematización de la información sobre los cuales se desarrollará éste proceso.

Es necesario además que se fijen los criterios de autoverificación de la gestión a partir de los planes operativos y manuales de procedimientos con los que cuenta cada equipo; dichos criterios deben ser conocidos a fin de responder de forma eficiente a éste proceso.

Es importante que la información producto de este ejercicio sea sistematizada, ya que más adelante será uno de los insumos para desarrollar los procesos de mejora o para repensar las estrategias.

(Ver Anexo F. Formato Autoverificación de cumplimiento y conformidad del trabajo de los equipos)

Auditoria:

El mecanismo por excelencia que permite asegurar que se lleve a cabo el seguimiento y control son las auditorías, las cuales se entienden como el conjunto de actividades requeridas para verificar y asegurar el cumplimiento del desarrollo de los procesos acorde con los propósitos institucionales.

Se diferencia del proceso de autoverificación en tanto que éste debe ser desarrollado por los mismos equipos responsables, mientras que el proceso de auditoría es ejecutado por un equipo auditor diferente del equipo auditado.

Toda auditoría que se realice en la institución debe proporcionar evidencia de los controles realizados, por lo que se debe contar con registros documentados específicos para cada caso y proceso (ver Anexo G. Registro de Auditoria). En ellos se debe establecer quién controla o audita, que puede ser el mismo cargo o diferente,

dependiendo del tipo de auditoría; puede ser un solo registro para todo el proceso o varios para cada parte del proceso y debe quedar evidencia del análisis, así como de las conclusiones (redefinición, solución o proyección) del proceso de seguimiento y control.

Si para el proceso se han definido indicadores de calidad, el registro incluirá una valoración de la calidad con la que se cumple con el mismo.

Se entienden dos tipos de auditorías: internas y externas.

1.8.20 Auditoria Interna

Las auditorías internas son aquellas que realizan uno o varios equipos encargados para tal fin. Como su nombre lo indica son equipos institucionales los encargados de ejecutarla, las mismas se llevan a cabo con periodicidad procurando que se realicen un poco antes que las auditorías externas. Se realizan para procurar que cada cargo o equipo de trabajo asuma conscientemente su labor y los procesos que se planificaron, tomando las medidas del caso para garantizar el cumplimiento y conformidad de los mismos.

Se debe tener en cuenta que los dos tipos de auditorías recaen sobre los mismos procedimientos. En algunas organizaciones las auditorías internas son más incisivas que las externas; esto es un indicador de conciencia frente al mejoramiento que es importante aprovechar, ya que las auditorías externas no son tan frecuentes y no son conocedores totales del contexto auditado.

1.8.21 Auditoria Externa

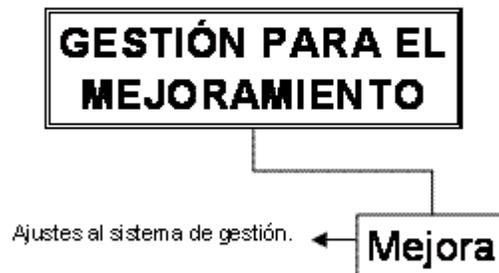
Las auditorías externas son todas aquellas que se realizan por fuera de los cargos y equipos de trabajo; son responsabilidad en primera instancia del equipo de gestión y directivo y deben encargarse de establecer los registros y la periodicidad con la que se

lleva a cabo, tomando las medidas en cada caso en pro del cumplimiento, conformidad y desarrollo de los procesos de gestión institucional.

Si la institución lo considera conveniente y necesario, puede establecer auditorías externas realizadas por agentes o entidades ajenas a la institución, pero con la idoneidad comprobada para asumirlo. Esto puede garantizar mayor objetividad y confianza en el proceso de auditaje dado el carácter independiente de quien la realiza.

En ambos casos, las auditorías externas son la base para que el equipo de gestión y directivo pueda redefinir, solucionar y/o proyectar el avance del sistema de gestión para el mejoramiento de la institución.

1.8.22 Fase de Mejora



La fase de mejora parte de un principio fundamental: "Toda proceso es susceptible de ser mejorado en su desarrollo". Esto hace que las instituciones se conviertan en entidades que aprenden de sus procesos, de sus experiencias, de sus aciertos y por supuesto de sus errores.

Una Institución educativa que aprende valora a cada uno de quienes participan e integran su comunidad y en especial aquellos con quienes cuenta para llevar a cabo sus procesos, por eso siempre está presta a generar mecanismos y acciones para mejorar continuamente.

1.8.23 Motivación

"Motivar para el aprendizaje, es mover al alumno, a aprender, y crear las condiciones necesarias para lograrlo..."¹. La motivación se refiere a las condiciones o estados que activan o dan energía al organismo, que conducen a una conducta orientada hacia determinados objetivos ². Mientras que Young citado por Cofer ³, considera la motivación como "...el proceso para despertar la acción, sostener la actividad en progreso y regular el patrón de actividad".

Partiendo de que todo el proceso educativo falla si el estudiante no quiere aprender, le corresponde al educando, como cogestor de su aprendizaje, estimularse para formar parte del proceso ¿cómo? motivándose hacia el logro y conduciéndose hacia el punto óptimo de flujo de aprendizaje, en el cual la excelencia no requiere de ningún esfuerzo extraordinario, ya que se está absorto en una tarea enriquecedora, que produce una sensación agradable intrínsecamente gratificante. Por lo que se debe establecer un ambiente de confianza y participación, que favorezca la responsabilidad motiva del estudiante, y así propicie su aprendizaje.

Adicionalmente al contexto o situación, debemos considerar los deseos y necesidades, que de manera positiva impulsan al ser humano a reaccionar; al relacionarlo con el aprendizaje, permite afirmar que el alumno aprende cuando lo desea y siente necesidad de hacerlo. Los motivos pueden ser innatos, que están presentes en el momento del nacimiento o aprendidos en el curso del desarrollo de una cultura determinada, se forman con respecto a relaciones interpersonales, valores sociales y a las normas ². La motivación regulada por el ambiente es una

consecuencia artificial y extrínseca de una conducta, algunos motivadores extrínsecos podrían ser los elogios, el dinero y una evaluación favorable por parte de un docente; mientras que la conducta intrínsecamente motivada es la conducta que se realiza exclusivamente por el interés y el placer de realizarla, se origina de necesidades, intereses y reacciones personales al propio comportamiento, para el alumno, las reacciones propias a su actividad clínica incluyen sentimientos de competencia, si la autoevaluación de la competencia es positiva, puede convertirse en un motivador intrínseco para seguir avanzando en la clínica. Cuando el estudiante lleva a cabo actividades para satisfacer necesidades de causa personal, efectividad o curiosidad se dice que actúan por motivación intrínseca.

Basándonos en la clasificación de las necesidades, podemos plantear que el aprendizaje satisface *necesidades fisiológicas* como la diversión, cuando el estudiante disfruta de su formación académica, así como cuando la situación educativa contempla el bienestar físico y tiempo para el sano esparcimiento; las *necesidades de seguridad* estimulando la integridad emocional y evitando las implicaciones negativas del aprendizaje que desmotivan al estudiante como el miedo, desprecio y desinterés; las *necesidades de pertenencia*, permitiendo la identificación con el grupo y la institución; *las necesidades de estimación*, al propiciar el respeto hacia las personas, sus ideas, sentimientos y honra de los demás; y *las necesidades de autorrealización*, donde el estudiante sepa y decida que debe hacer, por qué debe hacerlo y cuando está bien hecho y así construya libremente su realización.

El ser humano filtra el entorno a través de sus sentidos, sobre todo de aquello que le interesa o lo motiva. Cada persona tiene una manera muy peculiar para aprender, internalizar y procesar lo que percibe, luego selecciona la experiencia elaborada por sus propias impresiones, donde interviene la motivación, cultura, creencias y valores; construyendo una versión única, esto se denomina filtros de experiencia, y así se convierte en el mapa de nuestros pensamientos, porque apreciamos al mundo y aprendemos, a través del prisma de nuestro filtro de experiencias.

Para lograr la motivación se debe promover el aprendizaje de los alumnos, para favorecer el flujo de aprendizaje en su punto óptimo. Por lo que se requiere conocer y orientar los deseos, necesidades y expectativas; hacia conductas positivas, dirigidas hacia acciones benéficas para la persona y su contexto social. Así mismo, facilitar la discusión libre basada en los intereses, que propicie sus intervenciones y participación, el elogio objetivo y el reforzamiento positivo deben prevalecer sobre las sanciones reduciendo al mínimo tensiones y amenazas que atenten contra la motivación.

Por otra parte se debe estimular la internalización del aprendizaje, tomando en cuenta los filtros de experiencia que atraviesa para cada uno. Para ello debemos aceptar las características diferentes se poseen debido a sus intereses, cultura, creencias y valores, de manera tal, que los objetivos planteados sean percibidos como claros, válidos y aceptados, que les permitan ser y sentirse parte importante del proceso educativo al asimilar, acomodar y asociar aprendizajes plasmados en la creatividad, toma decisiones, proposición de iniciativas y dirección sus actos.

Los incentivos y los reforzamientos intermitentes o recompensas aprendidas, activan y guían la conducta mediante el aprendizaje ³. Según esta información podríamos inferir que para incrementar conductas deseables en la práctica odontológicas se puede crear un incentivo para el alumno como sería aparecer en una cartelera donde aparezcan reconocimientos a los estudiantes con mejores calificaciones en actividades clínicas, o con mayor destreza en algún procedimiento en particular; el reforzador intermitente podría ser que la cartelera se actualizara cada tres meses para darle oportunidad a varios estudiantes durante el año o al mismo estudiante a través de su esfuerzo.

Las personas se desempeñan mejor en situaciones de competencia y aprenden rápido, se interesan menos por la fama y la fortuna que por satisfacer el alto nivel de

rendimiento que ellos mismos se proponen, tienen confianza en sí mismos, aceptan con agrado sus responsabilidades y son relativamente resistentes a las presiones sociales externas, son enérgicos y permiten que pocas cosas se interpongan entre ellos y sus metas, pero también tienen tendencia a las tensiones y los trastornos psicofisiológicos.

Los elementos de motivación ante cualquier actividad que debemos poner en práctica en el desempeño clínico odontológico son: confianza, optimismo, tenacidad, entusiasmo y resistencia. La confianza nos da la certeza de que tenemos la capacidad (intelectual y destreza) para llevar a cabo una tarea; el optimismo nos brinda la esperanza de un resultado positivo; la tenacidad nos permite concentrarnos en la tarea; el entusiasmo nos permite disfrutar del proceso y la resistencia nos da fuerzas para comenzar de cero si es necesario.

Existe una serie de técnicas para aprender la automotivación: 1) afirmaciones motivadoras, las cuales fortalecen nuestro optimismo, tenacidad y resistencia, nos dicen que contamos con la capacidad y el empuje para realizar una actividad, como: puedo realizar la exodoncia. Nadie conoce mejor las necesidades de mi paciente. Pase lo que pase, tallaré ese muñón. Cuando nos invadan pensamientos negativos es el momento de repetirlos una y otra vez hasta que nos la empezamos a creer; 2) realizar juegos mentales, las fantasías mentales nos conducen a un pensamiento optimista y nos mantienen al margen de pensamientos negativos, como imaginar que este es el mejor día en la sala clínica y que estamos consiguiendo muchos logros y nos sentimos bien por ello, 3) centrar nuestros pensamientos delimitando un tiempo durante el cual nos concentramos en distribuir las actividades que debemos realizar (cronograma de ejercicios clínicos a realizar el día siguiente, citar al paciente, estudiar para realizar el procedimiento y preparar el instrumental necesario) y delimitación de un período de tiempo para realizar una actividad clínica específica (guardia clínica, pagar los recibos y realizar la actividad clínica programada), 4) emplear imágenes mentales que se basan en la imitación, que representa la forma más

eficaz de aprender un nuevo comportamiento, 5) hacer autocríticas constructivas, eligiendo un procedimiento clínico con el que tengamos dificultades y nos digamos a nosotros mismos el buen diagnóstico que hemos hecho, los avances que hemos logrado y que podemos hacer para mejorar y lograr culminarlo con éxito, 6) establecer metas significativas, pensar en lo cerca que nos encontramos de nuestro objetivo en vez de preocuparnos por lo mucho que nos falta.

1.8.24 Expectativas

Actualmente los psicólogos cognitivos definen la expectativa como la evaluación subjetiva de la probabilidad de alcanzar una meta concreta, Lo que le permite al individuo predecir la probabilidad de que un acontecimiento se dé basado en la experiencia previa ⁴. Cuando el estudiante está en la sala clínica, evalúa la probabilidad de realizar el procedimiento que se había propuesto y de recibir una buena evaluación por parte del profesor.

Las expectativas se forman a partir de la percepción de la competencia con respecto a la realización de una tarea, en combinación con los factores positivos y negativos anticipados.

Cuando nos enfrentamos a una actividad odontológica, lo primero que hacemos es una evaluación del nivel de dificultad del procedimiento y de los conocimientos y destrezas que poseemos para llevarlo a cabo. Estas evaluaciones nos permiten hacernos una idea, de sí la actividad propuesta es apropiada o no para la consecución de las metas, estimar el nivel de conocimientos y destrezas para realizar adecuadamente el procedimiento, calcular el tiempo y esfuerzo que debemos invertir y predecir si alcanzaremos la meta propuesta.

Las expectativas del rendimiento aprendizaje: se refiere al nivel de rendimiento que el estudiante espera lograr. Los alumnos valoran la tarea, los recursos propios (conocimientos y habilidades) y otros factores que consideran influyentes en su rendimiento (asistencia del paciente y profesor, materiales, recibos cancelados, entre otros).

Las expectativas de meta: se refieren a sí mismo como consecuencia del rendimiento, como puede ser el incremento de la competencia o lograr los juicios de competencia, a la probabilidad que tiene el sujeto de conseguir la meta que se ha propuesto, juicio positivo de competencia o incrementar la propia competencia.

El rendimiento o aprendizaje alcanzado y el patrón establecido es diferente para cada tipo de meta. Cuando se persiguen metas de aprendizaje las expectativas de aprendizaje o rendimiento son las mismas expectativas de meta ya que si los sujetos alcanzan su patrón de aprendizaje han logrado su meta. Cuando persiguen metas de ejecución, existen diferencias en ambos tipos de expectativas, ya que alcanzan cierto nivel de rendimiento no garantiza la obtención o evitación de juicios de comparación, sujetos con altas expectativas de rendimiento pueden plantearse bajas expectativas de metas, lo que los puede llevar al abandono de la tarea. Las expectativas de meta no son estimaciones estables, pueden modificarse por nuevas variables ⁹.

Existen dos tipos de expectativas. Las **expectativas de eficacia** que consiste en la estimación que realiza la persona de la probabilidad de que pueda ejecutar un acto ¹⁰, son apreciaciones subjetivas de la capacidad que tiene la persona para realizar una conducta con éxito ⁴; mientras que la **expectativa de resultado** es la estimación hecha por la persona sobre la probabilidad de que la conducta, una vez realizada, tenga consecuencias sociales, físicas y auto-evaluativas ¹⁰, son apreciaciones subjetivas de que se producirá un resultado específico si se lleva a cabo una determinada conducta de forma exitosa.

Ambas expectativas determinan las causas que permiten la iniciación y la persistencia de la conducta. Por ejemplo un estudiante evalúa la posibilidad de realizar una operatoria a un paciente, el inicio del procedimiento operatorio y la persistencia hasta terminar la actividad, se basa en ambas expectativas, en la expectativa de eficacia que tiene el alumno de que pueda contar con la destreza necesaria para realizar la cavidad y obturarla y la expectativa de resultado que tiene el estudiante de que la operatoria tendrá ciertas consecuencias físicas y sociales para el paciente, como podría ser alivio del dolor, lo que le permitirá relacionarse mejor con los demás y asistir a su trabajo.

1.8.25 Metas

La meta es aquello por lo que el individuo se esfuerza en conseguir. Estas no siempre incrementan el rendimiento, para que realmente incrementen significativamente el rendimiento deben ser específicas, difíciles y desafiantes, porque centran la atención de la persona, movilizan el esfuerzo, aumentan la persistencia y motivan al estudiante a desarrollar nuevas estrategias eficaces para mejorar el rendimiento (Locke, Shaw, Saari y Latham, 1981, citados por Reeve ⁴). Cuando el alumno en la sala clínica acepta una meta fijada por el profesor, el estudiante internaliza la meta y la convierte así en una meta fijada internamente, que implica un compromiso de esfuerzo, incrementando su rendimiento. Sin embargo, otros alumnos rechazan las metas que se les imponen externamente, lo que implica indiferencia o, a lo sumo poco compromiso y por ende no mejoran en su rendimiento. Para mejorar el rendimiento las metas deben estar acompañadas de feedback, lo que le permite al estudiante evaluar si su rendimiento es superior, inferior o está al nivel de exigencia de la meta y así adecua su rendimiento o se fija metas mas altas.

Las personas que alcanzan la autorrealización, es decir, consiguen sus metas, son individuos que se sienten seguros y aceptados y son capaces de amar y ser amados, poseen buena autoestima y tienen una filosofía personal de la vida. Reportó en tres

mil (3.000) estudiantes universitarios un grupo significativo de ellos con grandes posibilidades de obtener sus metas en el futuro y mostraron las siguientes características: 1) precisión en juzgarse a sí mismo y a otros, 2) aceptación del yo y de otros, 3) espontaneidad, 4) un sentimiento de propósito en la vida, 5) independencia, 6) un sentimiento de aprecio de la naturaleza, arte, niños, salud, entre otros, 7) espíritu abierto a la experiencia máxima, 8) buenas relaciones interpersonales, 9) actitudes democráticas, 10) sentido de la ética y los valores, 11) sentido del humor, 12) creatividad y 13) ni rebeldía contra la autoridad razonable no falta de valor para enfrentar la insuficiencia.

La cultura occidental, posee una fuerte necesidad de tener éxito y lograr las metas planteadas, comparada con otras culturas del mundo. Para algunos, el éxito en los estudios superiores está representado por una cadena de éxitos académicos de altas calificaciones, mientras que para otros el éxito consiste en pasar con el menor esfuerzo. El grado de aspiración de un individuo, es decir, la meta que espera alcanzar, está determinada por factores culturales, características personales y experiencias previas ². Las personas que manifiestan mayor necesidad para tener éxito y alcanzar sus metas, son aquellas que corren riesgos y poseen responsabilidades elevadas.

El estudiante que quiere convertirse en odontólogo es un ejemplo de meta a largo plazo, por ser una meta ambiciosa el alumno tiene obligatoriamente que alcanzar primero varias metas a corto plazo como ser admitido en la universidad, aprobar las asignaturas teóricas y teórico-prácticas año por año y promover la clínica. Muchos estudiantes desisten en sus esfuerzos a largo plazo por no recibir refuerzos positivos por alcanzar metas a corto plazo en el trayecto, las que aumentan el compromiso de la persona para con la meta a largo plazo Latham, Match ell y Dossett, 1978 citados por Reeve.

La importancia motivacional de las metas, nos conduce a analizar los distintos tipos de metas que se pueden perseguir con la realización de actividades académicas ¹², a saber:

Metas relacionadas con la tarea: incluye a su vez tres tipos de metas. A) *Incrementar la propia competencia*, cuando adquirimos un aprendizaje nuevo o se consolida uno anterior, se produce una respuesta emocional gratificante vinculada al dominio de la tarea o a la experiencia de competencia. B) *Hacer la tarea que se quiere hacer*, también se produce una grata respuesta emocional y con frecuencia bajo este tipo de meta se trabaja más que cuando la meta ha sido impuesta, ya que al elegir actividades permiten el logro de una experiencia autónoma. C) *Sentirse absorbido en la tarea*, nos permite realizarla por el interés que ella despierta, quizás por lo novedosa o atractiva, resulta altamente gratificante, pudiendo determinar que se ponga más interés y esfuerzo en este último tipo de metas.

Metas relacionadas con él yo: pueden orientar las conductas de motivación al logro hacia dos tipos de metas. A) *Demostrando que se es mejor que los otros*, o por lo menos, que no se es peor que los demás y B) *No demostrar que se es peor que los otros*.

Metas relacionadas con la valoración social: esta categoría incluye dos tipos de metas A) *Conseguir aprobación de los profesores*, importante para el estudiante y evita su rechazo. B) *Conseguir la aprobación de los compañeros*.

Metas relacionadas con la búsqueda de recompensas externas o con la evitación del castigo: las conductas de motivación al logro, van orientadas a la obtención de reforzadores tangibles, a la evitación de perder dichos reforzadores y a la evitación de experiencias adversivas. Este tipo de metas puede ser usado como instigadores de logros académicos.

Metas de aprendizaje: son aquellas en las que el estudiante tiene como objetivo adquirir conocimientos o incrementar sus habilidades y destrezas.

Metas de ejecución: son aquellas en que los alumnos buscan obtener juicios positivos de competencia, o evitar juicios negativos de competencia.

Un alumno con metas de ejecución lo primero que se pregunta ante un procedimiento clínico que nunca ha efectuado es ¿Cómo podré hacerlo? , su atención se dirige hacia la tarea, asumen el error como algo natural que se requiere para aprender, la incertidumbre hacia los resultados se plantea como un reto, prefieren actividades en las que se aprende, buscan información para mejorar sus habilidades, evalúan su ejecución comparándola con patrones flexibles, su fuente de expectativa es el esfuerzo, valoran al profesor como orientador y fuente de ayuda, el valor de las metas es intrínseco. Mientras que para el estudiante con metas de aprendizaje lo primero que se pregunta ante un procedimiento clínico que nunca ha efectuado es ¿puedo hacerlo?, su atención se dirige hacia el resultado de la tarea ¿cómo quedo?, asumen el error como un fracaso, la incertidumbre hacia los resultados se plantea como una amenaza, prefieren actividades en las que se luzcan ante los demás, buscan información para que los halaguen, evalúan su ejecución comparándola con patrones normativos y rígidos, su fuente de expectativa es su comportamiento actual, valoran al profesor como un juez sancionador, el valor de las metas es extrínseco.

1.3 Teoría Conceptual

Aprender.- Adquirir el conocimiento de algo por medio del estudio o de la experiencia.

Aprendiz.- Adquirir el conocimiento de alguna cosa. Tomar algo en la memoria

Aprendizaje.- Es el proceso mediante el cual el individuo por su propia actividad, cambia su conducta, su manera de pensar, de hacer, de sentir. En suma es la actividad por la cual la persona modifica su manera de ser.

Aprendizaje significativo.- Es el resultado de la interacción entre los conocimientos previos de un sujeto y los saberes por adquirir, siempre y cuando haya: necesidad, interés, ganas, disposición por parte del sujeto cognoscente. De no existir una correspondencia entre el nuevo conocimiento y las bases con las que cuenta el individuo, no se puede hablar de un aprendizaje significativo, más se considera significativo cuando lo que aprende le sirve y utiliza porque es valorado para él como primordial y útil.

Acción Correctiva: Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad detectada u otra situación indeseable.

Corrección: Acción tomada para eliminar una no conformidad detectada. Se puede decir que es la acción inmediata que se aplica.

Acciones Preventivas: Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad potencial u otra situación potencialmente indeseable. Es la aplicación de acciones antes de que ocurran no conformidades.

Alta Dirección: Persona o grupo de personas que dirigen y controlan el más alto nivel de una organización.

Ambiente de Trabajo: Conjunto de condiciones bajo las cuales se realiza el trabajo. Las condiciones incluyen factores físicos, sociales, psicológicos y medio ambientales (tales como la temperatura, ergonomía y composición atmosférica)

Autoridad: Poder legítimo. Crédito y fe que se otorga a una persona. Persona revestida de poder, mando o magistratura. Facultad para mandar y tomar decisiones de obligatorio cumplimiento.

Autorización: Es la capacidad o facultad que tienen los funcionarios ejecutivos, de acuerdo con el nivel organizacional, para comprometer a la empresa según cuantías establecidas, o para autorizar o aprobar actos administrativos, de acuerdo con las delegaciones dadas por la autoridad competente.

Área de Trabajo: Área donde se ejecuta un trabajo.

Capacitación: Acción y efecto de capacitar. Hacer a alguien hábil o apto para algo.

Ciudadanía.- condición social de un miembro nativo o naturalizado de una ciudad o Estado. La ciudadanía, posición de miembro de un Estado con derechos y deberes definidos

Conducta.- modo de ser del individuo y conjunto de acciones que lleva a cabo para adaptarse a su entorno. La conducta es la respuesta a una motivación en la que están involucrados componentes psicológicos, fisiológicos y de motricidad. La conducta de un individuo, considerada en un espacio y tiempo determinados, se denomina 'comportamiento'.

