



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA**  
**Área de la Educación, el Arte y la Comunicación**

**NIVEL DE POSTGRADO**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA**

**TÍTULO:**

**EL LIDERAZGO Y LA COMUNICACIÓN DE LA DIRECTORA Y EL DESARROLLO ACADÉMICO DE LA ESCUELA FISCAL DE NIÑAS, MARÍA PAULINA SOLÍS, DE LA PARROQUIA Y CANTÓN YANTZAZA, DE LA PROVINCIA DE ZAMORA CHINCHIPE, DURANTE EL PERÍODO LECTIVO 2011-2012. LINEAMIENTOS ALTERNATIVOS.**

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA.**

**AUTORA:** *Lic. Eleana Elizabeth Pardo Criollo*

**DIRECTORA:** *Lic. María Eugenia Rodríguez Guerrero , Mg.Sc.*

**LOJA - ECUADOR**  
**2014**

Lic. María Eugenia Rodríguez Guerrero , Mg.Sc.

**DIRECTORA DE TESIS**

**CERTIFICO:**

Que he revisado y orientado el proceso de elaboración de la tesis de grado titulada: **EL LIDERAZGO Y LA COMUNICACIÓN DE LA DIRECTORA Y EL DESARROLLO ACADÉMICO DE LA ESCUELA FISCAL DE NIÑAS, MARÍA PAULINA SOLÍS, DE LA PARROQUIA Y CANTÓN YANTZAZA, DE LA PROVINCIA DE ZAMORA CHINCHIPE, DURANTE EL PERÍODO LECTIVO 2011-2012. LINEAMIENTOS ALTERNATIVOS**, de autoría de la Lic. Eleana Elizabeth Pardo Criollo; este trabajo cumple con todos los requisitos de fondo y de forma exigidos por la Universidad Nacional de Loja, por lo tanto, autorizo la presentación del mismo para la respectiva sustentación y defensa.

Loja, julio de 2013



Lic. María Eugenia Rodríguez Guerrero, Mg.Sc.  
**DIRECTORA DE TESIS**

## AUTORÍA

Yo, Lic. Eleana Elizabeth Pardo Criollo, declaro ser autora del presente trabajo de tesis y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja, a sus representantes jurídicos y al Tribunal de Grado de posibles reclamos o acciones legales por el contenido de la misma.

Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja, la publicación de mi tesis en el Repositorio Institucional – Biblioteca Virtual.

Autora: Lic. Eleana Elizabeth Pardo Criollo

Firma:

A handwritten signature in blue ink, consisting of several overlapping, fluid strokes that form a stylized representation of the author's name.

Cédula: 070266538-1

Fecha: 15 de Agosto de 2014

**CARTA DE AUTORIZACIÓN DE TESIS POR PARTE DE LA AUTORA, PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO.**

Yo, Eleana Elizabeth Pardo Criollo, declaro ser autora de la tesis titulada: EL LIDERAZGO Y LA COMUNICACIÓN DE LA DIRECTORA Y EL DESARROLLO ACADÉMICO DE LA ESCUELA FISCAL DE NIÑAS, MARÍA PAULINA SOLÍS, DE LA PARROQUIA Y CANTÓN YANTZAZA, DE LA PROVINCIA DE ZAMORA CHINCHIPE, DURANTE EL PERÍODO LECTIVO 2011-2012. LINEAMIENTOS ALTERNATIVOS, como requisito para optar al grado de Magister en Administración Educativa; autorizo al Sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera en el Repositorio Digital Institucional.

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el RDI, en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad.

La Universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia de la tesis que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los quince días del mes de Agosto de 2014, firma la autora.

**Firma:**



**Autora:** Lic. Eleana Elizabeth Pardo Criollo

**Cédula:** 070266538-1

**Dirección:** Yanzatza

**Correo electrónico:** www.lizysurumba14@hotmail.com

**Teléfono:** 2-300-301

**Celular:** 0985198057

**DATOS COMPLEMENTARIOS**

**Directora de Tesis:** Lic. María Eugenia Rodríguez Guerrero , Mg.Sc.

**Tribunal de Grado:** Dra. Carlota Eugenia Ortega Sanginez , Mg.Sc.

Dr. Milton Mejía Balcázar, Mg.Sc.

Dra. Rosa Ibelia Álvarez Tacuri ,Mg.Sc.

## **AGRADECIMIENTO**

La autora expresa sus agradecimientos sinceros a la Universidad Nacional de Loja, al Área de la Educación, el Arte y la Comunicación y su Nivel de Postgrado, por haberme permitido seguir los estudios de cuarto nivel en la modalidad semipresencial en la ciudad de Loja, y de manera especial, al Dr. Miguel Ángel Guerrero Jaramillo, Mg.Sc., por su asesoría en el presente trabajo investigativo.

*La autora*

## DEDICATORIA

A Dios todo poderoso por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad, a mi padre Leonardo Elias (+), por los ejemplos de perseverancia y constancia que lo caracterizaban y que me ha infundado siempre, por el valor mostrado para salir adelante y por su amor; a mi madre Margarita Rosa, por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que ha permitido ser una persona de bien; a mi esposo Antonio Calle y a mis hijos: Michael, Cristian y Rhandy, que gracias a su paciencia y apoyo moral me impulsaron hacia la culminación de mis estudios de cuarto nivel.