Conocimiento.- I.-Acción y efecto de conocer. II.- La palabra conocer, procedente del latín cognoscere, significa aprender, distinguir la esencia y las relaciones entre las cosas; otra acepción es saber algo sin profundizar en ello. Ambos significados se refieren a la capacidad que tenemos para darnos cuenta de la realidad, ya sea de manera superficial o profunda. El conocimiento puede definirse como la capacidad de aprender las propiedades de un objeto, aprender como sinónimo de saber, pero también, mediante el conocimiento se aprehenden esas propiedades, es decir se apropian mediante los conceptos.

Constructivismo.- Amplio cuerpo de teorías que tienen en común la idea de que las personas, tanto individual como colectivamente, "construyen" sus ideas sobre su medio físico, social o cultural.

Cliente: Organización o persona que recibe un producto y puede ser interno o externo a la organización.

Cliente Externo: Es quien compra a la organización el producto que realiza.

Cliente Interno: Es a quien debo entregar el trabajo que realizo, se constituyen en mis compañeros de trabajo. Yo soy cliente y tengo clientes.

Clima Organizacional: Grado en el que el entorno es favorable o desfavorable para las personas que integran la organización. Constituye la atmósfera psicológica característica que existe en cada organización. Así, el clima está constituido por aquellos factores que distinguen a la organización de otras e influye el comportamiento de las personas.

Competencia: Habilidad demostrada para aplicar conocimientos y aptitudes.

Control: Dispositivo con que se regula la acción de un mecanismo. Inspección, fiscalización, dominio, mando.

Desempeño: Ejecución, cumplimiento, realización de una orden, deber, propósito y promesa, entre otros.

Dirección: Elemento de la Administración mediante el cual se logra la realización de la Planeación, con autoridad para la toma de decisiones bajo su control directo.

Directiva: Directriz, conjunto de instrucciones y políticas del Jefe del Estado en materias de especial interés para el desarrollo de sus programas.

Directrices: Son parámetros establecidos para encauzar acciones tendientes al logro de un propósito u objetivo.

Diseño y desarrollo: Conjunto de procesos que transforma los requisitos en características especificadas o en la especificación de un producto, proceso o sistema. Los términos "diseño" y "desarrollo", algunas veces se utilizan como sinónimos y algunas veces se utilizan para definir las diferentes etapas de todo el proceso de diseño y desarrollo. Se puede decir diseño y desarrollo del producto, o diseño y desarrollo del proceso, entre otras opciones.

Deontología.- estudio, ciencia o tratado de los deberes, ética, moralidad.

Didáctica.- Propia, adecuada para enseñar o instruir.

Elitismo.- Pertenece o relativo a elite o al elitismo, que manifiesta gustos y preferencias opuestas a lo del común.

Epistemología.- Doctrina de los fundamentos y métodos del conocimiento científico.

Educación.- Presentación sistemática de hechos, ideas, habilidades y técnicas a los estudiantes. Es un proceso social específicamente dual porque es a la vez, producto y

factor de la sociedad. Reprodutor y productor dentro de la sociedad en la cual se produce.

Estímulo.- Incitación a obrar. Todo cambio producido en el medio ambiente situado alrededor de un organismo, de tal que este lo capte y consecuentemente sus acciones se modifican en cierto grado.

Estrategia.- Son los caminos, las vías más convenientes para la organización, que permite facilitar la ejecución de los objetivos y políticas, aprovechando la vitalidad de las fortalezas y oportunidades para neutralizar las debilidades y amenazas.

Efectividad: Concepto que involucra la eficiencia y la eficacia, consistente en alcanzar los resultados programados a través de un uso óptimo de los recursos involucrados.

Eficacia: Extensión en que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados. Es el trabajo realizado para cumplir un objetivo.

Eficiencia: Es la relación entre los recursos utilizados y los bienes o servicios producidos. Logro de un objetivo al menor costo unitario posible. Se refiere al uso óptimo de recursos en programas, subprogramas y proyectos.

Ensayo y/o prueba: Determinación de una o más características, de acuerdo con un procedimiento.

Estrategias: Son un conjunto de actividades definidas por los ejecutivos de la organización con el fin de facilitar al máximo el logro de los objetivos corporativos, por lo tanto las estrategias corporativas se derivan de los objetivos globales corporativos y deben ser concordantes con la misión y las razón de ser de la Empresa. Para establecer las estrategias hay que considerar las amenazas y oportunidades del medio externo y las fortalezas y debilidades propias de la organización, identificadas en un diagnóstico estratégico.

Educación: Grado de escolaridad de una persona, por ejemplo: quinto grado, bachiller o profesional, entre otros.

Experiencia: Aprendizaje que se alcanza con la práctica y se contabiliza en tiempo.

Excelencia: Es un talento o cualidad de lo que es extraordinariamente bueno y también de lo que excede las normas ordinarias. Es también un objetivo para el estándar de rendimiento.

Filantropico.- Generoso, desprendido, caritativo, humanitario, benefactor

Formación: Acto o proceso de brindar o recibir instrucción en o para una destreza en particular. Ejemplo: Especialización en bases de datos Oracle, Conocimiento de Normas ISO 9000, manejo de computador, responsable, cumplidor del deber, buena comunicación con otras personas.

Gestión: Proceso que desarrolla actividades productivas con el fin de generar rendimientos de los factores que en él intervienen. Diligencia que conduce al logro de un negocio o satisfacción de un deseo.

Guía o Manual: Se define como el documento que describe en forma sistemática y metodológica, los objetivos, técnicas y procedimientos de las diferentes herramientas de control, para realizar los estudios, análisis y evaluaciones a las entidades o sujetos de control.

Habilidades.- Capacidad para coordinar determinados movimientos, realizar ciertas tareas o resolver algún tipo de problemas.

Holístico.- Doctrina que propugna la concepción de cada realidad como un todo, distinto de la suma de las partes que lo componen.

Hacer seguimiento: Observar, supervisar, mantener bajo revisión. Medir o ensayar a intervalos, especialmente con el propósito de regulación o control.

Habilidad: Capacidad de hacer algo bien, puede ser manual o mental y ser innata o aprendida. Por ejemplo: habilidad para manipular objetos pequeños, habilidad para cerrar negocios, habilidad para comunicarse.

El **Manual de Calidad** de una organización es un documento donde se especifican la misión y visión de la empresa con respecto a la calidad así como la política de la calidad y los objetivos que apuntan al cumplimiento de dicha política. El manual de Calidad expone además la estructura del Sistema de Gestión de la Calidad y es un documento público, si la empresa lo desea, cosa que no ocurre con los manuales de procedimientos o de instrucciones.

Es un documento "Maestro" en cual la Organización (empresa) establece como dar cumplimiento a los puntos que marca la Norma (por ejemplo ISO 9001:2000) y de él se derivan Instructivos de uso de equipos, Procedimientos, Formatos. etc.

El Manual de Calidad entendido como tal, únicamente es de obligada realización en la implantación de la norma ISO 9001, en el cual se recoge la gestión de la empresa, el compromiso de éste hacia la calidad, la gestión de recursos humanos, materiales... Ha de ser un documento público frente a clientes y proveedores, con una extensión preferiblemente no superior a las 20 páginas y se suele redactar al final de la implantación una vez documentados los procedimientos que la norma exige. Respecto a otras normas como pueden ser las desarrolladas por el ICTE; la norma Q del sector turístico, no exige la realización de un Manual de Calidad, aunque sí ayuda a la implantación de la misma. Lo mismo sucede con el EFQM que es el modelo de excelencia europeo, que actualmente se está implantando con bastante éxito en España. Es un modelo que tampoco exige el desarrollo de un Manual de Calidad entendido como tal.

Innovación: Significa literalmente innovar. Asimismo, en el uso coloquial y general, el concepto se utiliza de manera específica en el sentido de nuevas propuestas, inventos y su implementación económica.

Indicadores: Los indicadores miden la eficacia el logro. Deben proporcionar información económica-financiera, de eficacia/eficiencia de procesos, de eficacia en el servicio al cliente, sobre Recursos humanos y sobre la

Infraestructura: Sistema de instalaciones, equipos y servicios necesarios para el funcionamiento de una organización.

Inspección: Evaluación de la conformidad por medio de observación y dictamen; acompañada, cuando sea apropiado, por medición, ensayo/prueba o comparación con patrones.

Líder.- (Del ingi. leader, guía). com. I. Persona a la que un grupo sigue reconociéndola como jefe u orientadora. II. Es una persona que influye sobre otras personas para cumplir un propósito.

Liderazgo.- Es una relación de influencia entre líderes y seguidores, quienes intentan lograr cambios reales que reflejan un propósito común.

Motivación.- Acción y efecto de motivar, explicar el motivo por el que se ha hecho una cosa, factor psicológico consciente o no, que predispone al individuo para realizar ciertas acciones o para tender a ciertos fines.

Participación.- (Del lat. participatío, -ñnis). f. Acción y efecto de participar.

Proceso.- Progreso, acción de ir a delante. Conjunto de fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial.

Teoría.- Conocimiento especulativo considerado con independencia de toda aplicación. Serie de las leyes que sirven para relacionar determinado orden de fenómenos. Hipótesis cuyas consecuencias se aplican a toda una ciencia o a parte muy importante de ella.

Planificar: Arreglo anticipado (acción o procedimiento propuesto).

Planificación: Formulación o método organizado mediante el cuál se realiza algo.

Plan de la Calidad: Documento que especifica qué procedimientos y recursos asociados deben aplicarse, quién debe aplicarlos y cuándo deben aplicarse a un proyecto, proceso, producto o contrato específico.

Plan: Intento, proyecto, estructura. Extracto o escrito en que por mayor se apunta una cosa. Es un conjunto consolidado de programas que concretizan las políticas.

Plan Estratégico: Planes destinados al logro de los objetivos empresariales en el mediano y largo plazo. Es la declaración formal que contiene y describe la razón de ser de la empresa, establece estrategias, objetivos, metas y directrices, con base en un análisis de la situación de la entidad, teniendo en cuenta oportunidades y amenazas del medio externo y fortalezas y debilidades de la organización.

Planeación: Es la selección de misiones y objetivos, metas y sus elementos o medios de control. Sistema utilizado para obtener una visión futurista de hacia donde va la institución, cual es su misión, sus objetivos y metas ; establece métodos y procedimientos para desarrollar planes, programas y proyectos.

Planes Operativos: Proporcionan los detalles necesarios para el desarrollo de las operaciones de la organización en el corto plazo, están orientados a mostrar cómo se

habrán de implantar los planes estratégicos. Los planes estratégicos y los operativos los relacionan las metas y los objetivos y los diferencian sus horizontes de tiempo, independencia, complejidad e impacto.

Políticas: Son grandes directrices formuladas por la Alta Dirección para orientar y facilitar el cumplimiento de la misión y el desarrollo de la visión. Son reglas o guías que expresan los límites dentro de los que debe ocurrir la acción. Las políticas conforman el marco de acción en el que se deben resolver los conflictos que resulten en desarrollo de las operaciones de la empresa.

Política de Calidad: Intenciones globales y orientación de una **organización** relativas a la **calidad** tal como se expresan formalmente por la **alta dirección**

NOTA 1 Generalmente la política de la calidad es coherente con la política global de la organización y proporciona un marco de referencia para el establecimiento de los **objetivos de la calidad**

NOTA 2 Los principios de gestión de la calidad presentados en esta Norma Internacional pueden constituir la base para el establecimiento de la política de la calidad.

Postulados: Son hipótesis básicas, premisas coherentes, principios lógicos y requisitos que contribuyen al desarrollo de las normas y sirven a los auditores para formar sus opiniones y elaborar sus informes, especialmente en los casos en que no existan normas específicas aplicables.

Procedimiento: Es la forma metódica de hacer operaciones repetitivas. Forma o manera de hacer o desarrollar las fases sucesivas de un proceso. Actuación por trámites judiciales o administrativos.

Proceso: Conjunto de actividades que recibe uno o más insumos o pasos y crea un producto de valor para otro usuario, formando una cadena orientada a obtener un resultado final. De su diseño y documentación depende el éxito de la gestión. Conjunto de las fases, momento o etapas sucesivas de un fenómeno, tarea u operación.

Producto: El producto constituye el primer nivel de resultados dentro del ciclo de maduración de un proyecto. Se refiere a la prestación de servicios y producción de bienes.

Pedagogía.- Ciencia que se ocupa de la educación y la enseñanza. En general lo que educa por doctrina o ejemplos.

Recursos: Existencias o reservas que pueden tomarse cuando sea necesario. Activos disponibles. Personas, máquinas, instalaciones, dinero, entre otros.

Responsabilidad: Cargo, tarea o deber por el que una persona es responsable; persona o cosa por la que se es responsable. Lo que se debe hacer.

Representante de la Dirección: Miembro de la dirección, designado por la alta dirección con responsabilidad y autoridad definidas para el sistema de gestión de la calidad. Puede decirse que es el administrador del sistema.

Requisitos del Cliente: Necesidad o expectativa establecida por el cliente, generalmente implícita u obligatoria. Generalmente implícita, significa que es una práctica habitual o común para la organización.

Requisitos Legales y Reglamentarios: Necesidad o expectativa establecida por las autoridades del país, en leyes y reglamentaciones, generalmente implícita u obligatoria para la organización.

Revisión: Actividad comprendida para asegurar la conveniencia, la adecuación y eficacia del tema objeto de la revisión, con el fin de alcanzar unos objetivos establecidos. La revisión puede incluir también la determinación de la eficiencia.

Suministrar Recursos: Proveer los medios para suplir las deficiencias.

Sinergia.- Acción de dos o más causas cuyo efecto es superior a los defectos individuales.

Verificación: Confirmación mediante la aportación de evidencia objetiva de que se han cumplido los requisitos especificados. La confirmación puede comprender acciones como:

- La elaboración de cálculos alternativos.
- La comparación de una especificación de un diseño nuevo con una especificación de un diseño similar aprobado.

- La realización de ensayos/pruebas y demostraciones.
- La revisión de los documentos antes de su liberación.

Validación: Confirmación mediante el suministro de evidencia objetiva de que se han cumplido los requisitos para una utilización o aplicación específica prevista. Las condiciones de utilización para validación pueden ser reales o simuladas. Por ejemplo: en el diseño de una tubería para conducción de agua en una instalación, utilizan un software para confirmar teóricamente si el agua se conducirá correctamente.

Teoría Referencial

1.4 Situación Referencial

Consciente de que el mundo moderno caracterizado por grandes avances de la ciencia y la tecnología exige al ser humano actuar, encontrar respuestas rápidas y continuas especialmente en lo que se refiere a su postura ante la vida enfrentando al ser humano ante sí mismo, ante sus valores, y debido a que en las grandes instituciones Universitarias su principal objetivo es la formación y capacitación permanente de jóvenes que en algún momento se convertirán en líderes dispuestos a inmiscuirse en veedores de su sociedad. Ante esta situación esta investigación acoge diferentes concepciones del ser humano que han guiado las distintas teorías educativas y que han orientado el mundo de los líderes y lideresas, haciendo actividades que promuevan el cambio social y económico.

La educación es considerada en la actualidad como un instrumento privilegiado de cambios trascendentales, como una herramienta eficaz para la capacitación y formación de los jóvenes universitarios que contribuyan a la gestión y la mejora de la calidad de la enseñanza.

La educación superior debe disponer mecanismos adecuados de toma de decisiones y rendición de cuentas de su actuación. Para nuestra investigación es necesario distinguir los diferentes niveles existentes objeto de estudio macroeducativo⁹ (el conjunto del sistema), el nivel institucional o mesoeducativo¹⁰ (Facultad de Ciencias Administrativas, Gestión Empresarial e Informática) y el nivel individual o microeducativo (Estudiantes, Docentes, trabajadores, y la función directiva de la Escuela de Gestión Empresarial), la acción de los diferentes niveles debe su acción hacia el control del cumplimiento de las normas que regulan la política educativa, preparar a profesionales y líderes con pensamiento crítico y conciencia social, de manera que contribuyan eficazmente al mejoramiento de la producción intelectual, de

⁹CAYETANO DE LELLAD. Formación docente. El modelo hermenéutico-reflexivo y la práctica profesional.

¹⁰JOSEP VICENT FELIP I MONLLEO. Las Instituciones Evaluadoras Y La Inspección.

bienes y servicios, de acuerdo con las necesidades presentes y futuras de la sociedad, Ofrecer una formación científica y humanística de más alto nivel académico, respetuosa de los derechos humanos de la equidad de género y del medio ambiente, que permita a los estudiantes contribuir al desarrollo humano del país y a su realización personal y profesional.

Se debe potenciar un aprendizaje que obedezca a criterios de calidad, eficacia de las políticas adoptadas en los pensum académicos especializados, sin dejar a un lado los procesos investigativos y de vinculación con la colectividad, fortaleciendo el liderazgo, para elevar la calidad de vida del ser humano proyectado hacia el futuro. En este caso el papel de las instituciones de educación superior de formar profesionales investigadores y líderes del pensamiento crítico propositivo y conciencia social constituye herramienta necesaria para cambiar esta estructura y la educación formal.

De acuerdo a esto la educación superior debe esforzarse continuamente por satisfacer las necesidades y las expectativas sociales¹¹; por ello la estructura del sistema educativo se orientará a la permanente adecuación de innovaciones y de las reformas educativas de acuerdo a las demandas sociales como participación, democracia, liderazgo y gobernabilidad.

Es por ello que nuestra investigación se basa en algunas teorías como referencia para el diseño, desarrollo y propuesta de la investigación planteada.

1.4.1.1 Generalidades de la Escuela de Gestión, de la Facultad de Ciencias Administrativas, Gestión empresarial e Informática, de la Universidad Estatad de Bolívar.

¹¹PUENTE AZCUTIA JULIO. Instituciones evaluadoras y administración educativa Instituto Nacional de Calidad y Evaluación (INCE)

1.4.1.2 Estructura de la Facultad de Ciencias Administrativas, Gestión Empresarial e Informática.

El Estatuto de la Universidad, Capítulo V, al referirse a las Facultades, en el Art. 34, se menciona que: “La Universidad Estatal de Bolívar cuenta con las siguientes Facultades: **Facultad de Ciencias Administrativas, Gestión Empresarial e Informática**; Facultad de Ciencias Agropecuarias, Recursos Naturales y del Ambiente; Facultad de Ciencias de la Salud y del Ser Humano; Facultad de Ciencias de la Educación; Facultad de Ciencias Sociales, Filosóficas y Humanísticas; y las que se crearen posteriormente, previo los estudios y planificación pertinentes, con la resolución favorable de por lo menos las dos terceras partes de los miembros del Consejo Universitario”.¹²

La Facultad de Ciencias Administrativas, Gestión Empresarial e Informática con base al Estatuto Universitario, actualizará su estructura y funciones de tal manera que impulse su desarrollo, en el área de las Ciencias Administrativas, la Gestión Empresarial y la Informática, contribuyendo con la consecución sistemática y sostenida de los objetivos locales y nacionales; por lo que se la debe dotar de una norma orgánico funcional que establezca de manera clara y objetiva los procedimientos de gestión, los niveles de delegación y funciones, la estructura, la autoridad, la dirección, coordinación y control, tendientes a la descentralización y participación académica, administrativo y financiera, pues el avance científico, tecnológico y cultural así lo exijan

Estos retos constituyen factores fundamentales para que la Universidad Estatal de Bolívar y Facultad de Ciencias Administrativas, Gestión Empresarial e Informática Escuela de Gestión Empresarial fomente políticas y estratégicas de tal manera que conforme el avance de la ciencia, técnicas administrativas y la nueva concepción organizativa, los procesos globales, conlleven a una transformación sustancial que

¹²CAPITULO V. De las Facultades. Sección 1ª. Enunciados Generales. Art. 34. ESTATUTO.

permitan contextualizar la institución y sus funciones tanto en la Matriz como en sus sedes.

La reforma debe estar acorde con el esquema planteado en la Ley de Educación Superior de tal manera que permita su modernización, la profesionalización del recurso humano a fin de convertirse en líder de los procesos de cambio en la provincia, región y país.

Se debe determinar de manera clara y objetiva los niveles jerárquicos en los que está constituida, así como las Escuelas y Carreras, estableciéndose en un instrumento base para el asesoramiento primordial de la gestión de la Facultad y para el cumplimiento de la misión, políticas y objetivos que rigen a la Universidad Estatal de Bolívar.

Que al amparo de la base legal vigente, la Facultad de Ciencias Administrativas, Gestión Empresarial e Informática han procedido a elaborar el Orgánico Funcional, sobre la base del documento que se encontraba en vigencia desde la creación de la Universidad en el año 1989, así como los estudios, análisis y propuestas efectuadas por las Escuelas que se crearon.

El Consejo Directivo de la Facultad que le confiere la ley y estatutos, resuelve: Aprobar en primera instancia el reglamento orgánico funcional de la Facultad de Ciencias Administrativas, Gestión Empresarial e Informática.

1.4.1.3 Objetivos del Reglamento Orgánico Funcional

- a) Actualizar la Estructura Orgánica de la Facultad de acuerdo al Estatuto de la Universidad Estatal de Bolívar en vigencia; y, en el que se crean las Escuelas.
- b) Lograr una adecuada gestión a través de la optimización de los recursos de la institución y de la complementariedad de los esfuerzos colectivos de la organización, además de una continua y permanente mejora de procesos.

- c) Impulsar el proceso de descentralización docente, administrativa y financiera de la institución.
- d) Agilizar los procedimientos y trámites mediante el establecimiento de estructuras abiertas que posibiliten el aprovechamiento de trabajo en equipos, tornando explícitas las responsabilidades de dichas instancias y orientando su desarrollo, y,
- e) Mantener una estructura de carácter flexible que evite el crecimiento desordenado de la Facultad, a fin de asegurar su evolución consistente y coherente a nivel provincial, regional y nacional, acorde con el dinamismo que exige la administración moderna.
- f) Implementar procesos de gestión que involucren el desarrollo de las ciencias administrativas, la gestión empresarial la informática, el turístico y la comunicación social como factores de desarrollo.

1.4.1.4 De la Visión, Misión y Objetivos de la Facultad

Visión

La Facultad de Ciencias Administrativas, Gestión Empresarial e Informática, como organismo académico, es la pionera la Universidad Estatal de Bolívar, en la formación de técnicos y profesionales **líderes, competitivos, solidarios poli funcionales, creativos y gestores de nuevas formas de organización empresarial**, con sólidos principios éticos y morales que potencialicen la investigación contextualizada, el desarrollo y la vinculación directa con los actores sociales y económicos de la provincia, región, país y sector externo.¹³

Misión

Consolidar la formación de técnicos y profesionales de pregrado y postgrado en las modalidades presencial y a distancia, mediante procesos y prácticas educativas de calidad que impulsen el desarrollo científico y tecnológico de la provincia, región y

¹³ Orgánico Funcional de la Facultad de Ciencias Administrativas gestión Empresarial e Informática.

país, para la prestación de servicios académicos que dinamicen los sectores productivos y de servicios en el contexto social, cultural, político y ambiental de las ciencias económicas, administrativas, contables e informática, comunicación social, turismo.

Objetivos

Objetivo General:

Lograr el cumplimiento de la misión institucional contextualizando su visión, políticas, objetivos y estrategias.

Objetivos Específicos:

Vinculación.

Integrar equipos de trabajo para la identificación y tratamiento de los problemas sociales, articulando la oferta de servicios y productos.

Académica (Docentes)

Implementar contextualizando el entorno, el rediseño curricular, la actualización de perfiles profesionales, la estructuración de programas y sistemas educativos que permitan el desarrollo de actividades intelectuales del profesional de calidad y pertinencia.

Fortalecer el Sistema de Educación Presencial y a Distancia atendiendo las demandas sociales en Educación Superior.

Establecer programas de capacitación docente y docente a través de la educación continua.

Investigación

Impulsar la formulación y ejecución de proyectos de investigación a través del Centro de Investigación Especializada, y contextualizada en forma participativa de Docentes Investigadores y Estudiantes.

Ofertar los servicios de investigación en el ámbito local, provincial, regional y nacional.

Difundir los resultados de las investigaciones desarrolladas en la Facultad.

Vincular la investigación con la práctica docente y otras actividades académicas.

Gestión y Administración

- Adoptar un estilo de gestión participativa que implique el compromiso de los Estamentos Universitarios de la Facultad en la auto evaluación y evaluación de sus procesos.
- Estandarizar la información de planes institucionales, procesos y procedimientos que permitan verificar el desarrollo y logro de objetivos.
- Implementar los procesos de auto evaluación, evaluación y acreditación a fin de aprovechar eficientemente los recursos institucionales.
- Mejorar la gestión de los diferentes organismos y dependencias académicas y administrativas de la Facultad, mediante la formación universitaria de calidad, pertinencia y responsabilidad.
- Propiciar la formación de líderes para la alternabilidad¹⁴ por normatividad o comisión.
- Diversificar el ingreso económico para el desarrollo de la Facultad.
- Institucionalizar la rendición social de cuentas a la comunidad universitaria y

¹⁴Orgánico Funcional de la Facultad de Ciencias Administrativas Gestión Empresarial e Informática

a la sociedad.

1.4.1.5 De la Estructura Orgánica de la Facultad

La Estructura Orgánica de la Facultad de Ciencias Administrativas, Gestión Empresarial e Informática se la sintetiza en los siguientes Niveles:

1. Nivel Directivo,
2. Nivel Ejecutivo
3. Nivel Asesor
4. Nivel Operativo; y,
5. Nivel de Apoyo

Así en cada uno de los Niveles se describe los deberes y atribuciones.

1.4.1.6 Estructura Orgánica Funcional

La Estructura Orgánica y Funcional de la Facultad de Ciencias Administrativas, Gestión Empresarial e Informática, estará constituida de la siguiente manera:

NIVEL DIRECTIVO

CONSEJO DIRECTIVO DE LA FACULTAD

CONSEJO DE ESCUELA

NIVEL EJECUTIVO

DECANO

VICEDECANO

DIRECTOR DE ESCUELA

COORDINADORES ACADÉMICOS

NIVEL ASESOR

COMISIÓN ACADÉMICA

COMISIÓN DE VINCULACIÓN CON LA COLECTIVIDAD

COMISIÓN DE EVALUACIÓN

COMISIÓN DE PLANIFICACIÓN

COMISIÓN DE REFORMA CURRICULAR

COMISIÓN ECONÓMICA

COMISIÓN JURÍDICA

LAS QUE SE ESTRUCTUREN DE ACUERDO A LAS NECESIDADES DE LA FACULTAD

NIVEL OPERATIVO (FORMACIÓN PROFESIONAL)

Comprende las siguientes

ESCUELAS

GESTION EMPRESARIAL

SISTEMAS

SECRETARIADO Y BIBLIOTECOLOGÍA

COMUNICACIÓN SOCIAL Y DESARROLLO TURÍSTICO

LAS QUE SE CREAREN POSTERIORMENTE DE ACUERDO A LAS NECESIDADES LOCALES, REGIONALES Y NACIONALES

CARRERAS

ESCUELA DE GESTIÓN EMPRESARIAL

Carrera de Marketing

Carrera de Ingeniera Comercial

Carrera de Contabilidad y Auditoria

ESCUELA DE SISTEMAS

Carrera de Ingeniería en Sistemas Computacionales

Carrera de Tecnología en Informática Aplicada

Carrera de Tecnología en Computación

ESCUELA DE SECRETARIADO EJECUTIVO Y BIBLIOTECOLOGÍA

Carrera de Secretariado Ejecutivo

Carrera de Bibliotecología, Documentología y Archivología

ESCUELA DE COMUNICACIÓN SOCIAL

Carrera de Comunicación Social

Carrera de Administración de Empresas de Turismo y Hotelería

Las que se crearen posteriormente de acuerdo a las necesidades locales y regionales.

NIVEL DE APOYO

Este Nivel contará con lo siguiente:

SECCIONES DE:

SECRETARIA Y SERVICIOS GENERALES

PRESUPUESTO Y CONTABILIDAD

COORDINACIÓN DE:

POSTGRADO

CAEDIS

CENTROS DE:

TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA

INVESTIGACIÓN

1.4.1.7 Estructura de la Escuela de Gestión Empresarial

La extensión Universitaria de Guaranda de la Universidad Estatal de Guayaquil, se creó en 1980 con la carrera de Administración de Empresas Agroindustriales, posteriormente se creó la Carrera de Contaduría Pública, la que más tarde cambió su nombre por Contabilidad y Auditoría (1990). En 1986 se creó la Escuela de Enfermería, luego la carrera de Educación Física y, finalmente, la Tecnología Avícola.

En 1989, el gobierno Nacional del Dr. Rodrigo Borja Cevallos, creó la Universidad Estatal de Bolívar mediante Ley 032 del 4 de julio, con las especialidad académica de: Ingeniería en Administración de Empresas Agroindustriales, Contaduría Pública y Auditoría, Enfermería, Ciencias Pecuarias y, Educación Física, Deportes y Recreación.

Una vez que la Universidad Estatal de Bolívar adquirió la personería jurídica, inició la etapa de organización interna y la estructuración de propuestas de formación de profesionales que nacieron desde las Facultades, Así se creó la Carrera de Administración en su inicio, posteriormente se cambia el nombre a Escuela de Economía y Finanzas con las carreras de: Contabilidad y Auditoría, Administración y Marketing, el 13 de noviembre del 2003, se realiza una reforma la misma que se llama GESTIÓN EMPRESARIAL que abarca las carreras de Administración, Mercadotecnia, Administración de Cooperativas, Administración financiera, Relaciones Empresariales y Contabilidad y Auditoría y en la actualidad presentamos las carreras de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría e Ingeniería Comercial, las mismas que se realizan el Rediseño Curricular por Competencias, que identifica el Modelo Educativo Humana Cultural con una Concepción Científica Holístico-Configuracional.

Actualmente la sociedad ecuatoriana encomienda a la Universidad la tarea de lograr que las nuevas generaciones asimilen los adelantos en educación, sociedad, ciencia y tecnología; que permita formarlos holísticamente para que jueguen un papel activo, “eficaz, eficiente y efectivo” en el conocimiento y transformación de la realidad social.

Es por eso que la Escuela de Gestión Empresarial, recoge los principios generadores de la reforma Educativa, amparados en nuevas concepciones de la dinámica científica – técnica, de las necesidades socio - económico del país y de los diferentes grupos y sectores de la sociedad civil, de necesidades y motivaciones individuales de quienes van a aprender, fundamentando en una pedagogía cognitivo – constructivista, y social - cognitivo, con un enfoque humanístico-cultural, desarrollo de habilidades, aplicaciones conocidas, emergentes y predictivas, competencias intelectuales, con una didáctica analítica, crítico-reflexiva y activa que maneje el proceso como un todo integral e integrador en un aprendizaje permanente que habilite a personas sobre todo para “aprender a aprehender”, a saber ser, saber hacer, saber convivir (Pilares de la UNESCO), a saber pensar, a crear, a saber del problema y resolverlos; es decir, que sea partícipe mediador en el proceso pedagógico formativo.

Por la importancia que las carreras de Gestión Empresarial tienen para con el desarrollo de la sociedad, es necesario renovar el plan de perfeccionamiento social-humanístico-investigativo; básico; básico-profesional; profesional específico del proceso docente que permita fortalecer el desarrollo intelectual del estudiante, en correspondencia con toda la riqueza y potencialidades de las nuevas tecnologías de la información y comunicación a través del rediseño curricular con un Modelo Educativo de una Universidad Humana Cultural con una Concepción Científica Holístico Configuracional.¹⁵

¹⁵CRUZ BARANDA, Silvia, Dra. Y FUENTES GONZALEZ, Homero Dr. El diseño curricular de Carreras Universitarias en la Concepción De La Educación Superior Cubana.

Teoría Legal

1.5 Leyes y Normas que regulan la Educación Superior

1.5.1 Constitución de la República del Ecuador¹⁶

En la Sección octava

Ciencia, tecnología, innovación y saberes ancestrales

Art. 385.- El sistema nacional de ciencia, tecnología, innovación y saberes ancestrales, en el marco del respeto al ambiente, la naturaleza, la vida, las culturas y la soberanía, tendrá como finalidad:

1. Generar, adaptar y difundir conocimientos científicos y tecnológicos.
2. Desarrollar tecnologías e innovaciones que impulsen la producción nacional, eleven la eficiencia y productividad, mejoren la calidad de vida y contribuyan a la realización del buen vivir.

1.5.2 Ley Orgánica de Educación Superior

Art. 93.- Principio de calidad.- El principio de calidad consiste en la búsqueda constante y sistemática de la excelencia, la pertinencia, producción óptima, transmisión del conocimiento y desarrollo del pensamiento mediante la autocrítica, la crítica externa y el mejoramiento permanente.

Art. 94.- Evaluación de la calidad.- La Evaluación de la Calidad es el proceso para determinar las condiciones de la institución, carrera o programa académico, mediante la recopilación sistemática de datos cuantitativos y cualitativos que permitan emitir un juicio o diagnóstico, analizando sus componentes, funciones, procesos, a fin de que sus resultados sirvan para reformar y mejorar el programa de estudios, carrera o institución.

¹⁶ Constitución de la República del Ecuador aprobada por la Asamblea Constituyente. 24 de Julio del 2008.

La Evaluación de la Calidad es un proceso permanente y supone un seguimiento continuo.

Art. 95.- Acreditación.- La Acreditación es una validación de vigencia quinquenal realizada por el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, para certificar la calidad de las instituciones de educación superior, de una carrera o programa educativo, sobre la base de una evaluación previa.

La Acreditación es el producto de una evaluación rigurosa sobre el cumplimiento de lineamientos, estándares y criterios de calidad de nivel internacional, a las carreras, programas, postgrados e instituciones, obligatoria e independiente, que definirá el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior.

El procedimiento incluye una autoevaluación de la propia institución, así como una evaluación externa realizada por un equipo de pares expertos, quienes a su vez deben ser acreditados periódicamente.

El Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior es el organismo responsable del aseguramiento de la calidad de la Educación Superior, sus decisiones en esta materia obligan a todos los Organismos e instituciones que integran el Sistema de Educación Superior del Ecuador.

Art. 96.- Aseguramiento de la calidad.- El Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, está constituido por el conjunto de acciones que llevan a cabo las instituciones vinculadas con este sector, con el fin de garantizar la eficiente y eficaz gestión, aplicables a las carreras, programas académicos, a las instituciones de

educación superior y también a los consejos u organismos evaluadores y acreditadores.

Art. 97.- Clasificación Académica o Categorización.- La clasificación académica o categorización de las instituciones, carreras y programas será el resultado de la evaluación. Hará referencia a un ordenamiento de las instituciones, carreras y programas de acuerdo a una metodología que incluya criterios y objetivos medibles y reproducibles de carácter internacional.

1.5.3 Ley Orgánica de Educación Intercultural¹⁷:

El sistema se compone de los ámbitos de la educación, salud, seguridad social, gestión de riesgos, cultura física y deporte, hábitat y vivienda, cultura, comunicación e información, disfrute del tiempo libre, **ciencia y tecnología**, población, seguridad humana y transporte.

Que los docentes deben ser actores fundamentales en una educación pertinente, de calidad y calidez con las y los estudiantes a su cargo.

Manifiesta que: En el artículo 347 de la Constitución de la república numeral 8.- Incorporar tecnologías de la información y comunicación en el proceso educativo y propiciar el enlace de la enseñanza con las actividades productivas y sociales.

Art. 2 Principios Literal h.- Se considera al inter-aprendizaje y multi-aprendizaje como instrumentos para desarrollarlas capacidades humanas por medio de la cultura, el deporte, el acceso a la información y sus tecnologías, la comunicación y el conocimiento, para alcanzar niveles de desarrollo personal y colectivo.

1.5.4 De los Objetivos del Sistema Educativo:

Art. 10.- Son Objetivos Generales:

a. Promover el desarrollo integral, armónico y permanente de las potencialidades y valores del hombre ecuatoriano.

¹⁷31 Mar 2011 –Entró en vigencia la nueva Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI) que contiene importantes reformas al sistema educativo del Ecuador.

j. Crear condiciones adecuadas de mutuo conocimiento y estimación de realidades y valores educativos, culturales, cívicos y morales con todos los pueblos y, en especial, con los de mayor afinidad.

Capítulo III.- Derechos relacionados con el desarrollo.

Art. 34.- Derecho a la identidad cultural.- Los niños, niñas y adolescentes tienen derecho a conservar, desarrollar, fortalecer y recuperar su identidad y **valores** espirituales, culturales, religiosos, lingüísticos, políticos y sociales y a ser protegidos contra cualquier tipo de interferencia que tenga por objeto sustituir, alterar o disminuir estos valores.

Art. 38.- Objetivos de los programas de educación.- La educación básica y media asegurarán los conocimientos, valores y actitudes indispensables para:

1. Desarrollar la personalidad, las aptitudes y la capacidad mental y física del niño, niña y adolescente hasta su máximo potencial, en un entorno lúdico y afectivo;
2. Promover y practicar la paz, el respeto a los derechos humanos y libertades fundamentales, la no discriminación, la tolerancia, la valoración de las diversidades, la participación, el diálogo, la autonomía y la cooperación;
3. Ejercitar, defender, promover y difundir los derechos de la niñez y adolescencia;
4. Prepararlo para ejercer una ciudadanía responsable, en una sociedad libre, democrática y solidaria;
5. Orientarlo sobre la función y responsabilidad de la familia, la equidad de sus relaciones internas, la paternidad y maternidad responsable y la conservación de la salud;
6. Fortalecer el respeto a sus progenitores y maestros, a su propia identidad cultural, su idioma, sus valores, a los valores nacionales y a los de otros pueblos y culturas;

7. Desarrollar un pensamiento autónomo, crítico y creativo;
8. La capacitación para un trabajo productivo y para el manejo de conocimientos científicos y técnicos; y,
9. El respeto al medio ambiente.

Art. 64.- Deberes.- Los niños, niñas y adolescentes tienen los deberes generales que la Constitución Política Impone a los ciudadanos, en cuanto sean compatibles con su condición y etapa evolutiva. Están obligados de manera especial a:

1. Respetar a la Patria y sus símbolos;
2. Conocer la realidad del país, cultivar la identidad nacional y respetar su pluriculturalidad; ejercer y defender efectivamente sus derechos y garantías;
3. Respetar los derechos y garantías individuales y colectivas de los demás;
4. Cultivar los valores de respeto, solidaridad, tolerancia, paz, justicia, equidad y democracia;
5. Cumplir su responsabilidad relativa a la educación;
6. Actuar con honestidad y responsabilidad en el hogar y en todas las etapas del proceso educativo;
7. Respetar a sus progenitores, maestros y más responsables de su cuidado y educación; y,
8. Respetar y contribuir a la preservación del medio ambiente y de los recursos naturales.

CAPITULO II

2 Metodología

El estudio se realizó en la Escuela de Gestión Empresarial Presencial Matriz, Facultad de Ciencias Administrativas Gestión Empresarial e Informática, de la Universidad Estatal de Bolívar, sobre el Liderazgo Educativo tomando en cuenta que es uno de los temas trascendentales para el logro de la excelencia académica.

2.1 Tipos de Investigación

2.1.1 Investigación de Campo

El presente trabajo se lo efectuó en Campo, sustentados en los siguientes estudios:

Exploratorio: Previamente a la investigación efectuada se procedió a un estudio piloto de indagación con la finalidad de identificar de forma clara la problemática de estudio.

Descriptivo: En base a la caracterización del objeto a investigar describimos los ítems que se relacionan con la problemática de la deficiente aplicación del Liderazgo Educativo que se ejecuta en la Escuela de Gestión Empresarial. Podemos señalar que es débil el impulso educativo que tienen hoy en día los estudiantes desde el punto de vista del liderazgo por parte de los docentes.

Correlacional: Desde el punto de vista comparativo el Liderazgo que deben promover los docentes y autoridades, directamente influye en los estudiantes por lo que se ha verificado una escasa aplicación de las partes, pues la responsabilidad no recae en un solo sector de la comunidad educativa, sino en la sinergia que surge a partir del planteamiento del conocimiento, sustentado en uno de los pilares educacionales como es el liderazgo que facilite promover la excelencia académica.

Explicativos: Luego de recopilar los datos que arrojan la investigación, detallamos explícitamente las causas que han repercutido en dificultar el desarrollo y gestión del

conocimiento en los estudiantes, todo esto mirándolo desde el punto de vista del Liderazgo, y su impacto que tiene en el aspecto académico y su excelencia.

Una vez recolectada la información se analizaron cualitativamente, para lo cual se sistematizó la información de acuerdo con criterios creados expresamente para este estudio, se procedió a realizar una investigación cuantitativa en la que se elaboró una encuesta en base a la observación antes explicada.

2.1.2 Investigación Aplicada

En base a los datos obtenidos, se ha podido establecer los lineamientos de trabajo que se van a llevar a cabo en la praxis, con la finalidad de llenar los vacíos educacionales que existen en torno al liderazgo de docentes, autoridades y estudiantes, de esta forma se puede visualizar la ruta que se tomara para el fin que es la excelencia académica

2.1.3 Investigación Analítica

La investigación mostró un contraste significativo de los grupos de estudio (docentes, autoridades, y estudiantes) ya que cada uno miraba en forma similar el liderazgo educacional pero su práctica era totalmente diferente, sus puntos de vista acerca del planteamiento de los caminos que conducen a la excelencia académica contrastaban según sus necesidades.

2.1.4 Investigación Cualitativa

Los datos obtenidos muestran numéricamente el comportamiento y criterio de cada uno de los actores del desarrollo educativo que se ejerce en la Escuela de Gestión Empresarial, lo que permite establecer rangos de medición efectivos que nos llevarán a tomar las medidas adecuadas y oportunas para lograr mejorar la excelencia académica a través del Liderazgo educacional.

2.2 Técnicas de Investigación

2.2.1 Entrevista

Se utilizó la entrevista con la finalidad de recopilar información mediante una conversación profesional, con la que además de indagar información acerca Liderazgo educacional, se tiene el punto de vista educativo; y los resultados a lograr en la misión lo definiríamos como muy eficientes, basados en el nivel de comunicación efectivo que existió entre el investigador y los participantes de la misma.

2.2.2 Encuesta

La encuesta nos permitió adquirir información de interés educativo, en torno al liderazgo y excelencia académica, mediante los cuestionarios aplicados a docentes y estudiantes, previamente elaborado que nos permitieron tener un panorama más claro del tema investigado, a través del cual se pudo conocer la opinión y valoración de los segmentos seleccionados.

2.3 Métodos de Investigación Empleados

2.3.1 Método Lógico Deductivo

Mediante este método se descendió de lo general a lo particular, de forma que partiendo de enunciados de carácter universal del liderazgo educacional y su repercusión en la excelencia académica, utilizando instrumentos científicos, se deducen enunciados particulares, pudiendo ser axiomático-deductivo cuando las teorías de partida la constituyen axiomas (proposiciones no demostrables).

2.3.2 Método Lógico Inductivo

El Método inductivo, se lo empleó como instrumento de trabajo, tomando en cuenta que es un procedimiento en el que, comenzando por los datos, se acaba llegando a la teoría.

Por tanto, se asciende de lo particular a lo general.

La secuencia metodológica se basó en lo siguiente:

1. Observación y registro de los hechos.
2. Análisis de lo observado.
3. Establecimiento de definiciones claras de cada concepto obtenido.
4. Clasificación de la información obtenida.
5. Formulación de los enunciados del proceso de investigación que se ha realizado.

2.4 Universo y Muestra

El universo de nuestra investigación constituyen 114 docentes (contratados 53, nombramientos 61), autoridades 3 (Decano, Vicedecano y Directora de Escuela) y 618 estudiantes correspondientes a la Escuela de Gestión Empresarial Matriz, de la Facultad de Ciencias Administrativas Gestión Empresarial e Informática.

Características de la muestra.- La muestra fue previamente calculada de acuerdo al número de estudiantes existentes en la Escuela objeto de estudio, aplicando la siguiente fórmula:

$$n = \frac{m}{e^2(N-1) + 1}$$

Se realizó el cálculo sobre la base de 618 estudiantes de los cuales el número de encuestas a realizar son 243 que se lo hizo en forma estratificada de la Escuela de Gestión Empresarial, basados en el siguiente distributivo proporcionado por el Lcdo. Edgar Patricio Ribadeneira. La muestra surge del siguiente detalle de estudiantes y docentes:

INFORMACIÓN ESTUDIANTES ESCUELA DE GESTIÓN EMPRESARIAL SEPTIEMBRE – ENERO 2014

CARRERAS	NÚMERO DE ESTUDIANTES
CONTABILIDAD Y AUDITORIA	350
INGENIERIA COMERCIAL	231
MARKETING	37
TOTAL:	618

Fuente: Lcdo. Edgar Patricio Ribadeneira – Decano FF.CC.AA

Es importante recalcar que por lo que hoy en día la propuesta académica que ofrece la Universidad Estatal de Bolívar y la Escuela de Gestión Empresarial es por créditos no se puede definir un número exacto en los diferentes ciclos.

INFORMACIÓN DOCENTES ESCUELA DE GESTIÓN EMPRESARIAL SEPTIEMBRE – ENERO 2014

PLANTA DOCENTE	NÚMERO DE DOCENTES
NOMBRAMIENTO	61
CONTRATADOS	53
TOTAL:	114

Fuente: Lcdo. Edgar Patricio Ribadeneira – Decano FF.CC.AA

2.4.1 Tipos de Muestras

Es necesario conocer que es un muestreo, esto nos ayuda a escoger a un segmento de una población y, podamos tener un grado de probabilidad de que ese grupo posee las características de Universo (población en estudio).

Aleatorio simple: Es el más sencillo y reúne todas las características anotadas, se hace por sorteos.

A través de Tablas que contienen los "Números aleatorios".

Fórmulas estadísticas:

Cálculo de la Muestra Referente a Estudiantes de la Escuela de Gestión Empresarial

Formula 2

$$n = \frac{m}{e^2(N-1) + 1}$$

De dónde:

n = Tamaño de la muestra

e = Error admisible

m = Tamaño de la población

CÁLCULO:

$$n = \frac{m}{e^2(m-1) + 1}$$

$$n = \frac{618}{0,0025(618-1) + 1}$$

$$n = \frac{618}{2,5425}$$

$$n = \mathbf{243 \text{ encuestas}}$$

Cálculo de la Muestra Referente a Docentes de la Escuela de Gestión Empresarial

Formula 2

$$n = \frac{m}{e^2 (N - 1) + 1}$$

De dónde:

n = Tamaño de la muestra

e = Error admisible

m = Tamaño de la población

CÁLCULO:

$$n = \frac{m}{e^2 (m - 1) + 1}$$

$$n = \frac{114}{0,0025(114-1) + 1}$$

$$n = \frac{114}{1,2825}$$

$$n = \mathbf{89 \text{ encuestas}}$$

2.4.2 Técnica de recolección de datos

Fuentes de información.

Fuente Primaria: Para conseguir datos reales y confiables hemos utilizado encuestas dirigidas a docentes y estudiantes y las entrevistas a las Autoridades.

Fuente Secundaria: Información de la Facultad de Ciencias Administrativas Gestión Empresarial e Informática sobre número de estudiantes, número de docentes, proyectos de carrera, mallas curriculares de las distintas carreras, entre otras.

Formas de Investigación.

Para el estudio del presente trabajo, hemos considerado las herramientas de la investigación científica: a través de la investigación cuantitativa mediante Encuestas y cualitativas mediante la observación.

Plan de Muestreo

Unidad de Muestreo: Nuestra investigación tiene como población objetivo: Numero de estudiantes de la Escuela de Gestión Empresarial e Informática matriz, 618 y de acuerdo a esto seleccionamos el tamaño de la muestra mediante un muestreo estratificado de acuerdo al número de estudiantes y probabilístico aleatorio simple de la población por cursos.

Métodos de Contacto.

El método que realizamos en este estudio es el personal ya que las encuestas que realizamos fueron directas. Utilizamos este método porque es la manera más flexible y versátil de obtener información, una encuesta personal supera la de cualquier otro de los métodos empleados pues aseguramos que las preguntas sean entendidas obteniendo así respuestas veraces y objetivas.

2.4.3 Plan de Procesamiento y Análisis

Tomando en cuenta la calidad de las encuestas, trabajo de campo realizado, y la información que arroja la misma es veraz, se procedió a comprobar de la siguiente forma: **comprobación y edición**. La comprobación incluye la verificación de las encuestas estén completas, y la Edición comprende una revisión exhaustiva de las encuestas contestadas para alcanzar la máxima precisión, además esta forma se preocupa que las respuestas sean legibles y claras.

El análisis de la información de las encuestas se realizó asignando valores numéricos a cada pregunta, permitiendo analizar estadísticamente la información de la investigación.

Para obtener los principales resultados se aplicó un plan de tabulación cuyo interés se centra en formar e interpretar las relaciones que existen entre las preguntas, y disponer ordenadamente los datos en tablas o formatos resumidos después de contar la frecuencia de respuestas a cada pregunta y la posterior interpretación.

2.5 Estrategia De Cambio

2.5.1 Titulo

PLAN DE CAPACITACIÓN PARA PROMOVER LA APLICACIÓN DEL
LIDERAZGO EDUCACIONAL

2.5.2 Presentación

El presente trabajo es el fruto de un proceso de investigación, sobre el liderazgo educacional como medio que promueve la excelencia académica en la Escuela de Gestión Empresarial modalidad presencial Matriz, de la Facultad de Ciencias Administrativas, Gestión Empresarial e Informática de la Universidad Estatal de Bolívar periodo 2013 - 2014; tomando en cuenta que el liderazgo es uno de los muchos factores que inciden para que la educación en la Escuela de Gestión Empresarial sea la más óptima para los estudiantes.