*Lic. Eleana Elizabeth Pardo*

## ÁMBITO GEOGRÁFICO DE LA INVESTIGACIÓN

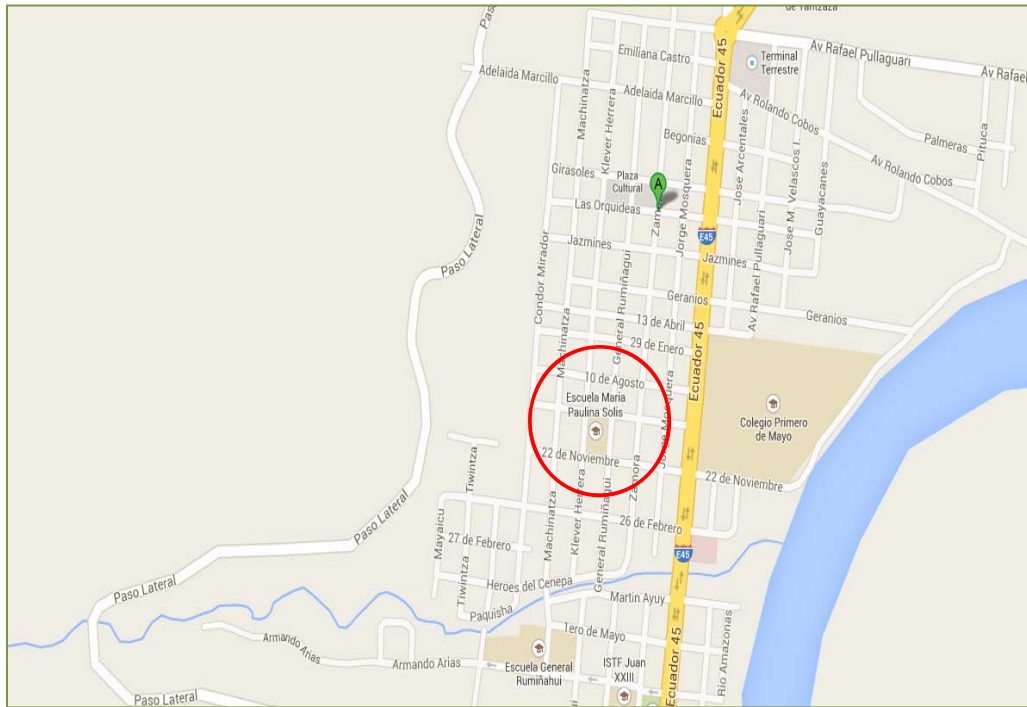
### BIBLIOTECA: Área de la Educación, el Arte y la Comunicación

TIPO DE DOCUMENTO	NOMBRE DEL DOCUMENTO	FUENTE	FECHA AÑO	ÁMBITO GEOGRÁFICO						OTRAS DEGRADACIONES	NOTAS OBSERVACIONES
				NACIONAL	REGIONAL	PROVINCIA	CANTÓN	PARROQUIA	BARRIOS COMUNIDADES		
TESIS	LIC. ELEANA ELIZABETH PARDO CRIOLLO EL LIDERAZGO Y LA COMUNICACIÓN DE LA DIRECTORA Y EL DESARROLLO ACADÉMICO DE LA ESCUELA FISCAL DE NIÑAS, MARÍA PAULINA SOLÍS, DE LA PARROQUIA Y CANTÓN YANTZAZA, DE LA PROVINCIA DE ZAMORA CHINCHIPE, DURANTE EL PERÍODO LECTIVO 2011-2012. LINEAMIENTOS ALTERNATIVOS	UNL	MAYO 2014	ECUADOR	ZONA 7	ZAMORA CHINCHIPE	YANTZAZA	YANTZAZA	YANTZAZA	CD	MIGISTER EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

## Mapa de Ubicación Geográfica de la Provincia de Zamora Chinchipe



## Croquis de Escuela “María Paulina Solís”





# ESQUEMA DE TESIS

Portada

Certificación

Autoría

Agradecimiento

Dedicatoria

Ámbito geográfico de la institución

Índice de contenidos

- a.** Título
- b.** Resumen  
Summary
- c.** Introducción
- d.** Revisión de Literatura
- e.** Materiales y Métodos
- f.** Resultados
- g.** Discusión
- h.** Conclusiones
- i.** Recomendaciones-Lineamientos alternativos
- j.** Bibliografía
- k.** Anexos: Proyecto e instrumentos de investigación

**a. TÍTULO**

EL LIDERAZGO Y LA COMUNICACIÓN DE LA DIRECTORA Y EL DESARROLLO ACADÉMICO DE LA ESCUELA FISCAL DE NIÑAS, MARÍA PAULINA SOLÍS, DE LA PARROQUIA Y CANTÓN YANTZAZA, DE LA PROVINCIA DE ZAMORA CHINCHIPE, DURANTE EL PERÍODO LECTIVO 2011-2012. LINEAMIENTOS ALTERNATIVOS.