El alma mater de la provincia Bolívar, La Universidad Estatal de Bolívar, concibe el Plan Nacional del Buen Vivir, como el conjunto de procesos y acciones educativas que la institución debe ofrecer a los docentes, directa o indirectamente, con el fin de actualizar y profundizar sus conocimientos, enmarcar la importancia del liderazgo educacional hacia la excelencia académica, elevar su nivel investigativo, perfeccionar su formación y desarrollo pedagógico y contribuir de esta manera al proceso de modernización y estándares académicos requeridos de la Universidad.

Las exigencias de la ciencia, tecnología e innovación conforman un elemento de primordial importancia en el desarrollo de las sociedades modernas, existiendo además una relación entre la capacidad de generación de conocimiento y de innovar de un país y su competitividad y desarrollo económico y social. Impulsar el desarrollo científico y tecnológico del país, a través del financiamiento de proyectos y programas de investigación científica, desarrollo e innovación tecnológica (I+D+i), en concordancia con el Plan Nacional del Buen Vivir.

Su propósito fundamental es contribuir al proceso de modernización académica de la Universidad, al fortalecimiento de los programas de pre y postgrado a nivel de especialización y maestría, al desarrollo de la investigación y las comunidades académicas y a la cualificación de la carrera docente, para de esta manera impactar el mejoramiento de la calidad de la educación superior y promover la articulación entre

las instituciones de los Sistema de Educación Superior, el de Ciencia, Tecnología, Innovación, Saberes Ancestrales y los actores del sector productivo a nivel local, nacional e internacional, con el objetivo de desarrollar FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN.

El crear una cultura participativa en el sistema educativo cumple un papel trascendental. El contenido de nuestra educación debe ser reformulado con criterios de liderazgo participativo incluyendo estrategias educativas específicas que preparen al estudiante para la vida ciudadana y el ejercicio del liderazgo con valores, siempre3 y cuando esto sea apuntalado desde la misma pre.paración es decir antes de la acción.

En definitiva la Formación mediante el liderazgo responderá a las necesidades de nuestra sociedad, educándolos y formándolos como emprendedores capaces de asumir con responsabilidad y sentido de lo público, trabajando en equipo desde la construcción de su proyecto histórico personal, insertos en la realidad, con una conciencia crítica, orientando su marcha y organización para la acción, teniendo muy en cuenta que para ser reconocidos no necesariamente se necesita un título Universitario sino ser una persona de excelencia.

2.5.3 Justificación

El logro de objetivos propuestos inicialmente en nuestra investigación se justifica por las siguientes razones:

➤ La necesidad de crear espacios académicos formalmente constituidos, para promover el liderazgo educacional, acordes a sus campos disciplinarios y orientados al desarrollo del conocimiento, a la propuesta de retos que tiene la educación universitaria en el mundo contemporáneo y a los cambios que requiere nuestra sociedad en su proceso de modernización e internacionalización.

- Los requerimientos de modernización pedagógica y alineamiento de planes y programas que implica la reforma académica de la universidad camino a la excelencia; actividad que implica el mejoramiento de la calidad de la educación.
- Las exigencias de nuestra sociedad en relación con la educación superior orientadas hacia una formación científica, tecnológica, artística, humanística, de excelencia e investigativa que forme profesionales que contribuyan desde su saber al crecimiento y desarrollo del país.
- La necesidad de fortalecer la educación el nivel de pre en los diferentes campos del saber, requiriendo para ello docentes líderes, como entes facilitadores del conocimiento.
- El requerimiento de desarrollar de forma eficaz y eficiente el conocimiento, con el fin de lograr interacción entre las diversas disciplinas que generen proyección hacia la sociedad a nivel local, regional y nacional.
- La necesidad de ofrecer alternativas para el mejoramiento docente, y a la vez dar a conocer el Liderazgo desde la educación como un accionar idóneo, de conformidad con los procesos de evaluación del desempeño que está implementando la Universidad, a fin de constituir una interrelación entre los procesos capacitación-evaluación.

Este Plan, tiene como misión fundamental el influir y aportar al desempeño docente, calificándolo como un ente transformador del desarrollo cualitativo de la ciencia, tecnología e innovación, fortaleciendo el i+D+I, para lo cual es necesario elevar el nivel académico en todos sus niveles, un instrumento válido para este fin es la capacitación y mejoramiento constante. Para orientar todos sus recursos humanos hacia un proceso transformador e innovador, es imprescindible la capacitación continua a todos los actores involucrados en el proceso enseñanza – aprendizaje.

2.5.4 Objetivos

2.5.4.1 Objetivos del plan de capacitación

- ✓ Promover la comprensión de los saberes fundamentales del campo educativo, así como los valores, las relaciones y los procedimientos que orientan la institución y la gestión de las prácticas pedagógicas basados en el liderazgo educacional como un medio que facilita la excelencia académica.
- ✓ -Proporcionar herramientas basadas en liderazgo para la detección de problemas reales en el ámbito educacional, la generación de soluciones de éstos.
- ✓ -Propiciar la apropiación del conocimiento y la práctica del liderazgo para analizar, y diseñar innovaciones educacionales, en el corto y mediano plazo.

Por ello la misión, la visión y los valores son:

2.5.5 Misión

Fortalecer la actividad docente y de autoridades a través del Liderazgo que deben emprender desde sus espacios de acción con valores, actitudes y habilidades que transformen a la sociedad.

2.5.6 Visión

Ser la Escuela pionera de la Facultad de Ciencias Administrativas Gestión Empresarial en Informática y de la Universidad en promover una educación de excelencia y el desarrollo humano.

2.5.7 Valores

- Liderazgo
- Participación.
- Pluralidad.

- Amor y Respeto.
- Confidencialidad
- Justicia y Equidad.
- Compromiso.
- Honestidad.
- Solidaridad.
- Trabajo en Equipo.
- Ciudadanía.
- Identidad
- Socialización de Aprendizajes.

2.5.8 Desarrollo Organizativo

2.5.8.1 Responsables

Organización General: Escuela de Gestión Empresarial.

Responsable de la Unidad: Comisión académica de la Facultad, Decanato, Vicedecanato y Directora de Escuela.

2.5.8.2 Beneficiarios

Los beneficiarios directos son: Docentes y Autoridades, e indirectamente los estudiantes y de más empleados de la Escuela de Gestión Empresarial, los mismos que comparten saberes, destrezas, valores y prácticas, constituyéndose como una comunidad universitaria de aprendizaje sustentable que produce sinergia y conexión de la experiencia empírica con el conocimiento académico, en el camino de la excelencia; con base en el liderazgo que ejerzan cada uno.

2.5.8.3 Tiempo

El programa tendrá una duración de seis meses (1 semestre), organizado en tres etapas:

Primera Etapa: 2 meses serán destinados para la organización estructural del mismo

Segunda Etapa: 3 meses serán destinados para la implementación.

Tercera Etapa: 1 mes para la evaluación sistemática de la experiencia piloto.

2.5.8.4 Contexto

En tal sentido, son fundamentales los **dos contextos capacitación y aprendizaje**, en que se desarrollará la capacitación en Liderazgo Educativo:

Lo que propiciará **la capacitación**, mediante sus diferentes instancias y ámbitos, donde el modelo pedagógico humanista social pase a ser la piedra angular de todos los procesos, a través del diálogo analítico-reflexivo-pluridireccional, y los servicios que ofrecerá de promoción y facilitación: orientación y registro, investigación y análisis, gestión y ensayo, sistematización y transferencia, e innovación de conocimientos y experiencias.

Es la manera de ser-hacer-aprender-emprender,¹⁸ en su vocación de servicio y los servicios que presta, lo que hará de la Unidad de Formación en Liderazgo y Valores una comunidad de aprendizaje; atendiendo a las nuevas dimensiones que adquieren las funciones de la vida Universitaria, la construcción de lo público y el ejercicio de la función pública, que demanda cada día un perfil del permanente aprender-aprender, mediante estrategias de aprendizaje innovador.

A la vez que desarrolla el empoderamiento del estudiante universitario, entendido como la apropiación del ejercicio de corresponsabilidad Universidad-sociedad, de

¹⁸ Formar profesionales humanistas, líderes, emprendedores, competentes, con valores, para servir y apoyar el desarrollo humano sostenible.

modo incluyente, que incrementa las capacidades y poderes creadores de l@s estudiantes, conscientes de derechos y deberes para participar e incidir en la formulación, ejecución, control y evaluación de políticas públicas, a la vez que preparen servidores y servidoras para promover instituciones transparentes, para edificar el bien común y la armonía social.

2.6 Desarrollo del plan de capacitación

TIPO DE FORMACIÓN	TEMAS	ACCION FORMATIVA
LIDERAZGO EDUCACIONAL	INTRODUCCIÓN AL LIDERAZGO EDUCACIONAL	NOCIONES BÁSICAS SOBRE LIDERAZGO EDUCACIONAL
	TEORÍAS Y MODELOS DE LIDERAZGO EDUCACIONAL	TIPOS Y FUNDAMENTOS DE LIDERAZGO EDUCACIONAL
	FUNCIONES Y HABILIDADES DE LIDERAZGO EDUCACIONAL	ACCIONAR IDONEO DEL LIDERAZGO EDUCACIONAL
	EL LIDERAZGO DEL NUEVO MILENIO	ENFOQUES EFECTIVOS DEL NUEVO LIDERAZGO
	EL DOCENTE COMO LÍDER	EFFECTIVIDAD PARA INFLUIR EN LOS ESTUDIANTES

2.6.1 Información General

Liderazgo Educativo

Se desarrollará en torno al Liderazgo Educativo las siguientes temáticas:

2.6.2 Unidades a Desarrollar

UNIDADES A DESARROLLAR		
No. UNIDAD	NOMBRE UNIDAD	N° HORAS
UNIDAD I	INTRODUCCIÓN AL LIDERAZGO	20
UNIDAD II	TEORÍAS Y MODELOS DE LIDERAZGO	40
UNIDAD III	FUNCIONES Y HABILIDADES DE LIDERAZGO	40
UNIDAD IV	EL LIDERAZGO DEL NUEVO MILENIO	40
UNIDAD V	EL DOCENTE COMO LÍDER	40
TOTAL HORAS:		180

2.6.3 Estrategias y medios de aprendizaje

La capacitación se desarrollará bajo la modalidad de un taller de trabajo en el cual el proceso de aprendizaje está basado en experiencias relacionadas con las y los participantes, se parte de relativamente poca teoría y de una dinámica participativa, en la que el rol del (los) facilitador (es) es el de un guía en el proceso de aprendizaje. Las discusiones durante el taller serán francas y abiertas, permitiendo así de esta manera que los participantes puedan aprender los unos de los otros. Se determinarán estilos de liderazgo y se aplicará el modelo de liderazgo situacional a situaciones presentadas por los participantes. Igualmente, se responderá a los instrumentos de gerencia, toma de decisiones, comunicación y conflicto, con el fin de obtener el perfil de liderazgo en cada un@.

En general, se utilizarán las estrategias de aprendizaje siguientes:

- Ejercicios prácticos individuales
- Por grupos
- Discusiones en pequeños grupos
- Foros de discusión
- Lectura de artículos y textos
- Investigación documental
- Estudios de casos

Básicamente exposiciones referidas a las funciones de liderazgo básicas, errores de liderazgo y perfiles gerenciales; conclusiones y recomendaciones por parte de los participantes al finalizar cada encuentro y al finalizar en su totalidad.

Hacia al final del curso, el participante, estará en condiciones de regresar a su trabajo con planes concretos que le permitan aplicar el modelo discutido y así ensayar una nueva forma de conducta.

2.6.4 Proceso y medios de evaluación

La evaluación se concibe como un proceso tridireccional que opera a nivel individual y grupal. La primera, está determinada por la actuación del participante y de los equipos de trabajo registrada mediante observaciones de parte del facilitador.

La segunda, proviene del juicio que da el equipo o grupo acerca de las actuaciones de cada participante. La tercera se obtiene mediante la autocrítica de cada participante.

En general la evaluación se operacionalizará de la manera siguiente:

- Actuación individual: participación, exposiciones, informes, etc.
- Competencias y habilidades básicas de un gerente (Grupal)
- Perfil de un líder
- Foro de discusión
- Lectura de artículos y textos
- Funciones gerenciales
- Coevaluación y autoevaluación

En general, el proceso evaluativo abarcará lo siguiente: autoevaluación de los participantes a finalizar cada encuentro, participación activa: funciones y errores de liderazgo; análisis de los estilos de liderazgo y de los perfiles de liderazgo, el rol del líder, ensayos, informes de lecturas, estudio de casos, etc.

2.6.5 Cronograma de Actividades

Módulos	Meses	I	II	III	IV	V
I						
II						
III						
IV						
V						

2.6.6 Fundamentación

El liderazgo, es un elemento presente en toda organización, y en una institución educacional es uno de los ejes fundamentales, ya que el líder es el que abre el camino y orienta el esfuerzo de todos para el alcance de las metas propuestas. Según Bennis (1995), el líder es el que compromete a la gente a la acción, quien transforma seguidores en líderes y los puede convertir en agentes de cambio.

La habilidad de liderazgo, ha sido identificada como una de las características centrales determinantes del éxito personal. En este sentido, el mundo moderno exige a los educadores que sean líderes, ya que constituyen la clave para el éxito y mejora del sistema educativo.

El presente plan, enmarcado en el los lineamientos del Buen Vivir, pretende contribuir a la formación de “Líderes Educativos” que se conviertan en transformadores de la gestión educacional en las diferentes modalidades de enseñanza en la que laboran, tratando de generar cambios de conducta al enfocar aspectos fundamentales del liderazgo, tipos, teorías, el docente como líder, el liderazgo educacional para el cambio, la calidad educativa y liderazgo y el liderazgo en el nuevo milenio.

Se hace necesario destacar, que es indispensable que los participantes demuestren responsabilidad y puntualidad en los encuentros propuestos.

2.6.7 Perfil del docente

El docente debe poseer experiencia en el campo educativo, conocimiento sobre el liderazgo educacional, habilidades y destrezas en las relaciones interpersonales, desarrollar un liderazgo efectivo, tener experiencia como docente (opcional) y conocer el comportamiento organizacional.

2.7 Plan de Capacitación					
ACCION FORMATIVA	OBJETIVOS/COMPETENCIAS A GENERAR	RESULTADOS ESPERADOS	BENEFICIARIOS DIRECTOS	DURACIÓN	RESPONSABLE
Introducción al Liderazgo Educativo	Caracterizar los elementos básicos del liderazgo y su aplicación en las Instituciones de Educación Superior.	Adquisición de conocimientos básicos respecto al Liderazgo Educativo	Docentes y Autoridades	20	AUTORIDADES ESCUELA DE GESTION EMPRESARIAL
Teorías y Modelos de Liderazgo Educativo	Analizar Teorías y modelos de liderazgo educacional y su campo de aplicación.	Consideración de teorías relevantes para el desarrollo del docente.	Docentes y Autoridades	40	AUTORIDADES ESCUELA DE GESTION EMPRESARIAL
Funciones y Habilidades de Liderazgo Educativo	Establecer la relación entre algunas funciones de gerenciales y un liderazgo efectivo en las organizaciones educativas.	Asimilación de funciones significativas para el docente.	Docentes y Autoridades	40	AUTORIDADES ESCUELA DE GESTION EMPRESARIAL
El Liderazgo Educativo del nuevo milenio	Caracterizar al docente como líder y gerente en el nuevo milenio en las instituciones educativas.	Jerarquización de los niveles de acción e importancia del docente.	Docentes y Autoridades	40	AUTORIDADES ESCUELA DE GESTION EMPRESARIAL
El Docente como Líder	Caracterizar al docente como líder en los diferentes niveles educativos considerando la situación del liderazgo en las instituciones educativas.	Determinación de la gran importancia que posee el docente dentro del aula y fuera de ella.	Docentes y Autoridades	40	AUTORIDADES ESCUELA DE GESTION EMPRESARIAL

2.7.1 Desarrollo Unidad I

Competencia	Demostrar los conocimientos teóricos relacionados con el liderazgo educativo y su aplicación al campo educacional, identificando habilidades y destrezas y señalando su vivencia en las instituciones educativas seleccionadas como objeto de estudio.		
UNIDAD 1		OBJETIVO TERMINAL	
Introducción al liderazgo educativo		Caracterizar los elementos básicos del liderazgo educativo y su aplicación en las instituciones educacionales.	
Duración	20 horas		
Objetivos Específicos de Aprendizaje		Contenidos	Estrategias Instruccionales
Conceptuales:			
1.- Determinar los elementos y características básicas del liderazgo y de la gerencia en las instituciones educativas.		1 - Liderazgo y gerencia: características, elementos y tipos. Epistemología del liderazgo.	<ul style="list-style-type: none"> • Prueba diagnóstica • Consultas al docente. • Foro de discusión.
Procedimentales:			
2 - Identificar las habilidades y destrezas necesarias para un liderazgo efectivo.		2 - Habilidades y destrezas de liderazgo. Autoridad, poder, liderazgo y paradigmas.	<ul style="list-style-type: none"> • Estudio de casos. • Asignación de lecturas. • Elaboración de ensayo.
Actitudinales:			
3.- Identificar valores de liderazgo relacionados con el ámbito educativo.		3.- Cualidades y valores de liderazgo. Valores del docente como líder educativo.	<ul style="list-style-type: none"> • Foro de discusión • Asignación de lecturas. • Elaboración de ensayo.
Estrategias de Evaluación		Evidencias de Desempeño	
Habilidades y destrezas (5%) Lectura de textos "La Paradoja" y Paradigmas" (10%) Análisis de artículo (5%) Observación en una institución educativa. (5%)		Conocimiento	Características de la gerencia y el liderazgo.
		Producto	Habilidades y destrezas de liderazgo.
		Actitud	Disposición del Participante.

Unidad II

Competencia		Conocer las teorías de liderazgo y aplicar el modelo de liderazgo situacional a situaciones específicas de aprendizaje en el campo educativo.	
UNIDAD II		OBJETIVO TERMINAL	
Duración	40 horas	Analizar teorías y modelos de liderazgo y su impacto en el sistema educativo.	
Objetivos Específicos de aprendizaje		Contenidos	Estrategias Instruccionales
Conceptuales			
1.- Identificar las principales teorías y modelos de liderazgo y su campo de aplicación		1.-Teorías y modelos de liderazgo. Campo de aplicación.	<ul style="list-style-type: none"> • Informes de los participantes • Foro de discusión
Procedimentales:			
1- Desarrollar habilidades y destrezas en el uso del modelo de liderazgo situacional.		2.-Modelo de liderazgo situacional. Estilos de liderazgo.	<ul style="list-style-type: none"> • Estudio de casos. • Informes
Actitudinales:			
3.- Identificar el perfil de liderazgo y su importancia en la labor del docente.		3.- Perfil de Liderazgo. Importancia para la labor del docente. Liderazgo eficaz.	<ul style="list-style-type: none"> • Determinación del perfil del liderazgo. • Ensayo
Estrategias de Evaluación		Evidencias de Desempeño	
Análisis del instrumento de determinación de estilos de liderazgo. (5%) Determinación del nivel de madurez del seguidor (5%) Estudio de casos (5%)		Conocimiento	Lectura de teorías de liderazgo
		Producto	Aplicación del modelo de liderazgo situacional
		Actitud	Valoración del perfil de liderazgo.

Unidad III

Competencia	Conocer las teorías de liderazgo y aplicar el modelo de liderazgo situacional a situaciones específicas de aprendizaje en el campo educativo.	
UNIDAD II		OBJETIVO TERMINAL
Duración	40 horas	Analizar teorías y modelos de liderazgo y su impacto en el sistema educativo.
Objetivos Específicos de aprendizaje		Contenidos
Conceptuales		Estrategias Instruccionales
1.- Identificar las principales teorías y modelos de liderazgo y su campo de aplicación	1.-Teorías y modelos de liderazgo. Campo de aplicación.	<ul style="list-style-type: none"> • Informes de los participantes • Foro de discusión
Procedimentales:		
1- Desarrollar habilidades y destrezas en el uso del modelo de liderazgo situacional.	2.-Modelo de liderazgo situacional. Estilos de liderazgo.	<ul style="list-style-type: none"> • Estudio de casos. • Informes
Actitudinales:		
3.- Identificar el perfil de liderazgo y su importancia en la labor del docente.	3.- Perfil de Liderazgo. Importancia para la labor del docente. Liderazgo eficaz.	<ul style="list-style-type: none"> • Determinación del perfil del liderazgo. • Ensayo
Estrategias de Evaluación		Evidencias de Desempeño
Análisis del instrumento de determinación de estilos de liderazgo. (5%) Determinación del nivel de madurez del seguidor (5%) Estudio de casos (5%)	Conocimiento	Lectura de teorías de liderazgo
	Producto	Aplicación del modelo de liderazgo situacional
	Actitud	Valoración del perfil de liderazgo.

Unidad VI

Competencia		Analizar el rol del docente como líder del nuevo milenio	
UNIDAD IV		OBJETIVO TERMINAL	
El Liderazgo del nuevo milenio		Caracterizar al docente como líder del nuevo milenio en las instituciones	
Duración	40 horas		
Objetivos Específicos de aprendizaje		Contenidos	Estrategias Instruccionales
Conceptuales:			
1.- Identificar las características básicas del docente como líder en las instituciones educativas.		1.-El docente como líder del nuevo milenio y sus características en el aula.	<ul style="list-style-type: none"> • Consultas y Lecturas • Foro de discusión
Procedimentales:			
2 - Describir la relación entre liderazgo, gerencia. Y el proceso de cambio en las instituciones educativas.		2.- Liderazgo, Gerencia y cambio.	<ul style="list-style-type: none"> • Consultas de los participantes. • Foro de discusión
Actitudinales:			
3.- Analizar el perfil del docente como líder del nuevo milenio.		3.- Perfil del docente como líder y gerente del nuevo milenio.	<ul style="list-style-type: none"> • Ensayo • Consultas de los participantes. •
Estrategias de Evaluación		Evidencias de Desempeño	
Análisis del texto “Las ocho claves del liderazgo del monje que vendió su ferrari”. Análisis las cinco tentaciones de un líder.		Conocimiento	El docente como líder del nuevo milenio
		Producto	Habilidades y destrezas del docente para el proceso de cambio.
		Actitud	Valores y actitudes del docente para el proceso de cambio.

Unidad V

Competencia		Analizar el rol del docente como líder estableciendo las condiciones para un liderazgo de calidad y abierto al proceso de cambio en las instituciones educativas.	
UNIDAD V		OBJETIVO TERMINAL	
El docente como líder		Caracterizar al docente como líder en los diferentes niveles educativos considerando la situación del liderazgo en las instituciones educacionales.	
Duración	40 horas		
Objetivos Específicos de aprendizaje		Contenidos	Estrategias Instruccionales
Conceptuales:			
1.- Identificar las características básicas del docente como líder en las instituciones educativas.		1.-El docente como líder. Liderazgo personal.	<ul style="list-style-type: none"> • Lecturas • Foro de discusión
Procedimentales:			
2 - Identificar las habilidades y destrezas necesarias para un liderazgo de calidad.		2.- El docente y la calidad educativa Liderazgo institucional.	<ul style="list-style-type: none"> • Consultas de los participantes. • Foro de discusión
Actitudinales:			
3.- Analizar la importancia del docente como líder en la promoción del proceso de cambio en el ámbito educativo.		3.- El docente como líder y el proceso de cambio. Resistencia al cambio.	<ul style="list-style-type: none"> • Ensayo • Consultas de los participantes. • Foro de discusión • Lecturas
Estrategias de Evaluación		Evidencias de Desempeño	
Foro discusión sobre; el docente como líder en el aula, el docente como líder en las instituciones educativas, el docente y la calidad educativa, el docente y el cambio, perfil del docente.(10%) Presentación de un artículo relacionado con el liderazgo (10%)		Conocimiento	Características del proceso de cambio.
		Producto	Habilidades y destrezas del docente para el proceso de cambio.
		Actitud	Valores y actitudes del docente para el proceso de cambio.

MATRIZ DE EVIDENCIA INVESTIGATIVA					
VARIABLE INDEPENDIENTE	RESULTADOS EX- ANTE	ESTRATEGIAS DE CAMBIO	RESULTADOS EX POST		IMPACTO
LIDERAZGO EDUCACIONAL	No existe capacitación acerca de los elementos estructurales del liderazgo educacional.	Concienciar sobre la importancia de la aplicación y práctica de la utilización del liderazgo	Se logró la participación activa de los docentes desarrollando en ellos valores como ; la responsabilidad, puntualidad , trabajo en equipo, reflexión, análisis, entre otros	100%	Se mejoró el conocimiento de los docentes y autoridades
	En la Escuela no se han implementado círculos de reflexión acerca del liderazgo educacional que	Motivar a la práctica y aplicación constante del liderazgo educacional	Se propició el	90%	

	<p>permitan promover la excelencia académica.</p>		<p>conocimiento del plan de capacitación. Se logró</p>	100%	<p>Se logró informar sobre el liderazgo educacional en la instituciónl</p>
	<p>El liderazgo educacional por parte de los docentes, lo hacen utilizando su criterio</p>	<p>Aplicación de los esquemas actuales y prácticos del liderazgo educacional</p>	<p>analizar la base legal que sustenta la aplicación del liderazgo educacional. Se logró que las autoridades y docentes conozcan de mejor manera el liderazgo educacional y su gran importancia.</p>	100%	

VARIABLE DEPENDIENTE	RESULTADOS EX- ANTE	ESTRATEGIAS DE CAMBIO	RESULTADOS EX POST		<i>IMPACTO</i>
Excelencia académica	No existen indicadores favorables de excelencia de las y los estudiantes.	Sensibilización sobre la aplicación de las estrategias de gestión educativa para promover la excelencia académica Promocionar el fomento y empoderamiento en el campo educativo	Se elaboró de manera democrática un cronograma para planificación y aplicación de las estrategias de gestión institucional para el mejoramiento de la gestión institucional.	100%	Se garantizó la presentación, revisión y aplicación de las estrategias de gestión institucional para su correcto uso. Se garantizó el proceso de supervisión institucional, para verificar el
		Comprender sobre las múltiples herramientas de gestión institucional que conocen los directivos, docentes y estudiantes			

					cumplimiento de la estrategias de gestión institucional encaminados a la excelencia académica.
--	--	--	--	--	--

RESULTADOS

VARIABLE	ANTES -EX	DESPUES – POST FACTO	IMPACTO
LIDERAZGO EDUCACIONAL	Deficiente	Eficiente	Muy Bueno
EXCELENCIA ACADÉMICA	Deficiente	Eficaz	Muy Bueno

CAPITULO III

3 Análisis y Discusión de Resultados

ENCUESTA DIRIGIDA A ESTUDIANTES DE LA ESCUELA DE GESTIÓN EMPRESARIAL MODALIDAD PRESENCIAL MATRIZ, DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, GESTIÓN EMPRESARIAL E INFORMÁTICA DE LA UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR.

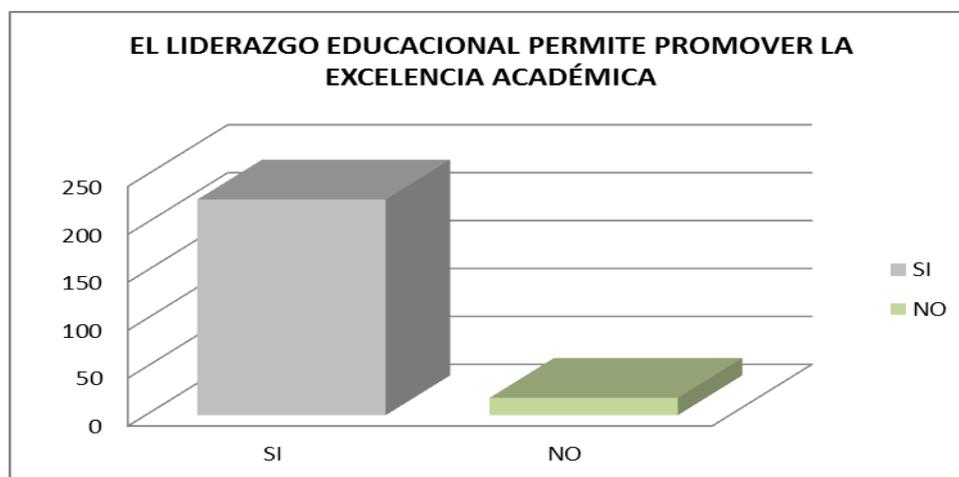
EL LIDERAZGO EDUCACIONAL PERMITE PROMOVER LA EXCELENCIA ACADÉMICA

Conociendo que el Liderazgo Educativo ejercido por docentes y autoridades, debe influir positivamente en los estudiantes más allá de lo establecido. ¿Cree Usted que esto permitiría promover la excelencia académica?

CUADRO N° 1

ÍTEM	RESPUESTAS	Fa	Fr
1	SI	225	93%
	NO	18	7%
	TOTAL	243	100%

GRÁFICO N° 1



Fuente: Estudiantes Escuela de Gestión Empresarial
Elaborado por: Marco Vinicio Quishpe

Análisis: Las y los estudiantes consideran muy trascendente la aplicación del Liderazgo Educativo encaminados a la excelencia académica por lo que claramente identifican la gran importancia que esta tiene a la hora de crecer intelectual y personalmente. El tener una respuesta mayoritaria determina que nuestra problemática.

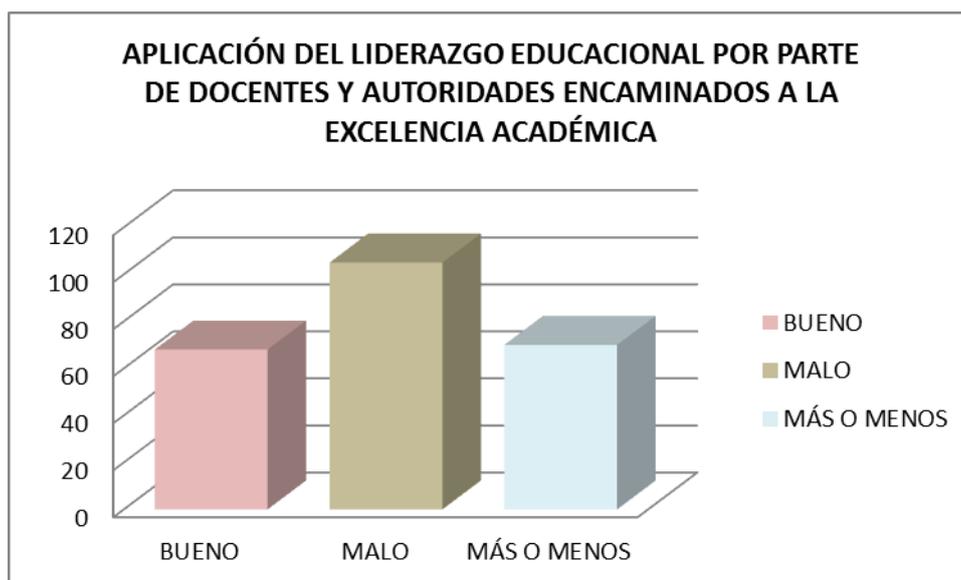
APLICACIÓN DEL LIDERAZGO EDUCACIONAL POR PARTE DE DOCENTES Y AUTORIDADES ENCAMINADOS A LA EXCELENCIA ACADÉMICA

¿Cómo calificaría Usted actualmente la aplicación del Liderazgo Educacional por parte de Docentes y Autoridades encaminados a la excelencia académica?

CUADRO N° 2

ÍTEM	RESPUESTAS	fa	fr
2	BUENO	68	28%
	MALO	105	43%
	MÁS O MENOS	70	29%
	TOTAL	243	100%

GRAFICO N° 2



Fuente: Estudiantes Escuela de Gestión Empresarial
Elaborado por: Marco Vinicio Quishpe

Análisis: Se identifica que no se ha fortalecido el proceso enseñanza – aprendizaje a través del Liderazgo Educacional que reciben los estudiantes, la información afirmativa de la misma es muy baja lo que permite visualizar que se debe emprender procesos profundos de cambio y acciones que coadyuven al objetivo.

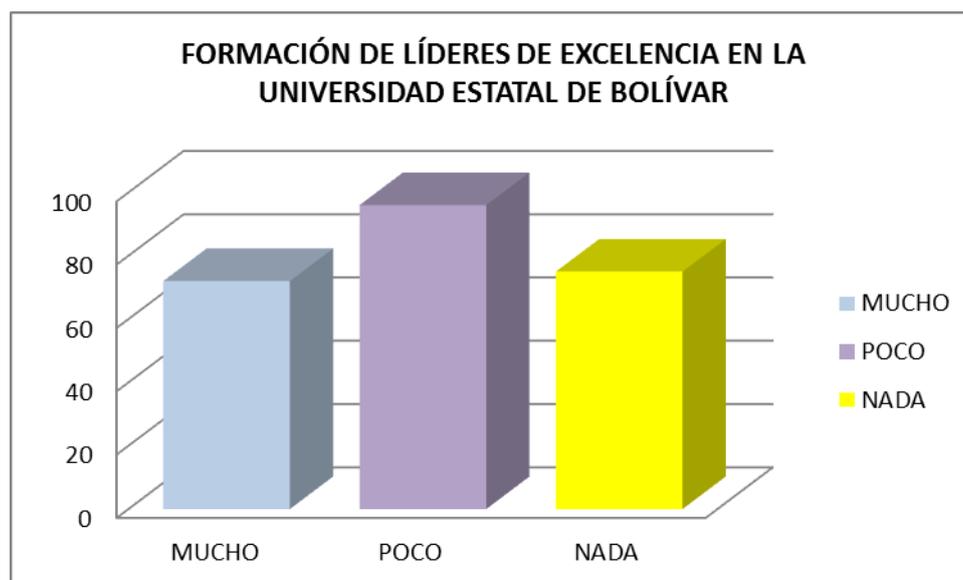
FORMACIÓN DE LÍDERES DE EXCELENCIA EN LA UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR

¿Cree usted que la Universidad Estatal de Bolívar (Docentes/Autoridades), están otorgando los conocimientos necesarios para cumplir con uno de sus objetivos que es el de formar líderes de excelencia?

CUADRO N° 3

ÍTEM	RESPUESTAS	fa	fr
3	MUCHO	72	29%
	POCO	96	40%
	NADA	75	31%
	TOTAL	243	100%

GRAFICO N° 3



Fuente: Estudiantes Escuela de Gestión Empresarial
Elaborado por: Marco Vinicio Quishpe

Análisis: El aspecto de la forma en la que otorgan las clases magistrales los docentes, y las herramientas (didácticas, metodológicas) que utilizan en las mismas, hacen ver que debe existir un mayor nivel de preparación, sustento teórico y práctico que permita al estudiante no solo ser un ente receptor de conocimiento, sino que además pueda generar e innovar el conocimiento ya existente, lo que conllevaría a la mejora continua e investigación de los educandos.

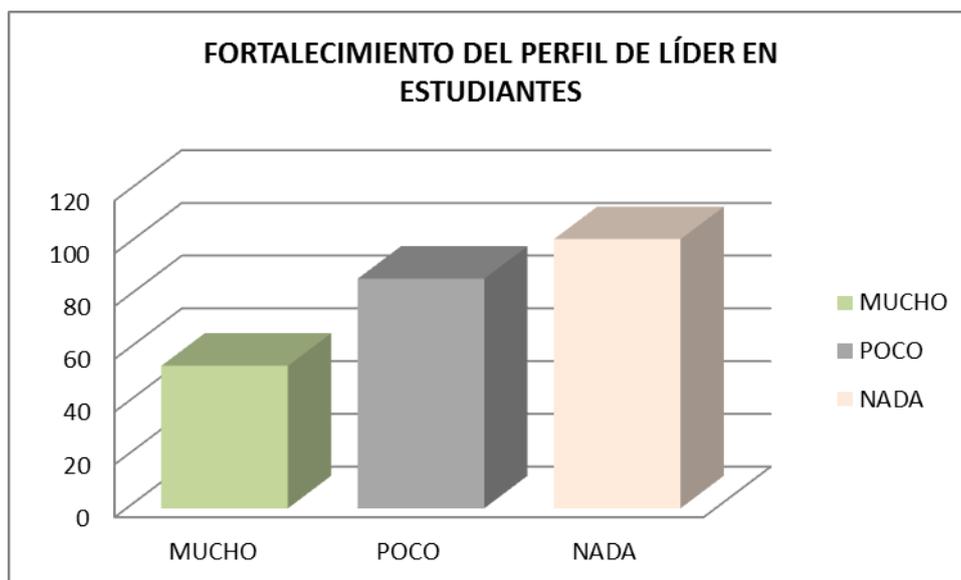
FORTALECIMIENTO DEL PERFIL DE LÍDER EN ESTUDIANTES

¿Cree usted que su perfil de líder se ha fortalecido con los conocimientos que ha recibido hasta el momento en la Universidad Estatal de Bolívar?

CUADRO N° 4

ÍTEM	RESPUESTAS	fa	fr
4	MUCHO	54	22%
	POCO	87	36%
	NADA	102	42%
	TOTAL	243	100%

GRAFICO N° 4



Fuente: Estudiantes Escuela de Gestión Empresarial
Elaborado por: Marco Vinicio Quishpe

Análisis: Sabiendo que la Universidad debe ser en lugar donde se consolidan los conocimientos intelectuales y actitudinales, en base a lo recopilado se puede verificar que en la Escuela de Gestión Empresarial los docentes no han sabido instruir suficientemente a sus dirigidos por el camino del liderazgo, lo que dificulta que puedan asumir roles protagonistas de suma importancia, en los diferentes espacios donde se puedan desenvolver con normalidad.

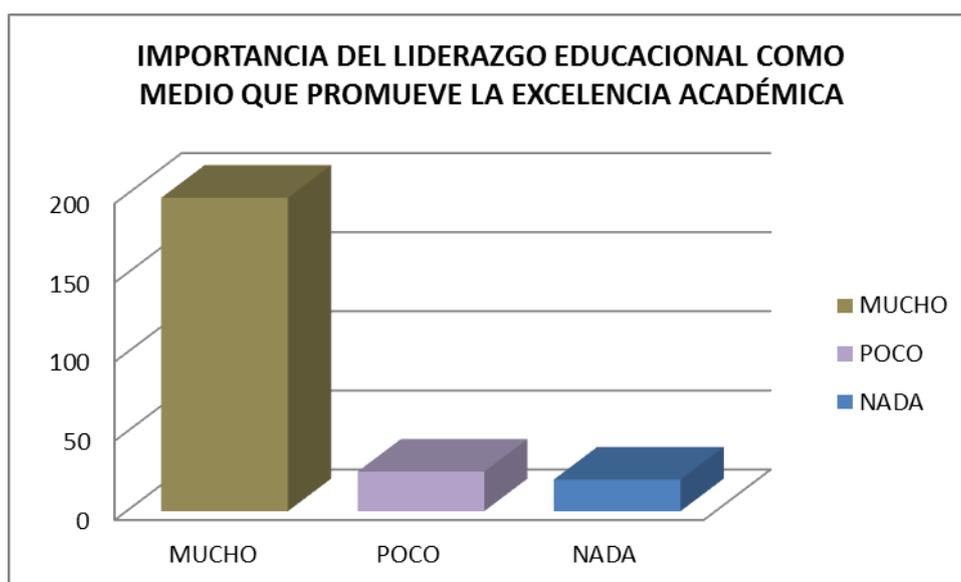
IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO EDUCACIONAL COMO MEDIO QUE PROMUEVE LA EXCELENCIA ACADÉMICA

¿Considera importante al Liderazgo Educacional como un medio que promueve la excelencia académica?

CUADRO N° 5

ÍTEM	RESPUESTAS	fa	fr
5	MUCHO	198	81%
	POCO	25	10%
	NADA	20	8%
	TOTAL	243	100%

GRAFICO N° 5



Fuente: Estudiantes Escuela de Gestión Empresarial
Elaborado por: Marco Vinicio Quishpe

Análisis: De manera contundente se ha comprobado que desde el punto de vista de los estudiantes el Liderazgo Educacional es parte muy importante para su desarrollo educativo, lo que sin lugar a dudas les podría acercar aún más a la tan anhelado excelencia académica que mucha falta hace en todos los niveles educativos, más todavía en la educación superior donde se debe producir conocimiento.

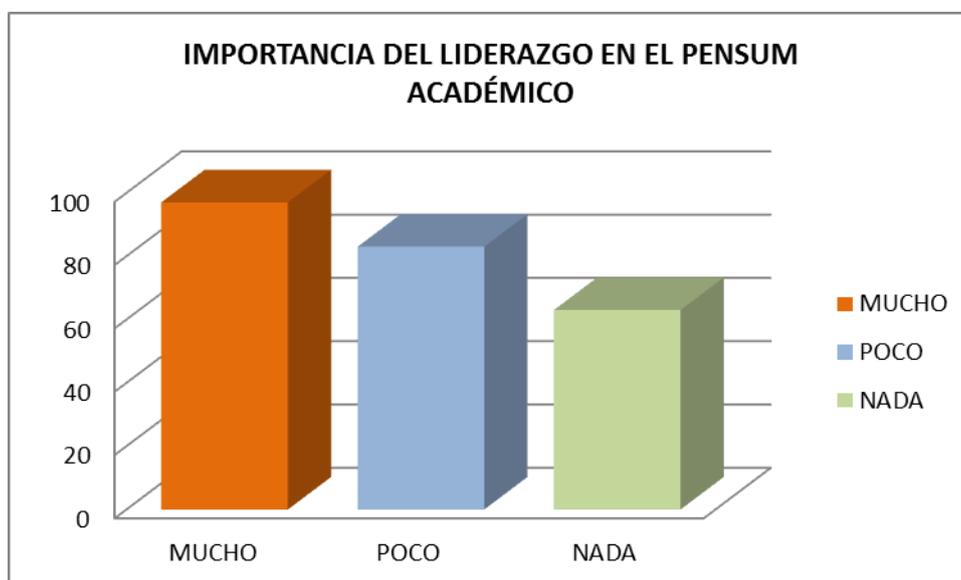
IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO EN EL PENSUM ACADÉMICO

¿Cree Usted importante insertar en el pensum académico de su carrera el Liderazgo como asignatura?

CUADRO N° 6

ÍTEM	RESPUESTAS	Fa	Fr
6	MUCHO	97	40%
	POCO	83	34%
	NADA	63	26%
	TOTAL	243	100%

GRAFICO N° 6



Fuente: Estudiantes Escuela de Gestión Empresarial
Elaborado por: Marco Vinicio Quishpe

Análisis: Considerando la trascendencia que hoy en día tiene el liderazgo en los distintos ámbitos, los estudiantes también muestran su afinidad por esta temática, lo que muestra así que no solo de parte de los docentes debe existir esta práctica diaria, sino que los estudiantes desean agregar en su formación conocimientos que les puedan llevar a superarse y ser mejores personas.

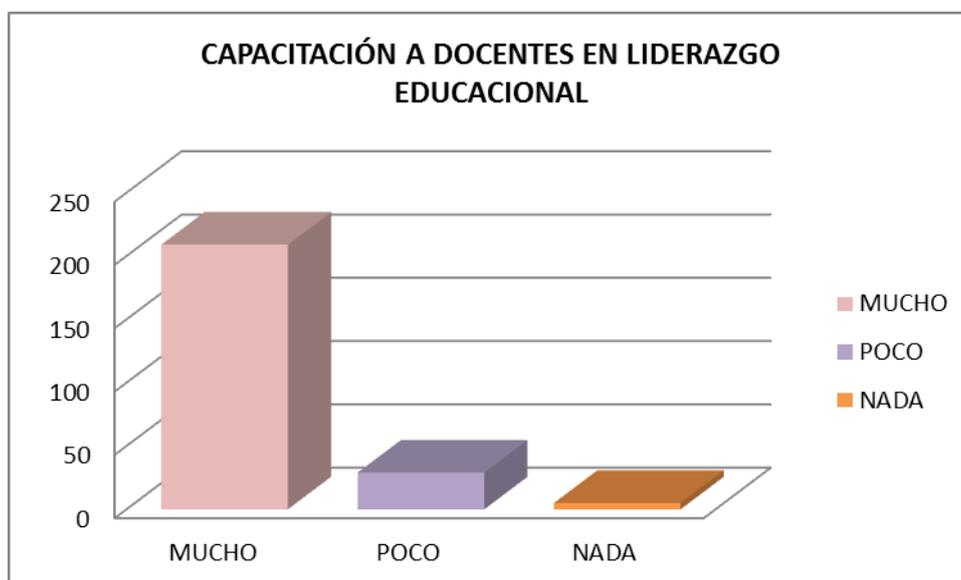
CAPACITACIÓN A DOCENTES EN LIDERAZGO EDUCACIONAL

¿Considera Usted que se debe capacitar a los docentes en Liderazgo educacional y sean ellos los que multipliquen a los estudiantes estos conocimientos?

CUADRO N° 7

ÍTEM	RESPUESTAS	Fa	Fr
7	MUCHO	209	86%
	POCO	29	12%
	NADA	5	2%
	TOTAL	243	100%

GRAFICO N° 7



Fuente: Estudiantes Escuela de Gestión Empresarial
Elaborado por: Marco Vinicio Quishpe

Análisis: Docentes competentes que sepan realizar sus actividades con mucha calidad y de manera excelente requieren los estudiantes y uno de los caminos hacia aquello es la capacitación y especialización constante del personal docente. El estudiantado se ha manifestado en este sentido lo que hace dar cuenta que hasta el momento ha sido una de las debilidades.

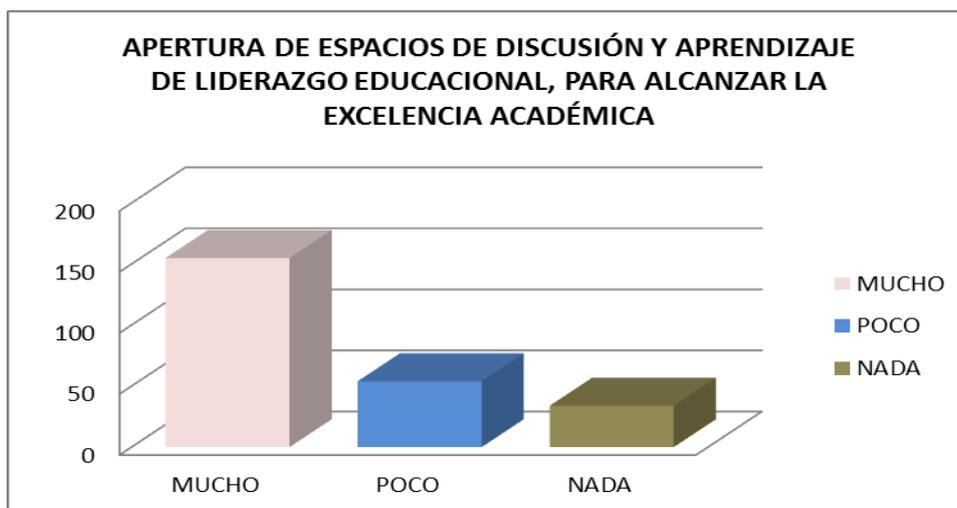
APERTURA DE ESPACIOS DE DISCUSIÓN Y APRENDIZAJE DE LIDERAZGO EDUCACIONAL, PARA ALCANZAR LA EXCELENCIA ACADÉMICA

¿Considera trascendente que la Universidad Estatal de Bolívar promueva espacios de discusión y aprendizaje (talleres, seminarios, cursos, simposios) dirigido a estudiantes de Liderazgo Educativo, para alcanzar la excelencia académica?

CUADRO N° 8

ÍTEM	RESPUESTAS	Fa	Fr
8	MUCHO	155	64%
	POCO	54	22%
	NADA	34	14%
	TOTAL	243	100%

GRAFICO N° 8



Fuente: Estudiantes Escuela de Gestión Empresarial
Elaborado por: Marco Vinicio Quishpe

Análisis: La capacitación que se debe dar a los estudiantes es primordial así como el aporte adicional que se debe otorgar a los estudiantes en forma complementaria para que ellos y ellas puedan desarrollar de mejor manera sus conocimientos y sepan ser personas que propongan verdaderos cambios en los estamentos donde se vayan a desempeñar como futuros profesionales siempre y cuando las capacitaciones adicionales sirvan para llegar a la excelencia.

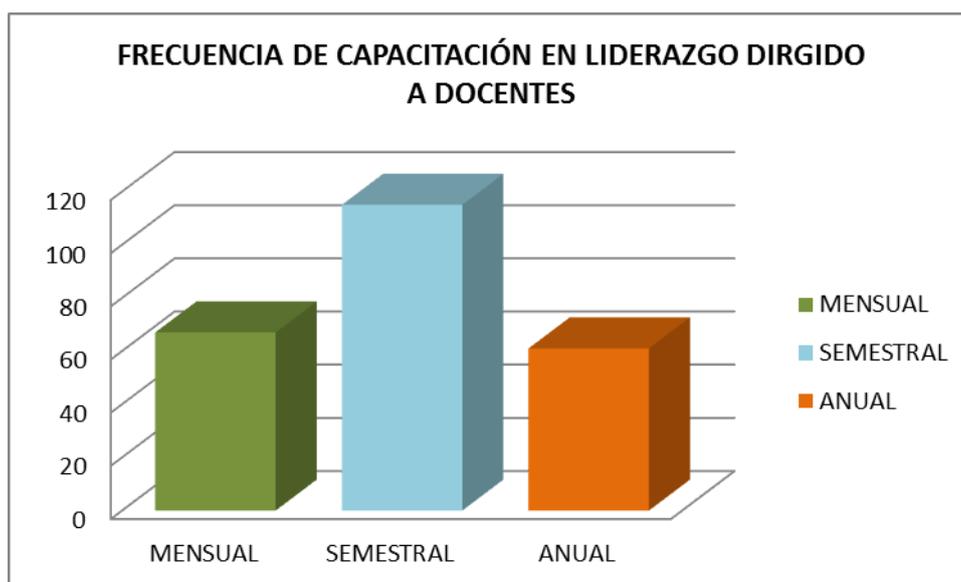
FRECUENCIA DE CAPACITACIÓN EN LIDERAZGO DIRGIDO A DOCENTES

La capacitación en Liderazgo dirigido a docentes para promover la excelencia académica se debe realizar de forma:

CUADRO N° 9

ÍTEM	RESPUESTAS	Fa	Fr
9	MENSUAL	67	28%
	SEMESTRAL	115	47%
	ANUAL	61	25%
	TOTAL	243	100%

GRAFICO N° 9



Fuente: Estudiantes Escuela de Gestión Empresarial
Elaborado por: Marco Vinicio Quishpe

Análisis: La preparación constante de los docentes desde la perspectiva de los estudiantes se lo debe realizar de forma semestral, mensual y anual respectivamente, marcando de esta forma la ruta de avance que debe englobar la excelencia académica y el posicionamiento de la Institución en los sitios de vanguardia a nivel regional, nacional e internacional.