## **b. RESUMEN**

La presente investigación se realizó en la escuela fiscal de niñas María Paulina Solís. El problema es: ¿cómo influye el liderazgo y comunicación de la directora, en el desarrollo académico, de la escuela fiscal de niñas María Paulina Solís, de la parroquia y cantón Yantzaza, de la provincia de Zamora Chinchipe en el período lectivo 2011-2012? El objetivo general fue: Determinar la influencia del liderazgo y la comunicación de la directora, en el desarrollo académico, de la escuela. Se aplicaron entrevistas a las autoridades, y encuestas a los docentes, estudiantes, padres y madres de familia, cuya información sirvió para corroborar las hipótesis sobre la significativa influencia del liderazgo y la comunicación de la directora, en el desarrollo académico de la Institución. Como resultado del proceso investigativo, se ha podido determinar que: La falta de liderazgo es un problema de relevancia y preocupación para las autoridades, profesoras, profesores, padres de familia, estudiantes y comunidad en general. Adicionalmente, la interpretación de la información, posibilitó la construcción de las siguientes conclusiones: En la escuela fiscal de niñas María Paulina Solís de Yantzaza, no se ha ejercido un liderazgo transformacional, que genere entusiasmo, motivación, tampoco se ha propiciado la participación de los involucrados; no se han fomentado a cabalidad las normas de convivencia en la institución; la cultura del trabajo en equipos no ha sido desarrollada en su totalidad y ha afectado, de forma determinante, en la situación académica de la escuela; el trato afectivo, solo se ha dado de manera eventual; en cuanto al fomento del empoderamiento, se ha dado de manera esporádica. Las instrucciones que se han dado en la institución, no han sido del todo efectivas para todos los involucrados. En concordancia con las conclusiones, la investigadora se permite sugerir lo siguiente: Las autoridades deben planificar, un taller pedagógico, que permita, a los mismos directivos y a todos los colaboradores, debatir las modernas teorías sobre el liderazgo transformacional; el mismo que permitirá, a largo plazo, mejorar el liderazgo la comunicación y el desarrollo académico en la institución.

## SUMMARY

The present investigation was carried out in the girls' school tax María Paulina Solis. The problem is: How leadership influences and communication with the Principal, in the academic development of the Maria Paulina Solis school tax in Yantzaza parish and town , in Zamora Chinchipe Province in the academic year 2011- 2012?. The overall objective was: To determine the influence of leadership and communication director of the academic development of the school. Were applied interviews to authorities and surveys to the teachers, students and parents. Information which served to corroborate the hypothesis about the significant influence of leadership and communication with the principal, in the academic development of the Institution. As a result of the research process, we have proceeded to determiner that: The lack of leadership is a problem of importance and concern to the authorities, teachers, parents, students and general community. Additionally the interpretation of the information, it made possible the construction of the following conclusions: In the María Paulina Solis school tax of Yantzaza, hasn't exercised a transformational leadership that generates enthusiasm, motivation, nor has encouraged the participation of the involved; they have not promoted fully standars of living in the institution, the teamwork culture has not been completely developed and has affected so decisive in the academic situation of the school, affective treatment has only been eventually given way; in promoting empowerment, it has been sporadically. Instructions that have been given in the institution, they have not been fully affective for all involved. Consistent with the findings, the researcher would like to suggest the following: Authorities must plan, a pedagogical workshop, which allow the managers and all employees, discuss modern theories of transformational leadership; the same that will allow the long term, improve communication leadership and academic development at the institution.

### **c. INTRODUCCIÓN**

La Institución, que se constituyó en el objeto de la presente investigación, es la escuela fiscal de niñas María Paulina Solís, ubicada en el cantón Yantzaza, de la provincia de Zamora Chinchipe; en este establecimiento se educa una importante población estudiantil, en los niveles de Educación desde Inicial hasta el séptimo grado. Los motivos que indujeron a la autora a ejecutar la investigación, radican en el escenario problemático de la escuela que es el siguiente: ¿Cómo influye el liderazgo y comunicación de la directora, en el desarrollo académico, de la escuela fiscal de niñas María Paulina Solís, de la parroquia y cantón Yantzaza, de la provincia de Zamora Chinchipe, en el período lectivo 2011-2012?

Frente a esta problemática la investigadora pretende aportar con lineamientos que aporten desarrollo académico de la institución. El objetivo general, del cual se desprendieron los objetivos específicos, fue: Determinar la influencia liderazgo y comunicación de la directora, en el desarrollo académico, de la escuela fiscal de niñas María Paulina Solís, de la parroquia y cantón Yantzaza, de la provincia de Zamora Chinchipe, en el período lectivo 2011-2012.