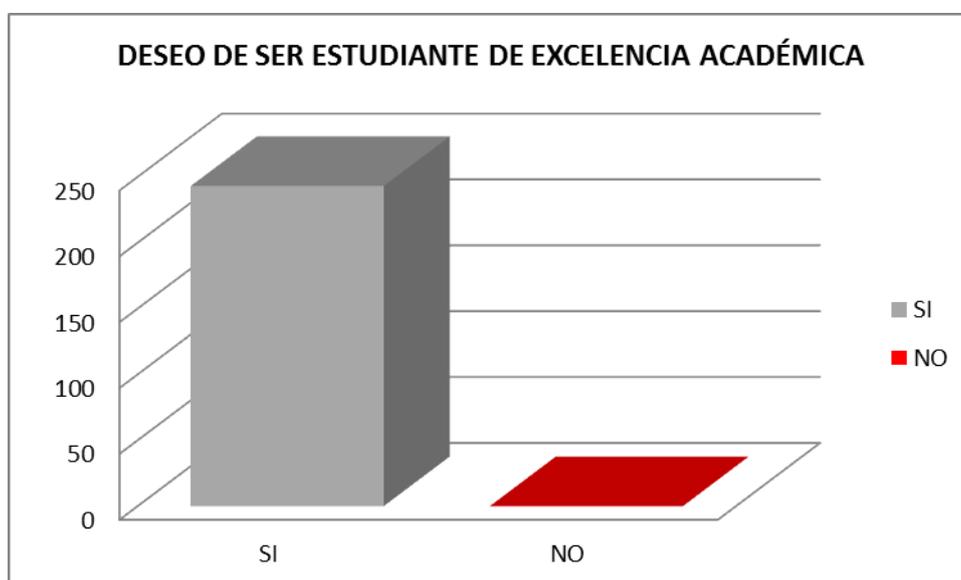
DESEO DE SER ESTUDIANTE DE EXCELENCIA ACADÉMICA

¿Le gustaría ser un estudiante de excelencia académica que profundamente pueda aplicar sus conocimientos en beneficio del desarrollo de la comunidad en general?

CUADRO N° 10

ÍTEM	RESPUESTAS	Fa	Fr
10	SI	243	100%
	NO	0	0%
	TOTAL	243	100%

GRAFICO N° 10



Fuente: Estudiantes Escuela de Gestión Empresarial
Elaborado por: Marco Vinicio Quishpe

Análisis: El país en si requiere de un cambio paradigmático, donde los profesionales sean proponentes de nuevas líneas de acción y productividad, todos y todas las estudiantes apuntan a llevar a cabo este arduo trabajo, pero para ello requieren tener bases sólidas intelectuales y actitudinales que sostengan este nuevo rumbo que requiere tanto la sociedad.

ENCUESTA DIRIGIDA A DOCENTES DE LA ESCUELA DE GESTIÓN EMPRESARIAL MODALIDAD PRESENCIAL MATRIZ, DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, GESTIÓN EMPRESARIAL E INFORMÁTICA DE LA UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR.

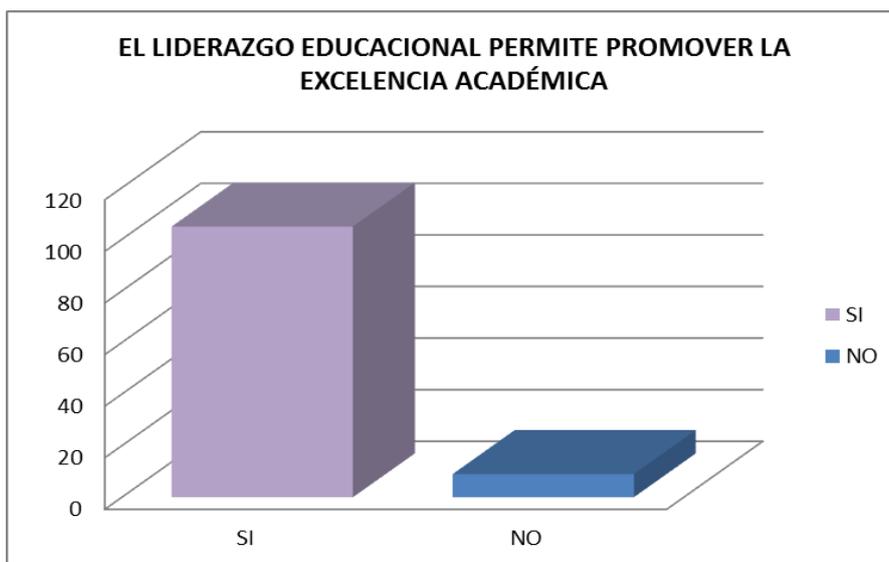
EL LIDERAZGO EDUCACIONAL PERMITE PROMOVER LA EXCELENCIA ACADÉMICA

¿Considera que el Liderazgo Educativo que debe ejercer, permitiría promover la excelencia académica en los estudiantes?

CUADRO N° 11

ÍTEM	RESPUESTAS	Fa	Fr
11	SI	105	92%
	NO	9	8%
	TOTAL	114	100%

GRAFICO N° 11



Fuente: Docentes Escuela de Gestión Empresarial
Elaborado por: Marco Vinicio Quishpe

Análisis: De manera muy consciente la planta docente ratifica su punto de vista favorable acerca de la importancia que hoy en día tiene la aplicación del Liderazgo Educativo en beneficio de las y los estudiantes. A la vez se debe hacer énfasis en los demás parámetros que mejoren el rendimiento académico como por ejemplo la aplicación de valores los mismos que de alguna manera son conocimiento y actitudes muy relacionadas al planteamiento realizado.

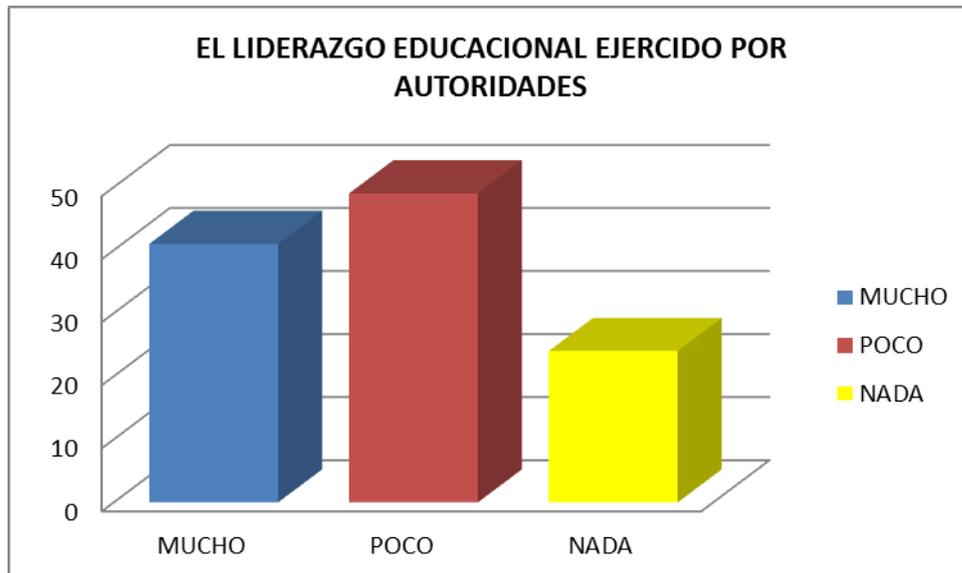
LIDERAZGO EDUCACIONAL EJERCIDO POR AUTORIDADES

¿Está Usted de acuerdo con el Liderazgo Educativo que ejercen las autoridades de la Facultad?

CUADRO N° 12

ÍTEM	RESPUESTAS	Fa	Fr
12	MUCHO	41	36%
	POCO	49	43%
	NADA	24	21%
	TOTAL	114	100%

GRAFICO N° 12



Fuente: Docentes Escuela de Gestión Empresarial
Elaborado por: Marco Vinicio Quishpe

Análisis: Relativamente se indica que existe un cierto nivel de malestar por el Liderazgo que ejecutan las autoridades, se debería investigar los factores que no han consolidado una gestión acorde a las exigencias actuales. Cabe mencionar que la armonía y satisfacción de los docentes con sus autoridades crearía un ambiente favorable para que los actores principales del conocimiento (Docentes) puedan ser más eficaces y eficientes en sus labores.

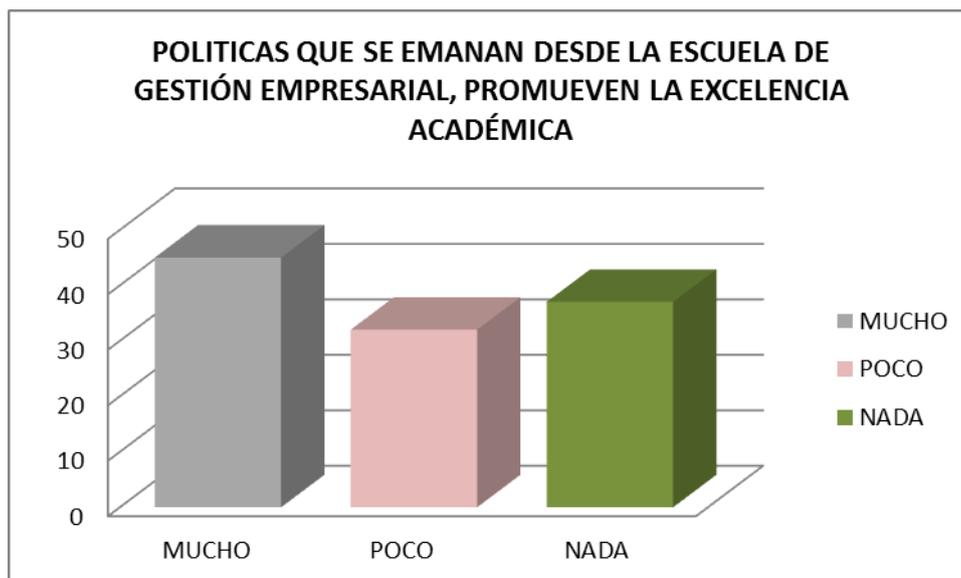
POLITICAS QUE SE EMANAN DESDE LA ESCUELA DE GESTIÓN EMPRESARIAL, PROMUEVEN LA EXCELENCIA ACADÉMICA

¿Las políticas que se emanan desde la Escuela de Gestión Empresarial, promueven la excelencia académica?

CUADRO N° 13

ÍTEM	RESPUESTAS	Fa	Fr
13	MUCHO	45	39%
	POCO	32	28%
	NADA	37	33%
	TOTAL	114	100%

GRAFICO N° 13



Fuente: Docentes Escuela de Gestión Empresarial
Elaborado por: Marco Vinicio Quishpe

Análisis: Consolidar la educación mediante procesos y políticas que garanticen la excelencia educativa es uno de los principales retos, por lo que a raíz de los datos obtenidos se muestran que no es del todo esto que ocurre en la Escuela de Gestión Empresarial, siendo un papel fundamental que deben cumplir todos y todas, partiendo desde las autoridades y directivos encargados de emitir las directrices más adecuadas.

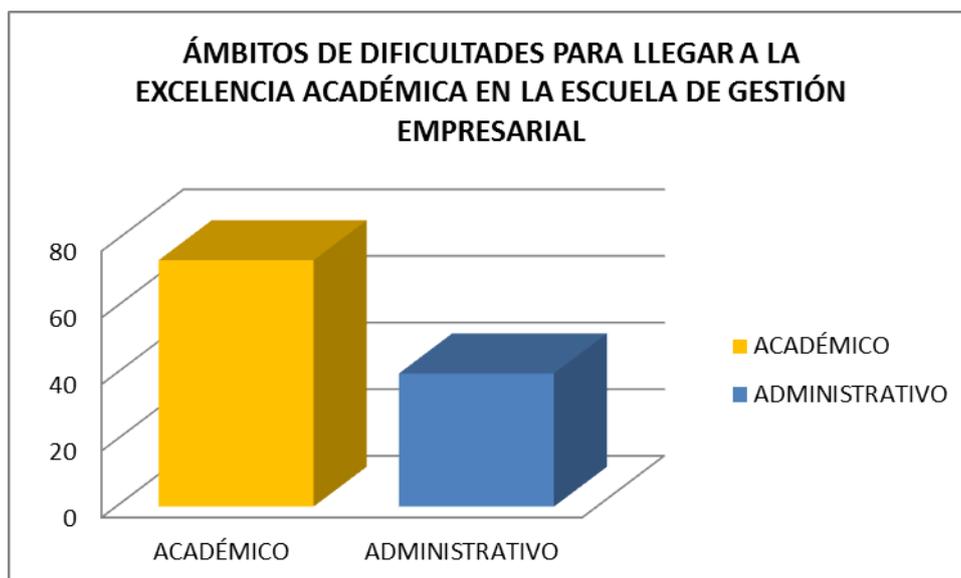
ÁMBITOS DE DIFICULTADES PARA LLEGAR A LA EXCELENCIA ACADÉMICA EN LA ESCUELA DE GESTIÓN EMPRESARIAL

¿Determine en cuales de los ámbitos se tienen dificultades para llegar a la excelencia académica en la escuela de gestión empresarial?

CUADRO N° 14

ÍTEM	RESPUESTAS	Fa	Fr
14	ACADÉMICO	74	65%
	ADMINISTRATIVO	40	35%
	TOTAL	114	100%

GRAFICO N° 14



Fuente: Docentes Escuela de Gestión Empresarial
Elaborado por: Marco Vinicio Quishpe

Análisis: La calidad y excelencia educativa se los debe medir en base a ciertos factores, sin embargo los más importantes corresponden al campo administrativo, y académico, lo cual según lo recopilado hacen notar que en el campo académico hace falta por mejorar y cumplir con los requerimientos del estudiantado y educacionales del mundo actual, además el papel que cumplen los administradores también es otro punto que se debe poner mayor énfasis en presentar resultados positivos.

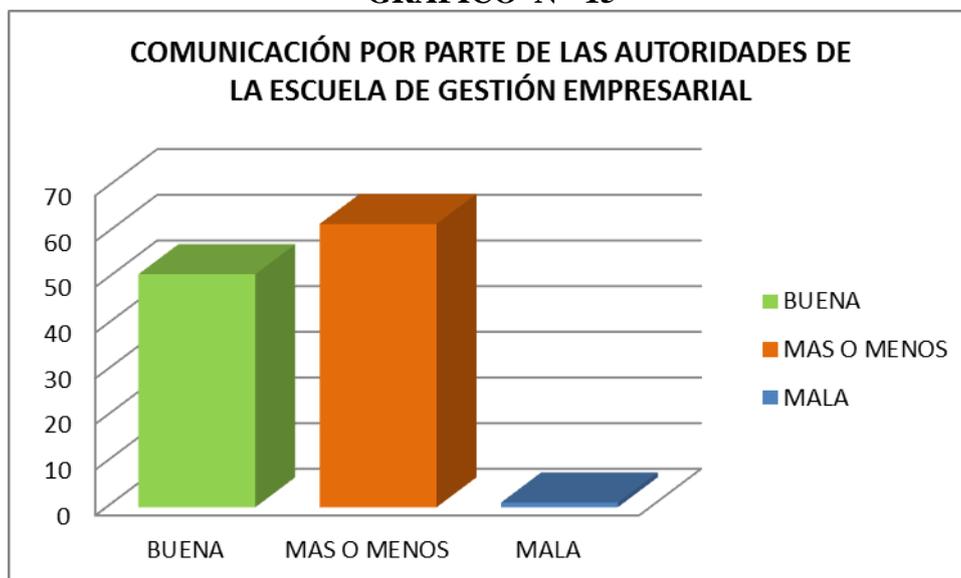
COMUNICACIÓN POR PARTE DE LAS AUTORIDADES DE LA ESCUELA DE GESTIÓN EMPRESARIAL

La comunicación que emiten las autoridades de la Escuela de Gestión Empresarial con la planta docente es:

CUADRO N° 15

ÍTEM	RESPUESTAS	Fa	Fr
15	BUENA	51	45%
	MAS O MENOS	62	54%
	MALA	1	1%
	TOTAL	114	100%

GRAFICO N° 15



Fuente: Docentes Escuela de Gestión Empresarial
Elaborado por: Marco Vinicio Quishpe

Análisis: La comunicación es uno de los factores que marcan el camino hacia la unión y el fortalecimiento de cualquier organización, y de lo constatado es muy débil el impacto que puede tener la Escuela y en si la Universidad si no existe una adecuada comunicación entre sus actores. El no tener una respuesta clara del rol que ha cumplido la parte comunicacional limitan las acciones que se pueden tomar ya que algunas de ellas pueden contraponerse a las políticas en base a las cuales se esta trabajando de los órganos rectores.

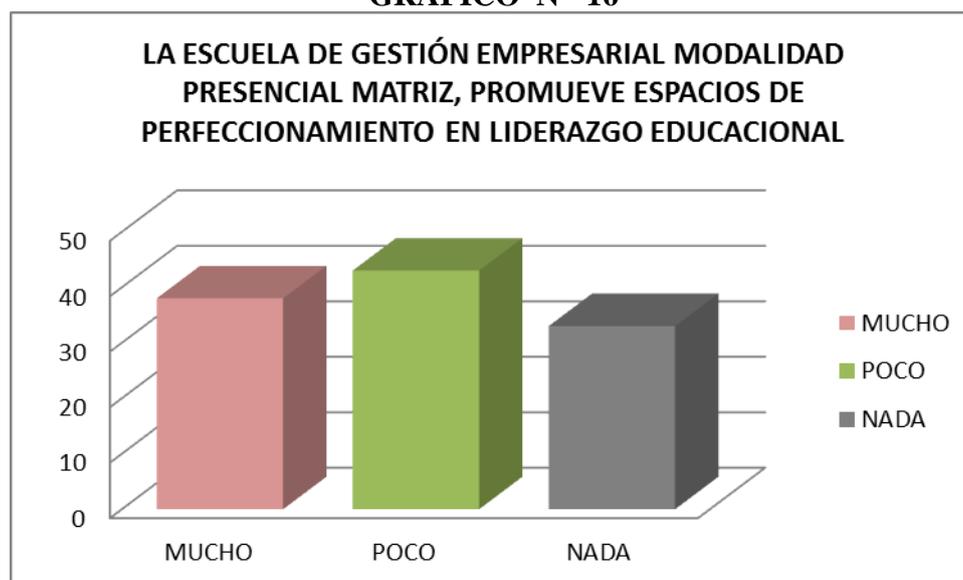
LA ESCUELA DE GESTIÓN EMPRESARIAL MODALIDAD PRESENCIAL MATRIZ, PROMUEVE ESPACIOS DE PERFECCIONAMIENTO EN LIDERAZGO EDUCACIONAL

¿Según su criterio la Universidad Estatal de Bolívar promueve espacios de perfeccionamiento en el tema del Liderazgo Educativo dirigido a los docentes, que conlleven alcanzar la excelencia académica?

CUADRO N° 16

ÍTEM	RESPUESTAS	Fa	Fr
16	MUCHO	38	33%
	POCO	43	38%
	NADA	33	29%
	TOTAL	114	100%

GRAFICO N° 16



Fuente: Docentes Escuela de Gestión Empresarial
Elaborado por: Marco Vinicio Quishpe

Análisis: El dar apertura para espacios acorde a los requerimientos de las y los estudiantes es prioritario dentro del desarrollo docente, a la falta de estos los educandos pueden tener vacíos muy grandes en los conocimientos que requieren, y en relación lo recopilado no existe una tendencia muy marcada dando como conclusión que se debe trabajar aún más en promover este tipo de espacios pues en mayor porcentaje se refieren a que son pocos los espacios hasta el momento.

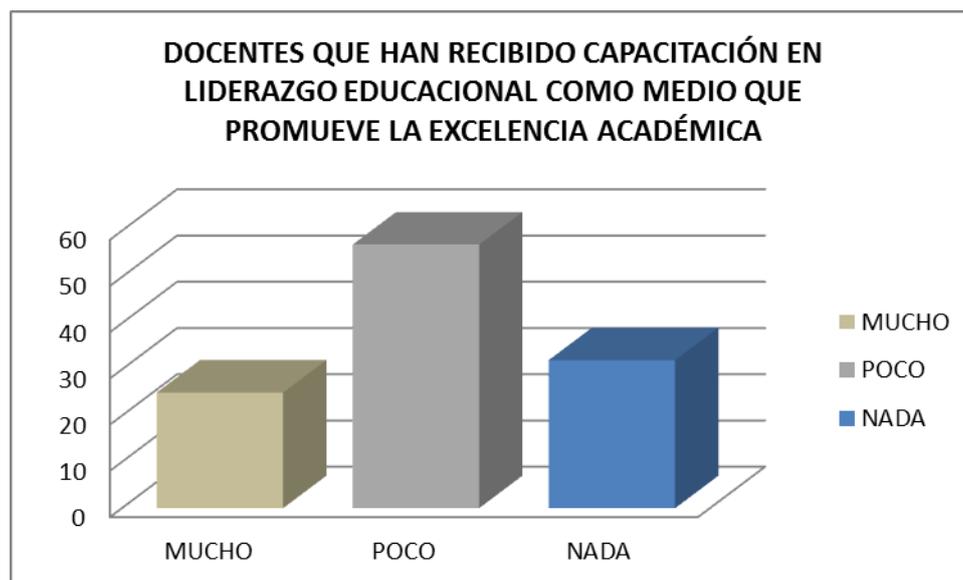
DOCENTES QUE HAN RECIBIDO CAPACITACIÓN EN LIDERAZGO EDUCACIONAL COMO MEDIO QUE PROMUEVE LA EXCELENCIA ACADÉMICA

¿Ha recibido Usted capacitación, charlas, o Seminarios acerca del Liderazgo Educativo, por parte de la Universidad como medio que promueve la excelencia académica?

CUADRO N° 17

ÍTEM	RESPUESTAS	Fa	Fr
17	MUCHO	25	22%
	POCO	57	50%
	NADA	32	28%
	TOTAL	114	100%

GRAFICO N° 17



Fuente: Docentes Escuela de Gestión Empresarial
Elaborado por: Marco Vinicio Quishpe

Análisis: El desarrollar conocimiento en los estudiantes esta directamente relacionado con el Liderazgo Educativo, pues para poder llevar a cabo este proceso implica el saber liderar, y a la vez motivar y generar excelencia en cada un@. De lo cual es lamentable poder verificar que no existe el personal docente preparado en este sentido, siendo más de un cincuenta por ciento.

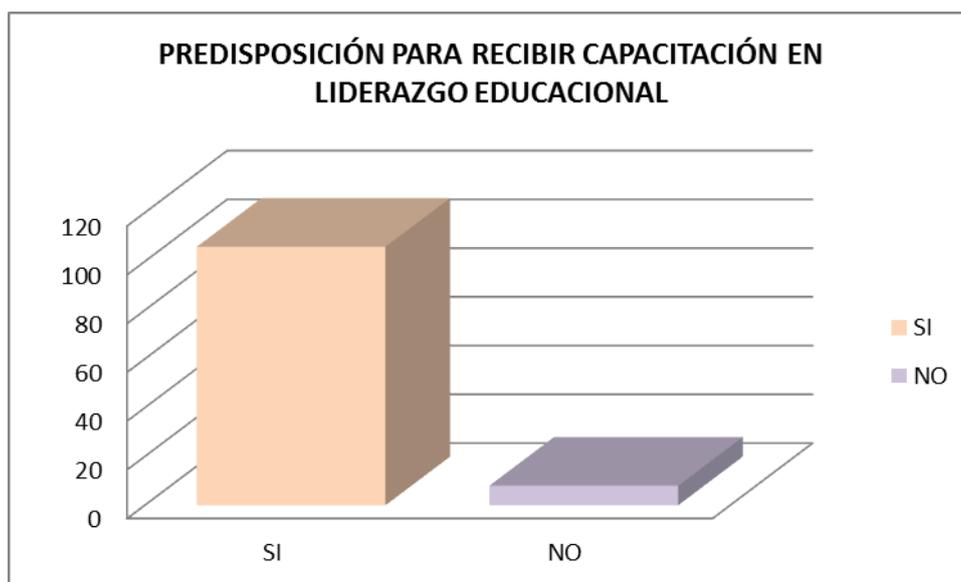
PREDISPOSICIÓN PARA RECIBIR CAPACITACIÓN EN LIDERAZGO EDUCACIONAL

¿Le gustaría recibir capacitación sobre liderazgo educacional que conlleve a la excelencia académica?