Los objetivos específicos fueron: El primero. Detallar la influencia del liderazgo de la directora en el desarrollo académico de la escuela, el segundo. Caracterizar la influencia de la comunicación de la directora en el desarrollo académico de la escuela y el tercero. Construir lineamientos alternativos que mejoren el liderazgo y la comunicación de la directora, para optimizar el desarrollo académico de la institución

Para el desarrollo del proceso de investigación, se utilizaron, fundamentalmente: el método analítico para detallar las características esenciales del problema; para establecer y redactar conclusiones y recomendaciones, el método sintético; para inferir criterios comunes y generales, el método inductivo; para emplear la teoría en la interpretación de problemas concretos, el método deductivo; y, la comparación, para determinar las relaciones entre el ser y el deber ser de los asuntos relacionados con el liderazgo, la comunicación y el desarrollo académico institucional.

Se realizaron entrevistas a los directivos y encuestas a los docentes, estudiantes, padres y madres de familia, para recabar abundante información empírica; material con el cual, a la luz de la teoría constante en el Marco Teórico, se pudo caracterizar e interpretar la problemática del liderazgo, la comunicación y el desarrollo académico, en la Institución investigada. Como resultado del proceso investigativo, se ha podido determinar que, la falta de liderazgo es un problema de relevancia y preocupación para las autoridades, profesoras, profesores, padres de familia, estudiantes y comunidad en general.

Además, se ha determinado que, los procesos administrativos y de gestión, están alejados de un liderazgo transformacional; pues de acuerdo la información obtenida, se deduce que ha habido esfuerzos pero solo de manera esporádica, puesto que, para la mayoría, la autoridad de la institución, no brinda una consideración individual a sus colaboradores; falta aplicar un modelo democrático o participativo; no se motiva a los colaboradores hacia su autorrealización; existe un deficiente modelo para la toma de decisiones, no se

ha desarrollado la cultura del trabajo en equipos y fundamentalmente, la autoridad, no ha fomentado a cabalidad las normas de convivencia. Los mensajes no son afectivos; falta fomentar el empoderamiento institucional; la autoridad, no ha generado empatía hacia y entre sus colaboradores; no se practican técnicas de mejoramiento, y no se emiten instrucciones efectivas; características que impiden, a los colaboradores, asumir individualmente y como equipo, entusiasta y productivamente sus responsabilidades.

Estos resultados permitieron lograr los objetivos y comprobar la hipótesis planteada; es decir, se pudo demostrar que, el liderazgo y comunicación de la directora, ha influido, significativamente, en el desarrollo académico, de la escuela fiscal de niñas María Paulina Solís, de la parroquia y cantón Yantzaza, de la provincia de Zamora Chinchipe, en el período lectivo 2011-2012.

Adicionalmente, la interpretación de la información, posibilitó la construcción de las siguientes conclusiones: En la escuela fiscal de niñas María Paulina Solís de Yantzaza, no se ha ejercido un liderazgo transformacional, que genere entusiasmo, motivación, tampoco se ha propiciado la participación de los involucrados; no se han fomentado a cabalidad las normas de convivencia en la institución; la cultura del trabajo en equipos no ha sido desarrollada en su totalidad y ha afectado, de forma determinante, en la situación académica de la escuela; el trato afectivo, solo se ha dado de manera eventual; en cuanto al fomento del empoderamiento, se ha dado de manera esporádica. Las instrucciones que se han dado en la institución, no han sido del todo efectivas para todos los involucrados.

En concordancia con las conclusiones, la investigadora se permite sugerir lo siguiente: Las autoridades deben planificar, un taller pedagógico, que permita, a los mismos directivos y a todos los colaboradores, debatir las modernas teorías sobre el liderazgo transformacional; para el desarrollo institucional.

Conocer y debatir temáticas sobre comunicación institucional e interpersonal; planificar charlas de concientización sobre la cuestión sentimental de los colaboradores, hacerles que se empoderen de su trabajo, de su institución; Las autoridades deberán conocer y aplicar modernas teorías sobre comunicación efectiva para mejorar los procesos comunicacionales en la institución;

Además deberán hacer énfasis en la aplicación seguimiento y evaluación del Código de Convivencia Institucional, el mismo que permitirá, a largo plazo, mejorar el liderazgo, la comunicación y el desarrollo académico entre otros aspectos.



## **d. REVISIÓN DE LITERATURA**

### **EL LIDERAZGO**

Drake y Roe (1.999, p.176) plantean al liderazgo como “un proceso que consigue los resultados en la comunidad del centro educativo en el que se trabaja” como son:

Trabajar en forma colaborativa hacia la excelencia para conseguir los objetivos propuestos tanto organizacionales como personales/profesionales.

Crear un ambiente libre de amenazas para crecer de tal modo que los talentos y habilidades de cada uno puedan ser aprovechados al máximo.

Animar a construir unas relaciones de trabajo que individualmente se satisfagan, unifiquen y fortalezcan para la realización de determinados objetivos y metas.

Optimizar los talentos humanos y los recursos materiales.

Según los autores, el liderazgo es el conjunto de capacidades que posee un individuo para influir en la voluntad de las demás personas, para lograr que se trabaje con entusiasmo en el logro de metas y objetivos; también es la capacidad de gestionar, animar, fortalecer, optimizar y evaluar a un equipo.

## **Tipos de influencias:**

### **Influencia transformacional**

En palabras de Bernal Agudo (2001, p. 123) “El liderazgo transformacional implica el incremento de las capacidades de los miembros de la organización para resolver individual o colectivamente los diferentes problemas y la toma de decisiones”

MÚNCH, Lourdes (2012, p.151) “una de las maneras más adecuadas de lograr la máxima productividad es el estilo o liderazgo transformador, que se distingue por un alto grado de interés por los resultados unido a un gran interés por la gente”.

Para la especialista, Los desacuerdos se estudian y se solucionan de forma abierta, mediante la comprensión recíproca y un compromiso total de todos los miembros de la institución educativa. Se desarrollan equipos de trabajo y se fomenta la participación de todos.

AGUDO, Bernard (2001, pág. 124), retoma los elementos del gestor educativo, para caracterizar al liderazgo transformacional, propuestos por Bernard Bass (1985): “carisma, consideración individual, estimulación intelectual, inspiración”.

La actitud entusiasta del líder se evidencia en el liderazgo carismático como una persona íntegra, que genera confianza en las personas y cumple con lo que dice. El carisma es la capacidad de entusiasmar, de transmitir confianza y respeto.

## **Consideración del líder a sus seguidores**

Agudo, (2.001, p.186). “El liderazgo, que ejerce su influencia fundamentado en una consideración Individual, se caracteriza por una aceptación de las diferencias individuales de cada uno de sus seguidores”

En este modelo, el líder fomenta las interrelaciones con los miembros de la institución de manera directa, optimiza su capacidad de escucha activa, prestar atención personal a cada integrante, da formación y aconseja.

## **Modelos**

CHIAVENATO, Idalberto (2001, p.19) afirma que “una forma común de estudiar a la dirección de una institución es tipificar los modelos básicos empleados por sus dirigentes: autócrata, demócrata (participativo) y laissez-faire”.

De acuerdo al autor, los dirigentes autócratas, son aquellos que toman la mayoría de decisiones sin permitir que sus subordinados intervengan en ellas; son eminentemente coercitivos; los dirigentes demócratas, se basan en la participación, e integración, involucran al grupo, incluso, en la fijación de objetivos; en cuanto a los dirigentes laissez-faire, afirma que son blandos e indulgentes, que permiten que sus subordinados hagan lo que quieran, prácticamente no ejercen autoridad.

Chiavenato asegura que el líder democrático no centra el poder en su persona, sino que, actúa en función del grupo, considera a cada colaborador como uno más de su equipo de trabajo. (p. 21)

En este modelo existe consenso y respeto mutuo. El líder democrático o participativo guía y consulta, constantemente a sus colaboradores acerca de sus acciones y futuras decisiones, e impulsa, en su equipo, la participación, motiva a su personal y confía en ellos, delega tareas y espera que sean cumplidas por motivación propia.

### **Formas de trabajo**

De acuerdo a autores como: Ken Blanchard, Alan Rhandolph y Peter Gracier, las formas de trabajo pueden ser individuales y colectivas. (Blanchard y otros, p. 13)

### **Individualistas**

Según los autores mencionados, la forma de trabajo individualista, que es una forma tradicional, arcaica, no potencia las capacidades de los individuos; más bien genera competencia, rivalidad, confrontación y conflictos.

### **En equipos**

Los autores antes mencionados, coinciden en que, el trabajo colectivo es una estrategia para crear mejores equipos, "Equipos del siguiente nivel". (Blanchard y otros, p. 15)

La creación de equipos en una institución es fundamental, porque permite que sus miembros aporten a través de su conocimiento, experiencia y motivación. Esta modalidad de trabajo elimina las barreras del individualismo en la organización y hace que los miembros del equipo se sientan orgullosos, comprometidos y valorados, al sentirse forjadores del desarrollo institucional

### **El liderazgo emocional**

MASLOW, Abraham (1971, P. 205) considera que, “el liderazgo emocional tiene que ver con los sentimientos, con la capacidad de inspirar a los demás, en su parte interna”

Los sentimientos tienen un poder muy significativo en el éxito de la empresa, el liderazgo de corazón se basa en la razón lógica y clara, donde el líder busca la manera de motivar a las personas, mediante el reconocimiento del valor de su trabajo, esto permite que la gente se identifique, se sienta útil desarrolle su auto superación.

### **La motivación**

MUNCH, Lourdes. (2010, p.140) “en su acepción más sencilla, motivar significa mover, conducir, impulsar a la acción”

Según Munch, la función del director es motivar al personal para que este sea más productivo. Sin embargo, en la actualidad un adecuado estilo de dirección promueve las condiciones necesarias para que el personal se motive y se autocontrole.

La especialista asegura que la distinción básica consiste en que al líder la gente lo sigue porque le inspira un sentimiento de confianza y compromiso, mientras que el gerente tiene que “empujar” o “motivar” al personal para que trabaje y que la cualidad básica del líder es hacer que la gente se automotive esto es lo que lo identifica.

### **La toma de decisiones**

Herbert, Simón (1981, p. 85) afirma que “la dirección debe incluir principios de organización que se aseguren una toma de decisiones correctas; de la misma manera debe incluir principios, que aseguren una acción efectiva, mediante un proceso, en el cual, se realiza una elección entre las opciones o formas para resolver diferentes situaciones de la vida, en diversos contextos, como en el laboral”.