CUADRO N° 18

ÍTEM	RESPUESTAS	Fa	Fr
18	SI	106	93%
	NO	8	7%
	TOTAL	114	100%

GRAFICO N° 18



Fuente: Docentes Escuela de Gestión Empresarial
Elaborado por: Marco Vinicio Quishpe

Análisis: Sin duda alguna que hoy en día la planta docente de cualquier entidad educativa del nivel que sea esta consciente de la trascendencia que tiene la capacitación, es decir la actualización constante ante los nuevos retos que nos lleva la sociedad competitiva, y no es de menos todavía la preparación en Liderazgo Educacional que es uno de los pilares que promovería el conocimiento en los educandos, por lo que en una contundente mayoría declara que es si les gustaría recibir este tipo de conocimientos.

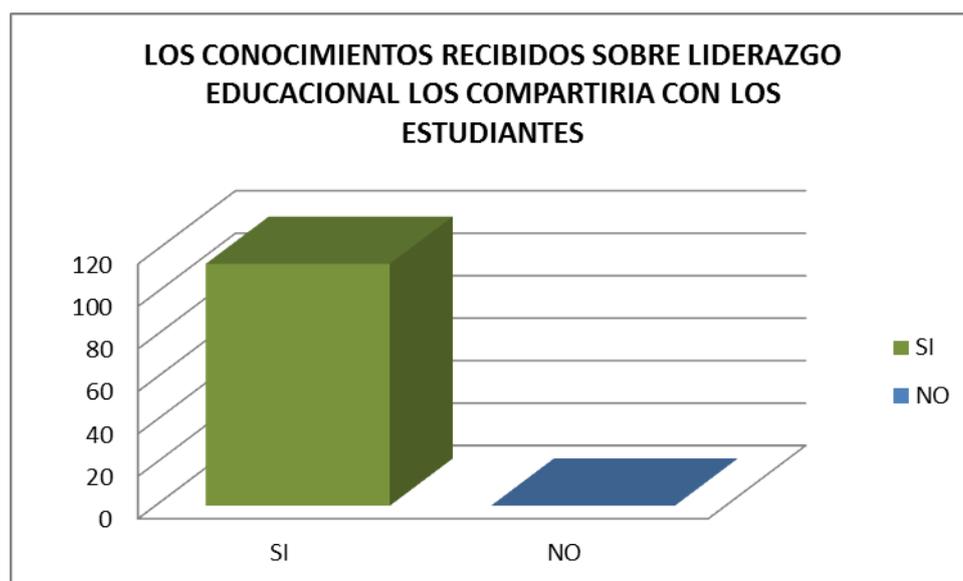
LOS CONOCIMIENTOS RECIBIDOS SOBRE LIDERAZGO EDUCACIONAL LOS COMPARTIRIA CON LOS ESTUDIANTES

¿Los conocimientos recibidos en la capacitación sobre Liderazgo Educativo, Usted multiplicaría con sus estudiantes?

CUADRO N° 19

ÍTEM	RESPUESTAS	Fa	Fr
19	SI	114	100%
	NO	0	0%
	TOTAL	114	100%

GRAFICO N° 19



Fuente: Docentes Escuela de Gestión Empresarial
Elaborado por: Marco Vinicio Quishpe

Análisis: Rotundamente aceptan los docentes en estar dispuestos en aplicar y compartir los conocimientos acerca del Liderazgo Educativo, que sirva como medio que pueda facilitar la excelencia y adecuado aprovechamiento académico. Sin duda alguna lo que se les debe proporcionar a los docentes es las herramientas eficaces para que puedan los estudiantes tener los lineamientos para su progreso intelectual y personal.

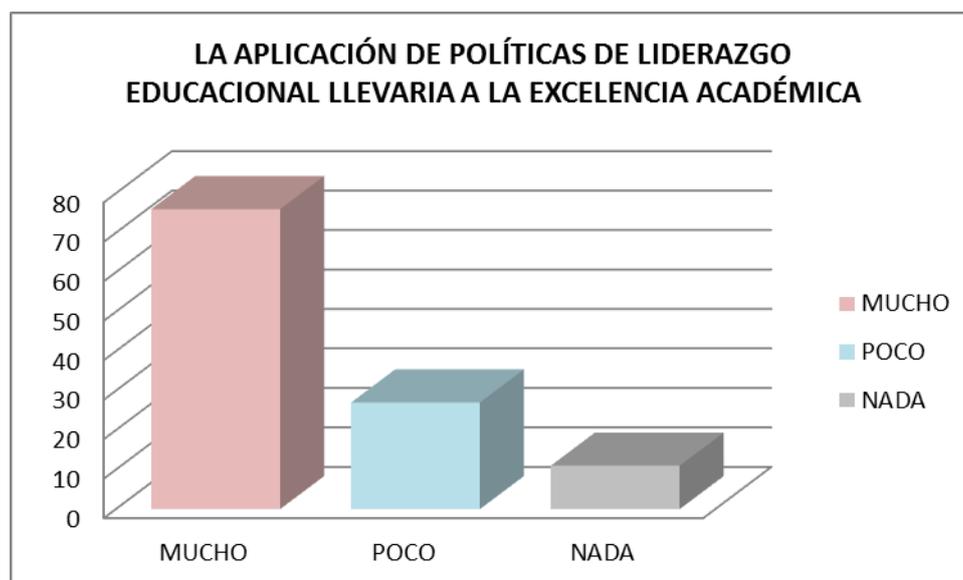
LA APLICACIÓN DE POLÍTICAS DE LIDERAZGO EDUCACIONAL LLEVARIA A LA EXCELENCIA ACADÉMICA

¿Considera Usted que con la aplicación de políticas de liderazgo educacional se llevaría a la excelencia académica?

CUADRO N° 20

ÍTEM	RESPUESTAS	Fa	Fr
20	MUCHO	76	67%
	POCO	27	24%
	NADA	11	9%
	TOTAL	114	100%

GRAFICO N° 20



Fuente: Docentes Escuela de Gestión Empresarial
Elaborado por: Marco Vinicio Quishpe

Análisis: Parte importante de toda gestión es otorgar directrices adecuadas con la realidad y exigencias de hoy, por lo tanto sirve mucho verificar los resultados que arrojan la presente investigación indicando que la implementación de políticas de liderazgo educacional llevarían a obtener un mejor aprovechamiento y excelencia en las y los estudiantes. En un mínimo porcentaje indica que esto no serviría sin embargo la realidad es innegable que esto si se puede dar con lo mencionado anteriormente.

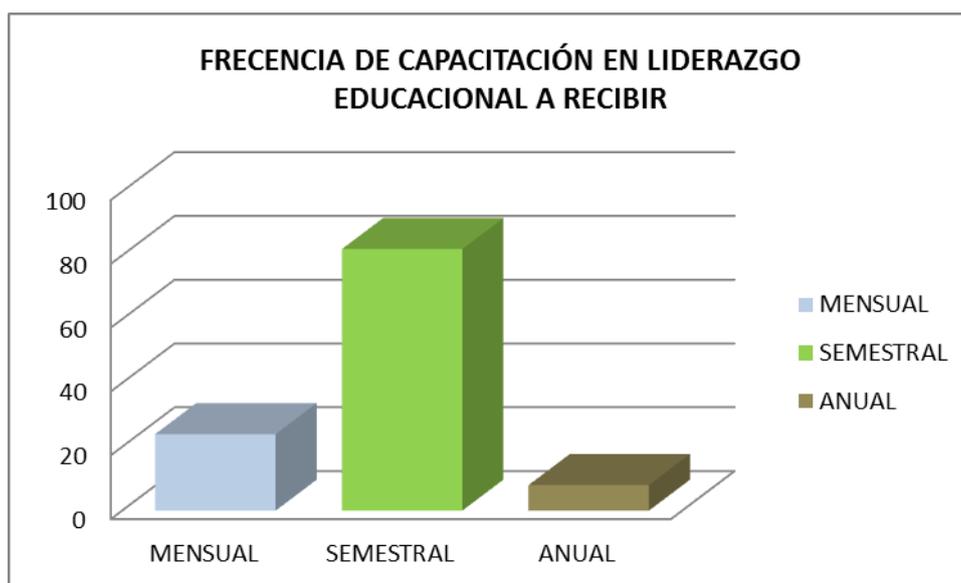
FRECENCIA DE CAPACITACIÓN EN LIDERAZGO EDUCACIONAL A RECIBIR

¿Con que frecuencia le gustaría que se le capacite sobre liderazgo educacional?

CUADRO N° 21

ÍTEM	RESPUESTAS	Fa	Fr
21	MENSUAL	24	21%
	SEMESTRAL	82	72%
	ANUAL	8	7%
	TOTAL	114	100%

GRAFICO N° 21



Fuente: Docentes Escuela de Gestión Empresarial
Elaborado por: Marco Vinicio Quishpe

Análisis: La misma naturaleza de los docentes que es de preparar a personas exigen que se encuentren en constante capacitación por lo que en su gran mayoría indica el interés de estar dentro de procesos de mejoramiento continuo, y tan solo un siete por ciento le gustaría que fuera anual, razón por la que los docentes requieren ser capacitados de forma semestral y anual, tal vez no deseen de forma mensual puesto que están obligados a participar en otras actividades complementarias a sus labores habituales.

3.1. RESPUESTAS DE LAS ENTREVISTAS REALIZADAS A LAS AUTORIDADES

PREGUNTAS	RESUMEN DE RESPUESTAS
1. ¿Cree Usted que el Liderazgo Educacional es uno de los medios que promueve la excelencia académica? ¿Por qué?	Si, debido a que se trabaja planificadamente en base a objetivos, y el cumplimiento de los mismos depende del nivel de liderazgo que tenga el docente y autoridades
2. ¿Considera Usted que se debe aplicar el Liderazgo Educacional por parte de los Docentes y Autoridades como uno de los factores para promover la excelencia académica? ¿Por qué?	Si, ya que permite tener objetivos más claros, y tener definido el rumbo final a donde se tiene que llegar siendo esto muy indispensable para el desarrollo del los estudiantes.
3. ¿Considera Usted de manera general que hasta el momento se le ha dado la debida importancia al Liderazgo Educacional? ¿Por qué?	No, pues recientemente se le ha dado un enfoque diferente a la labor del docente como un líder que motiva, promueve el conocimiento dejando atrás diferentes paradigmas.
4. ¿Cree Usted que el Liderazgo Educacional promovido por su parte como Autoridad ha influido positivamente en el aprovechamiento de los estudiantes? ¿De qué manera?	Medianamente, en virtud que es corto el tiempo de gestión al frente del cargo, sin embargo se trabaja en cosas puntuales tratando de mejorar la situación actual.
5. ¿Cómo definiría Usted al Liderazgo Educacional y este concepto de que forma puede ayudar a promover la excelencia académica?	Cumplir con lo estipulado en los indicadores de evaluación para la acreditación de las carreras, formar profesionales con eficacia, eficiencia y calidad.
6. ¿Cree Usted que el Liderazgo Educacional fortalecería la práctica docente, lo cual podría conllevar hacia una excelencia académica? ¿Por qué?	Si, acoplándose a lo que requiere el CEAACES, teniendo en cuenta que el docente es un líder que influye de mejor manera en sus educandos.
7. ¿Cree usted que la gestión que ha dado se mantiene encaminada por un adecuado Liderazgo Educacional hacia la excelencia académica? ¿Por qué?	Si, porque el desarrollo de la Escuela está en función del mejoramiento de la comunidad educativa y cumplimiento de objetivos previos a la acreditación.
8. ¿Qué acciones ha tomado desde su gestión en beneficio la Escuela de Gestión Empresarial hacia la excelencia académica? ¿Indique cuales?	Contar con sílabos evaluados, Asistencia del más de 90% de docentes a impartir sus clases, Seminarios Internacionales, Manejo adecuado del personal administrativo y de docentes, reformar a futuro el pensum académico., Trabajo en conjunto.
9. ¿Ha promovido Usted desde su gestión eventos de capacitación relacionados con el Liderazgo Educacional? ¿Indique cuales?	No, debido a la falta de información e importancia que tiene el liderazgo educacional hoy en día.
10. ¿Si se le entregaría una propuesta de un plan de capacitación relacionado con el liderazgo educacional como medio que promueve la excelencia académica, daría las facilidades para su inmediata aplicación?	Sí, de esa manera se estaría promoviendo la utilización del liderazgo dentro del aula, para que el docente actúe de mejor manera, o en su defecto pueda buscar ayuda siempre pensando en su mejora continua.

Interpretación: Definitivamente el Liderazgo Educacional desde el punto de vista de las Autoridades (Decano, Vicedecana y Directora de la Escuela de Gestión Empresarial) es catalogado como un aspecto fundamental para promover la excelencia académica, indicando además que existen debilidades muy marcadas para su aplicación lo que repercute negativamente en el desarrollo adecuado de las y los estudiantes, haciendo énfasis en tomar los correctivos y acciones puntuales en este sentido.

3.2 Comprobación de los objetivos:

Con estudio de campo efectuado, se logró constatar los siguientes resultados de los objetivos planteados:

- ✓ Diagnosticar los aspectos prioritarios que utilizan en la Escuela sobre el Liderazgo Educacional dentro del aula, hacia la Excelencia Académica.

Comprobación de objetivo específico

Durante la investigación se logró constatar que los aspectos más relevantes del Liderazgo Educacional son escasamente aplicados, lo cual hace notar que los docentes aún no han comprendido la gran trascendencia que hoy en día posee el poder llegar a los estudiantes y de esa manera promover la excelencia.

- ✓ Identificar modelos y paradigmas que establezcan un liderazgo educativo que promueva la excelencia académica.

Comprobación de objetivo específico

Algo que se debe destacar es el inadecuado cumplimiento del rol del docente, es decir aún no han asumido la gran importancia que cada uno de ellos cumple al formar personas, con liderazgo y criticidad hacia el mejoramiento de la sociedad.

- ✓ Elaborar un plan de capacitación en base a un Liderazgo Educacional que permita una eficaz y eficiente transformación que promueva la excelencia académica.

Comprobación de objetivo específico

Es necesario de alguna manera hacer notar y luego llevarlo a la práctica los rasgos de liderazgo que hacen falta en los docentes, tomando en cuenta que la mayoría de ellos no

han tenido una formación como educadores y a la vez los vacíos de liderazgo, están a la vista, lo que repercute sin duda alguna en los estudiantes. Uno de los requisitos para poder llegar a la excelencia académica es que los docentes sean proponentes activos del conocimiento, gestores del cambio actitudinal en sus dirigidos, por ellos la importancia del plan de capacitación.

- ✓ Consolidar la implementación del Liderazgo Educativo dentro de la Institución como una alternativa primordial de cambio que permita consolidar una efectiva educación.

Comprobación de objetivo específico

Tener una planta docente preparada y dispuesta a asumir los cambios de la actualidad es uno de los principales retos de toda entidad educativa, sin embargo los actores fundamentales de la educación que son los docentes en pocas ocasiones están dispuestos a esto lo que dificulta el avance, por lo que al dar a conocer y concientizar la importancia del liderazgo educativo consolidamos la educación y excelencia en la Escuela de Gestión Empresarial.

Comprobación de la Hipótesis

Cabe mencionar que acorde los parámetros actuales que mantiene la Universidad Estatal de Bolívar no son del todo favorables para promover y alcanzar la excelencia académica, según lo investigado se debe fortalecer los siguientes indicadores:

- Estandarización de los sílabos que manejan las y los Docentes, puesto que no concuerdan en su totalidad con las exigencias de la Universidad y los parámetros requeridos por el estudiantado y los entes de control Educativo.
- Promover una metodología inclusiva y participativa en el proceso enseñanza-aprendizaje, tomando en cuenta la creatividad de los estudiantes y la relación que debe existir con el tema de una determinada asignatura con la información que se entrega a cada un@.

- Capacitación y evaluación continua a las y los Docentes, con el objetivo de mejorar sus conocimientos en beneficio de los estudiantes que requieren asimilar realmente la información pertinente.
- Revisión Continua de los planes de carrera, lo que permitiría obtener estudiantes pre-parados para las exigencias actuales del mercado laboral.
- Impulso e implementación de espacios de investigación, donde los estudiantes desarrollen nuevas tendencias de aprendizaje, potencializando sus iniciativas y aptitudes científicas.

A continuación se pueden identificar los indicadores más relevantes en los que se debe ahondar esfuerzos para su fortalecimiento:

MATRIZ FODA DE ESTRATEGIAS DE CAMBIO O CONSOLIDACIÓN

FACTORES INTERNAS	OPORTUNIDADES																			AMENAZAS		SUMAN	PROMEDIO
	Nuevo ordenamiento jurídico del Estado y de la Educación Superior	Política Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación aprobada por la SENESCYT	Modelo de gestión del Plan Nacional de Desarrollo; Agenda Zonal para el Buen Vivir y Plan Estratégico de Desarrollo Provincial de Bolívar.	Las políticas del gobierno de elevar la calidad de la oferta académica	Los procesos de evaluación y acreditación institucional por CEAAACES	Planes de desarrollo y ordenamiento territorial de los GADs.	Ubicación geográfica del sistema en la cuenca alta del Río Guayas "Zona de Planificación 5"	Desarrollo tecnológico, comunicación y redes de conectividad.	Credibilidad de Empleadores en profesionales graduados de la UEB.	Convenios interinstitucionales nacionales e internacionales.	La inestabilidad del empleo y subempleo, insuficientes plazas de trabajo local	Actividad productiva local restringida a pocos rubros, su economía es poco diversa y relativamente pequeña.	Ubicación del sistema en la provincia con mayor nivel de pobreza en la región	Las rentas estatales de la universidad se mantienen sin cambios significativos y bajo intervención del Ministerio de Economía y Finanzas	La constante migración de bachilleres.	Bajo nivel académico del sistema educativo general básico y bachillerato.	Problemas sociales contemporáneos del país y del mundo	Deterioro de los recursos naturales y del ambiente de la zona de influencia.	Decrecimiento del tamaño de la población provincial (demanda)	Ausencia de incentivos para la inversión privada			
FORTALEZAS																							
Las redes globales inter–universitarias	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	5	5	3	3	3	84	4,20	
Posicionamiento nacional como Institución de Educación Superior.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	94	4,70	
Alto porcentaje de docentes con formación de postgrado (92%)	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	96	4,80	
Expansión de la infraestructura física espacial y equipamiento educativo.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	94	4,70	
Sistematización e informatización de la biblioteca	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	3	3	3	3	88	4,40	
Modelos educativo y pedagógico institucional	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	3	5	5	3	3	3	3	88	4,40	
Planificación institucional y mejoramiento continuo	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	3	3	3	3	92	4,60	
Visión y misión de la Universidad, Facultades y carreras	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	3	3	3	92	4,60	
Institución académica que contribuye al desarrollo local y nacional	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	98	4,90	
Ejecución de los convenios interinstitucionales nacionales e internacionales	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	94	4,70	
DEBILIDADES																							
Limitado presupuesto estatal para gestión y crecimiento institucional.	3	5	3	5	5	1	3	5	3	3	5	3	5	5	5	5	5	3	3	3	78	3,90	
Pocos docentes investigadores con formación PHD	3	5	3	5	5	3	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	90	4,50	
Desarticulación de la estructura organizacional de la vinculación universitaria con la sociedad.	3	3	5	5	5	1	1	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	86	4,30	
Débil consolidación de la producción y desarrollo científico investigativo.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	100	5,00	

Fuente: Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2012 – 2014 de la Universidad Estatal de Bolívar

Análisis Lógico:

La Hipótesis ha sido planteada de la siguiente manera, Si implementamos un “Programa” de Capacitación en Liderazgo Educacional mejorará el rendimiento y excelencia académica en la Escuela de Gestión Empresarial modalidad Matriz de la Facultad de Ciencias Administrativas Gestión Empresarial e Informática de la Universidad Estatal de Bolívar, periodo 2013-2014. Debido a la diversidad de respuestas y la participación de estudiantes, docentes y autoridades se ha comprobado de la siguiente manera la hipótesis planteada:

Estudiantes:

Sustentados en las respuestas del 93% de los estudiantes que indicaron la gran importancia que tiene el Liderazgo Educacional al promover la excelencia académica, y además factores como poco el fortalecimiento en este tema por parte de docentes y autoridades, la escasa preocupación por la formación de líderes emprendedores, y la carencia de programas de capacitación y preparación constante a docentes en este tema hace notar que efectivamente el Liderazgo Educacional influye positivamente en la excelencia académica.

Docentes:

La planta docente se enfoca primeramente en lo trascendental que es el arte de liderar en el aula por lo que en un 90% se pronuncia a favor de la aplicación del Liderazgo Educacional como una de las rutas ineludibles hacia la excelencia académica, haciendo referencia a otros aspectos tales como: el apoyo de parte de autoridades, políticas de gestión acordes al liderazgo y participación de docentes y estudiantes, coadyuvar en conjunto para la resolución de conflictos educativos y administrativos para el mejoramiento académico, mejorar la comunicación, perfeccionamiento educacional.

Autoridades:

El pronunciamiento de las autoridades también a clarificado el camino de la excelencia académica, indicando que en realidad hace falta fortalecer este tema en la Escuela de Gestión Empresarial y en un 100% coinciden que una de las herramientas más útiles para poder llegar has este fin es la aplicabilidad del Liderazgo Educacional, considerando que el rol de las autoridades es fundamental en este sentido y que marcaría

el camino, así como la poca importancia que se le ha dado pues recientemente se le ha dado un enfoque diferente a la labor del docente como un líder que motiva, promueve el conocimiento dejando atrás diferentes paradigmas. Sin lugar a dudas que no solo la Universidad Estatal de Bolívar, y su Escuela de Gestión Empresarial e Informática, sino toda la educación superior del país anhela poder tener los más altos estándares de educación por lo que están en la obligación de ir obteniendo un mejoramiento constante encaminados a la excelencia académica, y una de las herramientas más adecuadas que planteamos con el presente trabajo de investigación es la influencia positiva que tiene el Liderazgo Educativo dejando de lado los paradigmas del pasado, debiendo asumir el verdadero rol de un docente motivador y transformador.

3.4 Conclusiones:

- ✓ La Escuela de Gestión Empresarial ha mantenido un sistema de educación no acorde al exigido actualmente por el CEAACES y más aún alineado con Liderazgo Educativo.
- ✓ La malla curricular no demuestra un enfoque holístico donde puedan demostrar liderazgo los docentes y estudiantes.
- ✓ Hace falta crear espacios de análisis y discusión del tema de liderazgo educativo.
- ✓ Las Autoridades no han tomado conciencia de la importancia que hoy en día tiene el poseer una planta docente preparada para asumir el rol de líderes que deben asumir con sus educandos.
- ✓ Un factor que debilita la educación es la falta de espacios de capacitación tanto para autoridades, docentes, y estudiantes en liderazgo educativo, ya que esto fortalecería sus actividades.

3.5 Recomendaciones:

- ✓ Tener en cuenta la gran importancia que tiene hoy en día no solo la modificación a actualización de su malla curricular, sino además en el fortalecimiento y crecimiento de las líneas de educación, con el fin de promover nuevas carreras y que se mantengan las que existen en sus niveles actuales..

- ✓ Fomentar la preparación y actualización de conocimientos en los docentes en relación al liderazgo que deben ejercer con los estudiantes, sea esto mediante intercambios, pasantías nacionales e internacionales.

- ✓ Cumplir con lo estipulado en los parámetros de evaluación para la acreditación de las carreras constantemente puesto que este interés es únicamente por el seguimiento y la misma evaluación que efectúan en ciertos momentos nada más.

- ✓ Incentivar espacios de capacitación y actualización de conocimientos a los docentes referentes a su labor y por supuesto al liderazgo educacional que deben emplear en sus actividades.