### **Proceso de toma de decisiones**

Hace ya mucho tiempo, se definió cinco pasos a seguir en la toma de decisiones, (Herber, 1981, p. 86) el primer paso consiste en clasificar el problema, esto es definir la gravedad y consecuencias del mismo; luego, hay que analizarlo para entender su naturaleza; en tercer lugar, se buscan soluciones alternativas, lo cual implica evaluar la diversidad de opciones para solucionar el problema y decidir la solución más apropiada; finalmente, se debe cuidar que la decisión sea efectiva, es decir, asumir la responsabilidad.

## **La responsabilidad**

Erra, Carolina (2013, p.1) hace énfasis en la responsabilidad, que es uno de los principios fundamentales que propone Henri Fayol "Sin embargo, la responsabilidad es generalmente tan temida como la autoridad es codiciada."

Henri Fayol (1841-1925)

Fayol realiza un preciso desarrollo del concepto de responsabilidad y de su estrecha relación con el ejercicio de la autoridad:

"No se concibe la autoridad sin la responsabilidad, es decir, sin una sanción recompensa o penalidad, que acompaña al ejercicio del poder. La responsabilidad es un corolario de la autoridad, su consecuencia natural, su contrapeso indispensable. En cualquier lugar donde se ejerza la autoridad, nace una responsabilidad. La necesidad de sanción, que tiene su fuente en el sentimiento de justicia... (Se aplica) en beneficio del interés general, (dado que) es menester alentar las acciones útiles e impedir las que no tienen ese carácter"

La responsabilidad, es una fuente de respeto. El miedo a las responsabilidades puede paralizar todo intento de cambio y todo buen líder debe fomentar y transmitir la fortaleza de las responsabilidades. Se entiende que hay que ser responsables frente a cada acto realizado valorando los pro y contra para ver si lo que se va a hacer responde al beneficio propio y de los demás o si por el contrario es un acto destructivo. De cualquier manera hay que estar preparados para asumir las consecuencias de los actos con responsabilidad.

## **LA COMUNICACIÓN EFECTIVA**

Para definir este concepto, Barsallo G, Katerine (2012, p.1) ha utilizado el modelo de Martínez (2006, p. 1) “El arte de la comunicación se aprende si queremos aprender y si aprendemos a aprender.”<sup>15</sup> recomienda los siguientes aspectos.

- En todo comienza con el respeto que merece su oyente, ya sea un individuo o un auditorio.
- Luego sigue el impacto que usted consiga al dar su información, siempre debe comenzar con algo sorprendente fuera de lo común.
- Después de tener la atención de tu oyente trata de transmitir su idea con claridad para que los demás le comprendan
- Use palabras que denoten seguridad.
- Cultive las relaciones personales, use la asertividad y empatía.

### **Claves para una comunicación efectiva en un equipo de trabajo**

Según el autor, la comunicación es, el factor más crítico para para enfrentar.

A continuación algunos principios que ayudan a los líderes a aliviar el estrés, desarrollar confianza e impulsar resultados en ambientes cargados de ansiedad e incertidumbre.



**Manténgase en contacto siempre:** emita sus mensajes una y otra vez. Refuércelos en tantos medios y formatos apropiados: reuniones, sesiones, preguntas y respuestas, grabaciones, videos, publicaciones de prensa, conferencias, cartas personales, e-mails, folletos.

**Sea claro y preciso:** transmita los mensajes con claridad y coherencia, pues la comunicación confusa es su peor enemigo.

**Elija al mejor mensajero:** Lo ideal es que elija a una persona clave para hablar con cada grupo

**Reúnase cara a cara:** Cuando le sea posible reúname directamente con su equipo de trabajo para interlocutar.

### **Técnicas de una comunicación eficaz**

#### **La escucha activa:**

Uno de los principios es saber escuchar. Esto requiere un esfuerzo superior al que hace al hablar y también del que se ejerce al escuchar sin interpretar lo que se oye.

#### **Pero ¿qué es realmente la escucha activa?**

La escucha activa significa escuchar y entender la comunicación desde el punto de vista del que habla. La diferencia entre el oír y el escuchar es que el oír es percibir vibraciones; mientras que escuchar es entender.

La escucha activa se refiere a la habilidad de escuchar no solo lo que la persona está expresando, sino también los sentimientos, las ideas o pensamientos, para llegar a alguien se requiere empatía.

### **Elementos que facilitan la escucha activa**

- **Disposición psicológica:** prepararse interiormente para escuchar. Observar al otro e identificar el contenido de lo que dice, objetivos y los sentimientos
- Expresar al otro que le escucha con comunicación verbal (ya veo, umm) y no verbal (contacto visual, gestos, inclinación del cuerpo)

### **Elementos de la escucha activa:**

No distraerse

No interrumpir al que habla

No juzgar

**No contar su historia cuando el otro necesita hablar:** Dar prioridad a la otra persona.

**Evitar el “síndrome del experto”:** ya tiene la respuesta al problema de la otra persona antes de que le haya contado la mitad.