BIBLIOGRAFÍA:

- BENNIS, Warren y BURT NANUS: "Líderes: el arte de mandar, Merlin Libros, México, 1985.
- CALVES Hernández, Silvio: "Sobre técnicas de dirección y estilo de dirección", Problemas de Dirección, Nr.2, SUPSCER. La Habana, 1989.
- CARNOTA Lauzán, Orlando: "Teoría y Práctica de la Dirección Socialista, Universidad de La Habana, 1987.
- FIPELLA, Yaime y Ramón Pes Puig: "Liderazgo Transformacional", Revista "Alta Dirección", No. 133, 1987.
- GONZÁLEZ, Juan Carlos: "El Liderazgo, un punto de vista para su estudio", CETDIR, La Habana, 1988.
- Kafedyan, Ovanes: "El Estilo de Dirección, ISDE. La Habana, 1987.
- PETERS, Tom y Nancy Austin: "Pasión por la Excelencia", Editorial de Ciencias Sociales, La Habana, 1987.
- SAYLES, Leonard R.: "Liderazgo", Mc Graw-Hill, México, 1982.
- VALLE, Eduardo: Conferencia en el Curso de Entrenador de Entrenadores, CETED, La Habana, 1989.
- <http://www.monografias.com/trabajos13/lidered/lidered.shtml#ixzz2il6fu2ql>
- AMOROS, E. (2007). Comportamiento organizacional: en busca del desarrollo de ventajas competitivas. USAT Escuela de Economía. Chiclayo.
- BUSAMANTE Oliva, Giannina (2007). *La comunicación interna en una organización escolar y sus implicancias en el proceso de gestión educativa*. Tesis para optar el grado de Magíster en Educación con mención en Gestión de la Educación. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Escuela de Graduados.
- APONTE, E. (2009). Liderazgo Educativo. Barquisimeto: Universidad “ Fermín Toro”.
- ADAIR, Jhon. (2000). Líderes, no Jefes. Bogotá: Legis
- BARLETT, A. y Thomas Kayser (1997). Cambio Organizacional. México: Trillas.
- BLANCHARD, K, (2000). El Corazón del Líder: El arte de Influir. México: Mc Graw Hill.

- BENNIS, W. y Burt Nanus (1998). Líderes: Las cuatro claves del liderazgo eficaz. México: Norma.
- CARDONA, P y otros (2001). Paradigmas del liderazgo. Madrid, España: Mac Graw Hill
- CAROSELLI, M (2002). Sea un líder actual. Madrid, España: Mac Graw Hill
- CASADO, J. (2000) El Directivo del Siglo XXI. Barcelona, España: Gestión 2000
- COVEY, S. (1997) Los Siete Hábitos de la Gente Altamente Efectiva. Barcelona ESPAÑA: Paidós.
- DRUCKER, P y otros (2002). De líder a líder. Barcelona, España: Granica
- GARIBAY, L. (1984). Perfil del Líder Universidad 2000, 8 (1), 83-91
- GINEBRA, J. (1997). Liderazgo en Acción: El Liderazgo y la Acción. Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill.
- GIBSON, J y otros (2001). Las Organizaciones. Santiago, Chile: Mc Graw Hill.
- HEIM y Chapman (1998) Cómo ser un Líder. México Iberoamericana.
- HELLRIEGEL, D. y otros (1999). Comportamiento Organizacional. México: Internacional Thomson
- HESSELBEIN, F y otros (2006). El líder del futuro. Barcelona, España: deusto
- HUNTER, J. (1995) La Paradoja: un relato sobre la verdadera esencia del liderazgo España: Urano.
- JAAP, Tom (1991). Desarrollo del Liderazgo. Bogotá: Legis
- QUIGLEN, J. (1997). Liderazgo en Acción: Visión. Bogotá, Colombia Mc Graw Hill.
- LUSSIER, R y Christopher A. (2002) Liderazgo Teoría, Aplicación, Desarrollo de Habilidades. México: Thomson Learning.
- MC. Farland, J. y otros (1997). Liderazgo en Acción: Liderazgo para el Siglo XXI. Mc Graw Hill.
- KOTTER, Jhon (1990) El Factor Liderazgo Madrid Díaz de Santos.
- La Verdadera Labor de un Líder. Bogotá, Colombia: Norma.

ANEXOS:

UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLIVAR FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, GESTIÓN EMPRESARIAL E INFORMÁTICA ESCUELA DE GESTIÓN EMPRESARIAL

ENCUESTA DIGIDA A LOS ESTUDIANTES DE LA ESCUELA DE GESTIÓN EMPRESARIAL E INFORMÁTICA

Objetivo: Conocer la información inherente al Liderazgo Educacional por parte de los Docentes.

Indicaciones: Favor remarcar con una equis (X) en el casillero según su criterio.

1. Conociendo que el Liderazgo Educacional ejercido por docentes y autoridades, debe influir positivamente en los estudiantes más allá de lo establecido. ¿Cree Usted que esto permitiría promover la excelencia académica?

SI ()

NO ()

2. ¿Cómo calificaría Usted actualmente la aplicación del Liderazgo Educacional por parte de Docentes y Autoridades encaminados a la excelencia académica?

BUENO ()

MALO ()

MAS O MENOS ()

3. ¿Cree usted que la Universidad Estatal de Bolívar (Docentes/Autoridades), están otorgando los conocimientos necesarios para cumplir con uno de sus objetivos que es el de formar líderes de excelencia?

MUCHO ()

POCO ()

NADA ()

4. ¿Cree usted que su perfil de líder se ha fortalecido con los conocimientos que ha recibido hasta el momento en la Universidad Estatal de Bolívar?

MUCHO ()

POCO ()

NADA ()

5. ¿Considera importante al Liderazgo Educacional como un medio que promueve la excelencia académica?

MUCHO ()

POCO ()

NADA ()

6. ¿Cree Usted importante insertar en el pensum académico de su carrera el Liderazgo como asignatura?

MUCHO () POCO () NADA ()

7. ¿Considera Usted que se debe capacitar a los docentes en Liderazgo educacional y sean ellos los que multipliquen a los estudiantes estos conocimientos?

MUCHO () POCO () NADA ()

8. ¿Considera trascendente que la Universidad Estatal de Bolívar promueva espacios de discusión y aprendizaje (talleres, seminarios, cursos, simposios) dirigido a estudiantes de Liderazgo Educacional, para alcanzar la excelencia académica?

MUCHO () POCO () NADA ()

9. La capacitación en Liderazgo dirigido a docentes para promover la excelencia académica se debe realizar de forma:

MENSUAL () SEMESTRAL () ANUAL ()

10. ¿Le gustaría ser un estudiante de excelencia académica que profundamente pueda aplicar sus conocimientos en beneficio del desarrollo de la comunidad en general?

SI () NO ()

Gracias por su colaboración

UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLIVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, GESTIÓN
EMPRESARIAL E INFORMÁTICA
ESCUELA DE GESTIÓN EMPRESARIAL

ENCUESTA DIGIDA A LOS DOCENTES DE LA ESCUELA DE GESTIÓN
EMPRESARIAL E INFORMÁTICA

Objetivo: Conocer la información inherente al Liderazgo Educacional por parte de los Docentes.

Indicaciones: Favor remarcar con una equis (X) en el casillero según su criterio.

1. ¿Considera que el Liderazgo Educacional que debe ejercer, permitiría promover la excelencia académica en los estudiantes?

SI () NO ()

2. ¿Está Usted de acuerdo con el Liderazgo Educacional que ejercen las autoridades de la Facultad?

MUCHO () POCO () NADA ()

3. ¿Las políticas que se emanan desde la Escuela de Gestión Empresarial, promueven la excelencia académica?

MUCHO () POCO () NADA ()

4. ¿Determine en cuales de los ámbitos se tienen dificultades para llegar a la excelencia académica en la escuela de gestión empresarial?

ACADÉMICO () ADMINISTRATIVO ()

5. La comunicación que emiten las autoridades de la Escuela de Gestión Empresarial con la planta docente es:

BUENA () MAS O MENOS () MALA ()

6. ¿Según su criterio la Universidad Estatal de Bolívar promueve espacios de perfeccionamiento en el tema del Liderazgo Educacional dirigido a los docentes, que conlleven alcanzar la excelencia académica?

MUCHO () POCO () NADA ()

7. ¿Ha recibido Usted capacitación, charlas, o Seminarios acerca del Liderazgo Educativo, por parte de la Universidad como medio que promueve la excelencia académica?

MUCHO () POCO () NADA ()

8. ¿Le gustaría recibir capacitación sobre liderazgo educativo que conlleve a la excelencia académica?

SI () NO ()

9. ¿Los conocimientos recibidos en la capacitación sobre Liderazgo Educativo, Usted multiplicaría con sus estudiantes?

SI () NO ()

10. ¿Considera Usted que con la aplicación de políticas de liderazgo educativo se llevaría a la excelencia académica?

MUCHO () POCO () NADA ()

11. ¿Con que frecuencia le gustaría que se le capacite sobre liderazgo educativo?

MENSUAL () SEMESTRAL () ANUAL ()

Gracias por su colaboración

**UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLIVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, GESTIÓN EMPRESARIAL
E INFORMÁTICA
ESCUELA DE GESTIÓN EMPRESARIAL**

**ENCUESTA DIGIDA A LAS AUTORIDADES DE LA ESCUELA DE GESTIÓN
EMPRESARIAL E INFORMÁTICA**

Objetivo: Conocer la información inherente al Liderazgo Educativo por parte de las Autoridades.

1. ¿Cree Usted que el Liderazgo Educativo es uno de los medios que promueve la excelencia académica? ¿Por qué?

.....
.....
.....
.....

1. ¿Considera Usted que se debe aplicar el Liderazgo Educativo por parte de los Docentes y Autoridades como uno de los factores para promover la excelencia académica? ¿Por qué?

.....
.....
.....
.....

2. ¿Considera Usted de manera general que hasta el momento se le ha dado la debida importancia al Liderazgo Educativo? ¿Por qué?

.....
.....
.....
.....

3. ¿Cree Usted que el Liderazgo Educacional promovido por su parte como Autoridad ha influido positivamente en el aprovechamiento de los estudiantes?
¿De qué manera?

.....
.....
.....
.....

4. ¿Cómo definiría Usted al Liderazgo Educacional y este concepto de que forma puede ayudar a promover la excelencia académica?

.....
.....
.....
.....

5. ¿Cree Usted que el Liderazgo Educacional fortalecería la práctica docente, lo cual podría conllevar hacia una excelencia académica? ¿Por qué?

.....
.....
.....
.....

6. ¿Cree usted que la gestión que ha dado se mantiene encaminada por un adecuado Liderazgo Educacional hacia la excelencia académica? ¿Por qué?

.....
.....
.....
.....

7. ¿Qué acciones ha tomado desde su gestión en beneficio la Escuela de Gestión Empresarial hacia la excelencia académica? ¿Indique cuales?

.....
.....
.....
.....

8. ¿Ha promovido Usted desde su gestión eventos de capacitación relacionados con el Liderazgo Educativo? ¿Indique cuales?

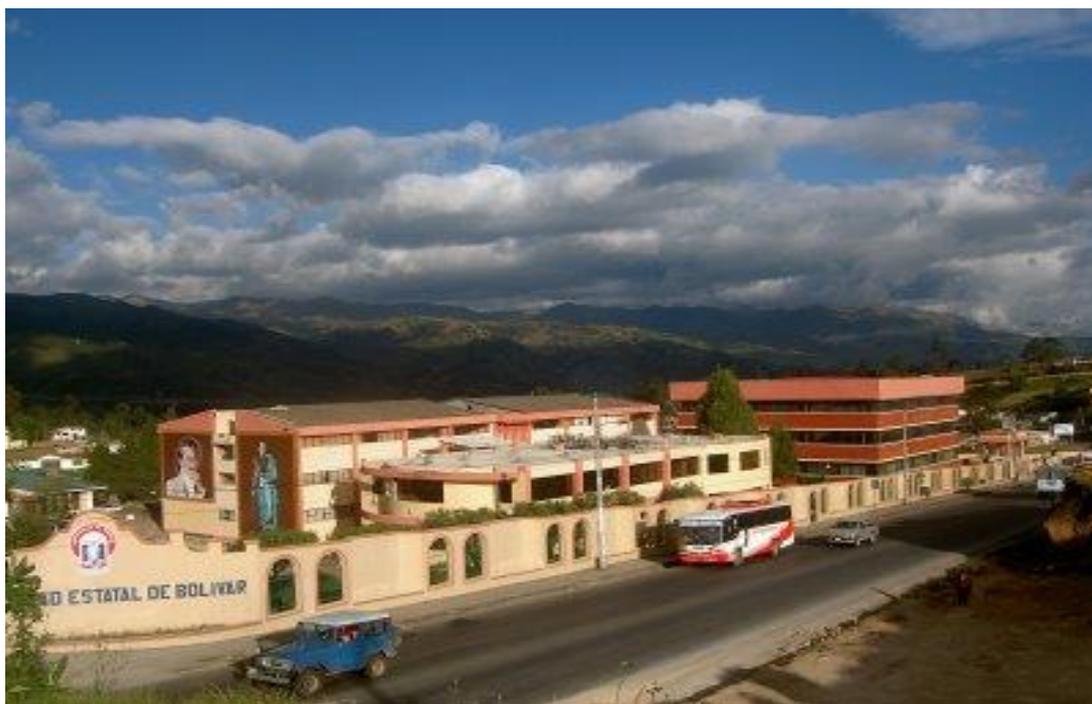
.....
.....
.....
.....

9. ¿Si se le entregaría una propuesta de un plan de capacitación relacionado con el liderazgo educativo como medio que promueve la excelencia académica, daría las facilidades para su inmediata aplicación?

.....
.....
.....
.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

FOTOGRAFIAS:



Artículo Científico

Título:

“El Liderazgo Educativo como medio que promueve la Excelencia Académica”

Autor:

Lic. Marco Vinicio Quishpe Paz

Correo Electrónico:

mvinicioqp@gmail.com

Institución:

Universidad Estatal de Bolívar

Dirección:

Av. Che Guevara s/n km 3 vía Guaranda - Ambato

Resumen

En el presente artículo enmarca los parámetros más trascendentales que definen al Liderazgo Educativo como uno de los factores más importantes a tomar en cuenta para poder encaminarnos hacia la excelencia académica. Los indicadores que deben mostrar la de Educación Superior de nuestro país están alineados al cumplimiento y establecimiento de rigurosos procedimientos que conlleven al mejoramiento continuo en los múltiples aspectos de la educación, haciendo mayor énfasis en la educación de tercer nivel.

Palabras Claves

Liderazgo Educativo, Excelencia Académica, Gestión Educativa, Innovación, Responsabilidad, Compromiso.

Introducción

La excelencia académica es una de las metas más altas que todo plantel educativo desea alcanzar. Para esto se necesitan muchos factores que favorezcan y faciliten el camino para llegar a ella. Primeramente la excelencia académica se debe entenderse como un proceso de mejora continua, en el que cada vez que se asciende, se va por más.

La excelencia abarca todas las formas a través de las cuales la educación satisface las necesidades y expectativas de sus estudiantes, de su personal, de las entidades involucradas. El **Liderazgo Educativo** por parte de los directivos y docentes es fundamental para alcanzar este objetivo tan deseado.

Un buen líder es capaz de resolver problemas, de apoyar a su personal y de hacer que la institución sea siempre reconocida por la excelencia y calidad educativa que posee. Analizaremos que un buen líder debe capacitar e involucrar a sus miembros, y que el mito del líder individual que saca adelante a la tropa, ha dejado de ser creíble al punto de visualizar en acciones la repercusión de un líder transformacional.

El hecho de decir que la mayor parte del camino para lograr la excelencia depende de un buen líder, no quiere decir que sólo el liderazgo sea el factor primordial para ascender, todos, alguna vez estuvimos involucrados en aspectos de liderazgo y sabemos que para ser reconocidos hay que trabajar en equipo y dar nuestro mayor esfuerzo y dedicación.

Es por eso que hay que preguntarse: *¿Por qué no ser yo una de los que contribuyan a mejorar la calidad en la educación?*

Como Objetivo General se propuso:

Determinar el Liderazgo Educativo, como medio que promueve la excelencia académica, para su implementación en el proceso enseñanza – aprendizaje, a través los docentes.

Liderazgo Educativo

Un líder maneja el arte de influir sobre las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente para lograr las metas del equipo. Estimula a las personas para que desarrollen, no solo la disposición para trabajar, sino también el deseo de hacerlo con celo y confianza. Buscan que los equipos alcancen sus objetivos mediante la utilización de sus máximas capacidades, logrando de ellos lo mejor.

Según el psicólogo canadiense Nathaniel Branden, (1996), la autoestima es la base del liderazgo y esta tiene dos ejes: “la capacidad de sentirse competente y seguro, y la capacidad de valorarse y respetarse a sí mismo”.²

A partir de esto y acercándolo a la educación, se puede deducir, que una persona con baja autoestima no tomará decisiones asertivas con respecto al impacto que sus disposiciones generen sobre los ejes que conducen nuestra educación, ya que no es capaz de visualizarse a sí mismo logrando los desafíos que la vida educacional conlleva.

La vida nos presenta problemas y situaciones en las que debemos tomar decisiones, algunas de básica envergadura y otras que como docentes implican que está en juego, no sólo nuestra labor profesional sino la vida futura de l@s estudiantes.

Muchas veces escuchamos: “No se puede trabajar con éste grupo”, “A este grupo le va mal porque son flojos”, pero, no nos hemos preguntado que estamos realizando equivocadamente, quizás un cambio de estrategia, crear un vínculo emocional, realizar seguimientos, son algunas de las tareas que no ejecutamos completamente, sin embargo, los estigmatizamos, imposibilitando su capacidad de auto-liderazgo.

La educación de la autoestima, conduce a la formación de una persona más madura, más completa y más coherente. La persona es más madura cuando alcanza un buen equilibrio personal entre sus facultades intelectuales, su cuerpo y sus relaciones.

Para ello, las y los estudiantes deben recibir una educación integral orientada a la formación de personas capaces de adaptarse rápidamente a las nuevas demandas de la sociedad pero, principalmente capaces de crear y liderar cambios acordes a las necesidades y tendencias mundiales.

“El liderazgo vale la pena, porque las metas van más allá de las ganancias materiales o del progreso personal. Al mejorar las vidas de las personas que le rodean, el liderazgo da un sentido a nuestras vidas.” Ronald A. Heifetz – Marty Linsky. (2002)

¿Cómo reconocernos como líderes educativos?

Líder no es quién dirige un grupo, sino quien lidera un equipo, quién es capaz de generar en otros, la fidelización de su equipo a través de sus propias acciones y además, es responsable de sí mismo antes que de los demás. Es por esto que un docente, debe ser capaz de generar en sus estudiantes exactamente las mismas condiciones que para nosotros son necesarias para seguir a nuestros Directivos y de esta forma lograr la Visión de excelencia académica.

Un líder es aquella persona que es capaz de provocar el entusiasmo y la participación así como el concienciar, a todos los seres humanos que lo rodean.

¿Por qué es importante el liderazgo educativo?

Porque desde los niveles educativos, podemos ayudar a nuestros estudiantes a ser más competentes y competitivos, ya que el liderazgo es un medio para poder cambiar estructuras, paradigmas y crear una cultura de colegio en pro de la satisfacción personal y colectiva.

Según Garza (2005), El liderazgo educativo se sustenta en tres pilares: relacionados estrechamente con los valores, estos son:

- ✓ Los valores para la competitividad, como la dedicación, el apego al trabajo, la responsabilidad y el orden.
- ✓ Los valores sociales, como el respeto, la tolerancia, la generosidad y el trabajo en equipo.
- ✓ Los valores éticos, como la honestidad, la congruencia y la responsabilidad.
- ✓ Lo que nos propone asentar estos valores tanto en nuestros pares, como en nuestros alumnos.

El constructivismo postula, que las y los estudiantes asimilan de manera más significativa las experiencias concretas. También aprenden de los ejemplos del entorno que los rodea, “Nuestro ejemplo”. Si un docente es una persona empática, capaz de ponerse en el lugar del otro, escuchar a sus educandos, conocerlos de manera íntima, escuchando sus inquietudes y valorando sus progresos, serán validados por sus alumnos, aun más, si este docente es responsable de sus acciones, debe transmitir en cada momento el significado de esta responsabilidad personal.

Nadie puede hacerse responsable de otros, si no es responsable de si mismo antes.

La responsabilidad personal.

La responsabilidad es la virtud o disposición habitual de asumir las consecuencias de las propias decisiones, respondiendo de ellas ante alguien. Una persona responsable toma decisiones conscientemente y acepta las consecuencias de sus actos, dispuesto a rendir cuenta de ellos.

“Lo que importa no es lo que sucede, sino como reaccionamos ante ello. Somos en un cien por ciento responsables de todas nuestras experiencias y cada uno de nuestros pensamientos está creando nuestro futuro”. Louise L.

Un docente que trabaja el liderazgo y es responsable de la trascendencia en sus estudiantes, logrará concebir este liderazgo en ellos y ellas, pues según Goleman (1995), debe desarrollar las siguientes habilidades:

- ✓ La conciencia de uno mismo: es la capacidad de reconocer un sentimiento en el mismo momento en que aparece.
- ✓ La autorregulación: cuando tenemos conciencia de nuestras emociones tenemos que aprender a controlarlas. No se trata de reprimirlas, ya que tienen una función, sino de equilibrarlas.
- ✓ La motivación: es la fuerza del optimismo, imprescindible para conseguir metas importantes.
- ✓ La empatía: es la experimentación del estado emocional de otra persona; capacidad de captar los estados emocionales de los otros y reaccionar de forma apropiada socialmente.

Así mismo, un docente debe ser capaz de imponerse metas y propósitos a cumplir con su grupo curso, debe estar consciente de que al realizar sus clases, apreciaciones y críticas, puede influir de manera positiva o negativa a sus estudiantes.

Esta visión nos lleva a generar espacios de liderazgo para nuestros estudiantes, pero, no podemos generar en ellos la capacidad de responsabilidad sino somos responsables nosotros mismo de nuestras acciones. En ese sentido, para que un docente llegue a ser un líder, debe conocerse así mismo, debe conocer a sus dirigidos, saber cuales son sus gustos e intereses, debe promover el optimismo realista y la proactividad.

Para llegar al obtener buenos resultados en lo referente al liderazgo, es necesario también gestionar adecuadamente las diferentes instancias educativas. Kotter (2002)⁷ afirma que la escuela del siglo XXI, se define como una organización abierta a la comunidad, en consecuencia no pueden solo sus directivos y profesores sólo gestionar o administrar, sin darle una visión de liderazgo a lo que estos realizan.

¿Cómo diferenciar la Gestión del Liderazgo?

La gestión es el proceso que se desarrolla a través de las actividades productivas, con el fin de generar el logro de un objetivo o la satisfacción de un deseo, organiza los recursos. En cambio el liderazgo es motivado por la Misión y la Visión, conduce estos recursos para transformarlos en una realidad.

Tabla contraste entre Gestión y Liderazgo.

Gestión (Se ocupa de la complejidad de la organización)	Liderazgo(Se ocupa de los cambios)
A través de la planificación, presupuestos, metas, estableciendo etapas, objetivos	A través de fijar una orientación, elaborando una visión de futuro junto con estrategias que permitan introducir cambios.
La capacidad para desarrollar el plan es a través de la organización y dotación del personal.	El plan se desarrolla a través de la coordinación de personas, esto es comunicar y hacer comprensible la nueva orientación.
Aseguramiento del plan: a través del control y la resolución de problemas en comparación con el plan original.	Introduce elementos de motivación e inspiración para asegurar el cumplimiento del plan.

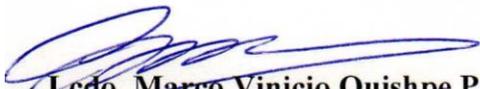
Reflexión Personal Final

Nuestra tarea entonces es inspirar a los demás para que se encuentren y se vengán a sí mismos. Ser líder no es una postura, mucho menos una característica, es una forma de vida, significa las diferentes formas en las que asumimos los retos que nos presenta la vida. Debemos empaparnos de las soluciones y no de los problemas, debemos permitirnos la responsabilidad de hacernos cargo de cada una de nuestras decisiones, con visión de cada una de las situaciones que manejamos dentro y fuera del aula como docentes, como gestores del cambio trascendental que requiere nuestra sociedad a través de los principales actores de todo que es la gente, nuestro esfuerzo sin lugar a dudas estará encaminado a superar los inconvenientes que la vida. La hora de cambiar la educación es hoy y no hay que perder más tiempo, ya que los que vienen detrás de nosotros sabrán juzgar y cosechar lo que nosotros estamos sembrando, razón por la cual es imperiosa la necesidad de asumir una nueva postura de cambio positivo ante la realidad.

DECLARACIÓN

Yo, MARCO VINICIO QUISHPE PAZ, Autor del Tema de Tesis “**EL LIDERAZGO EDUCACIONAL, COMO MEDIO QUE PROMUEVE LA EXCELENCIA ACADÉMICA EN LA ESCUELA DE GESTION EMPRESARIAL, MODALIDAD PRESENCIAL MATRIZ, DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS GESTIÓN EMPRESARIAL E INFORMÁTICA, DE LA UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR, PERÍODO 2013 -2014**”, declaro que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; este documento no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que las referencias bibliográficas que se incluye han sido consultadas al autor(es).

La Universidad Estatal de Bolívar puede hacer uso de los derechos de publicación correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normativa institucional vigente.



Lcdo. Marco Vinicio Quishpe Paz

Autor

C.C. N° 0201867082