**Mostrar empatía:** Escuchar activamente las emociones de los demás “meterse en su pellejo” y entender sus motivos. Escuchar sus sentimientos y hacerle saber que se le entiende.

La comunicación es una actitud que implica disponibilidad para compartir, dar y recibir. Sin embargo, no es tarea fácil; es un arte que se debe practicar continuamente para desarrollarlo en toda su plenitud y poder obtener el mejor provecho de él. Los seres humanos necesitan potenciar al máximo la calidad de comunicación.

### **Los mensajes**

Los mensajes, de acuerdo a, RAMOS Marcano, E (1996, p. 15) son el objeto de la comunicación, contienen la información que el emisor envía al receptor, a través de un determinado canal o medio de comunicación (como el habla, la escritura y los medios audiovisuales); el mensaje es una parte fundamental del proceso de la comunicación.

### **Mensajes afectivos**

RAMOS Marcano, E (1996) define a la comunicación efectiva como la comunicación que, a través de destrezas y formas de comunicación, obtiene el propósito de lo que se quiere transmitir o recibir, y la relaciona con la afectividad, ya que transmite sentimientos y emociones. Este es un componente esencial en el éxito de la institución.

## **Estrategias comunicacionales**

Según el criterio del Dr. OREJUELA Escobar, Eduardo (2013, p. 2) las estrategias comunicacionales dentro de las organizaciones, son muy importantes, ya que permiten el conocimiento fluido y eficaz, de los acontecimientos que se dan en la institución y que sirven como mecanismo para la toma de decisiones; esas estrategias o medios son: pizarrones, boletines, reuniones, conferencias de trabajadores, manuales para empleados, sistemas de sugerencias, memorandos, cartas, y comunicaciones cara a cara, entre otras.

## **Manuales de convivencia**

El manual de convivencia es una herramienta normativa que contribuye a la regulación de las relaciones de los estudiantes entre sí y con los demás miembros de la comunidad educativa. La convivencia es un elemento central de la formación humana integral, por ello es conveniente comprender su naturaleza y su dinámica propia, dentro de la institución escolar.

## **Empatía**

Para Covey y Goleman, (1989, p.303) de todas las competencias de la inteligencia emocional, la empatía es la fundamental, para comprender y apreciar los sentimientos de las demás personas. Es la dimensión base para todas las competencias sociales, que son importantes en el ambiente laboral; según el autor la empatía es el radar personal y social de cada ser; el percibir lo que otros sienten, sin decirlo, es la esencia de la empatía.

## **La generación de la empatía**

COVEY R, Stephen (1.989, p308) cuando se refiere a la “escucha empática”, se está refiriendo a técnicas de la escucha activa o refleja que, básicamente, consiste en imitar lo que la otra persona dice.

La esencia de la escucha empática no consiste en estar de acuerdo; consiste en generar una comprensión profunda y completa hacia la otra persona, tanto emocional como intelectualmente; la escucha empática es tan poderosa porque proporciona datos precisos; en lugar de proyectar la propia autobiografía y dar por supuestos ciertos pensamientos, sentimientos, motivaciones e interpretaciones, se aborda la realidad que está dentro de la mente y el corazón de la otra persona. Se escucha para comprender.

El mismo autor considera que, “Cuando la gente se comunica con sinergia simplemente abre su mente, su corazón y sus expresiones a nuevas posibilidades, nuevas opciones.” (Covey, p. 309)

Al comprometerse en la comunicación sinérgica se está seguro de cómo saldrán las cosas, se experimenta una sensación de entusiasmo, seguridad y aventura; se confía en que todo será mejor después del proceso; se empieza con la creencia de que las partes implicadas obtendrán más comprensión, y de que, el estímulo de sinergia recíprocos creará, a su vez, un impulso hacia una mayor comprensión, aprendizaje y, por consiguiente, al desarrollo.

## **Técnicas de mejoramiento**

Cortez M, Uberto (1998, p. 47) sostiene que son las personas las que, a través de un buen proceso de comunicación, realmente mejoran la vida de la institución; es de vital importancia, para el administrador, emplear las mejores técnicas comunicacionales para hacer que el mejoramiento sea una realidad.

Las técnicas, entre otras, pueden ser: Una política de puertas abiertas; reuniones sociales con fines de Integración; el buzón de sugerencias; el trabajo en equipos y la participación. El líder debe considerar todas estas técnicas para mejorar la comunicación; sin embargo se hará énfasis en las reuniones de integración, como técnicas fundamentales para mejorar la comunicación.

## **Instrucción**

Para el especialista en comunicación, Mario Kaplúm (2003), las instrucciones son un conjunto de enseñanzas o datos impartidos a una persona o entidad; es una forma de enseñanza, que consiste en la impartición de conocimientos o datos a una entidad dada, ya sea una persona, un animal o un dispositivo tecnológico. Dentro de este ámbito es importante que el directivo entregue instrucciones claras para evitar malos entendidos.

## **La efectividad**

Para que exista efectividad en la comunicación se requieren instrucciones claras; se debe hablar el mismo lenguaje; el director debe dar las órdenes de manera concisa y decir, sin ambigüedades, lo que desea y espera lograr; para ello, debe hacer conocer a las personas, lo que espera lograr una vez obtenga lo que pidió.

## **La motivación**

Continuando con Kaplúm, (2.003) la motivación se materializa cuando se esclarece a los empleados lo que debe hacer para un trabajo adecuado; la motivación es una herramienta poderosa en las organizaciones, porque permite que sus colaboradores trabajen con mayor sinergia y compromiso.

## **El desempeño**

Para Kaplúm, Mario (2.003, p. 115) si los propósitos de las organizaciones son mantener a sus funcionarios en un alto nivel de motivación y tener mejores resultados en la empresa, el directivo debe detectar las habilidades de sus colaboradores, desarrollar la cultura de agradecer, ya que esto le permite mantener mejores relaciones con sus equipos de trabajo; desarrollar la habilidad de escuchar a sus equipos de trabajo (qué les gusta, qué aman, qué odian, entre otras), debe convertir los errores en una importante herramienta para llegar al éxito, ser ejemplo para motivar a los colaboradores.

## **EL DESARROLLO ACADÉMICO**

### **Concepto de desarrollo**

El diccionario Enciclopédico Ilustrado Océano Uno, define al desarrollo como la fase de evolución de un país, caracterizada por el aumento de la renta nacional por habitante; no es, precisamente la definición que se necesita para abordar la temática que interesa en este trabajo; pero, se infiere que el desarrollo es una instancia o proceso de mejoramiento, de optimización, de acercamiento y logro de la calidad, entre otras.

El desarrollo puede ser tratado y analizado desde múltiples perspectivas, sin embargo, cuando se hable de desarrollo, en este documento, será en la concepción del desarrollo como el mejoramiento de la calidad de vida o de trabajo de las personas; es decir, en la línea del bienestar personal y grupal de los involucrados de una institución.

A la vez, cuando se trate sobre el desarrollo académico institucional, se abarcará todo tipo de mejoramiento o crecimiento que, en los ámbitos de la academia, es decir, de lo relacionado con planificación, tecnología, ambiente de trabajo docente, procesos de interaprendizaje, metodologías, pedagogía, entre otras.

El término académico se refiere a las habilidades, conocimientos y técnicas adquiridas por las personas además de las normas de comportamiento, el



desarrollo de proyectos de investigación y a la transmisión de la ciencia; hace referencia al nivel de estudios superiores pero de especialización como maestrías, doctorados PhD. Además lo académico contempla el bienestar de toda la comunidad educativa.

### **Normas de convivencia**

Para Escobar J, Eloy (1993, p.23) lo académico no puede excluir “el ser persona y la formación en valores, como la justicia, la superación, el respeto o la tolerancia”.

El autor mencionado concibe estos valores como principios que orientan el comportamiento hacia la realización de las personas, y son la base para vivir en comunidad.

Permiten regular la conducta de las personas en una organización, estableciendo una convivencia basada en la armonía y el orden. La implantación de estos valores, como normas de convivencia, en la institución trae como consecuencia el desarrollo académico.

### **El fomento de las normas de convivencia**

La Ley Orgánica de Educación Intercultural, en su Artículo. 9, propone, entre otros, los siguientes conceptos / orientaciones que guiarán el proceso de construcción del Código de Convivencia. (Vallejo, p. 5)

El fomento de normas de convivencia en una institución educativa es fundamental, para lograr la armonía social, para ello deberán orientarse normas de convivencia, entre las más básicas están: la democracia, la cultura del buen trato, el respeto, reconocimiento de las personas, y la responsabilidad; para que exista una verdadera convivencia institucional armónica, es necesario que el directivo fomente estos principios establecidos, en el artículo 182.

### **El impulso del espíritu de colaboración**

NÉRECI G, Imídeo (1973, p.91) refiriéndose a la conducción democrática, recalca que, en este tipo de conducción reina la cordialidad, el espíritu de colaboración y solidaridad entre miembros de la escuela, en donde todos los miembros de la institución educativa se esfuerzan por superar las dificultades trabajando por un fin común.

### **Concienciación sobre los deberes de los maestros**

Una de las estrategias del líder para impulsar la concienciación de los docentes, sobre sus deberes, es hacer hincapié en la función administrativa, como una estrategia para dinamizar el funcionamiento institucional, y se ejercita mediante la influencia personal sobre los subalternos, docentes y no docentes, para que, debidamente orientados y conducidos, realicen en forma entusiasta y eficiente sus funciones, tendientes al logro de los objetivos.

El líder demuestra su capacidad profesional en la práctica diaria; además se apoya en las bases legales propuesta por el Estado; para el presente caso, declara que las y los docentes, tienen los siguientes deberes". Néreci G, p.11)

Cumplir con las disposiciones de la Constitución de la República, la Ley y sus Reglamentos inherentes a la educación; ser actores de una educación de calidad y calidez; laborar durante la jornada completa; elaborar su planificación académica y presentarla oportunamente; respetar el derecho de las y los estudiantes así como de los miembros de la comunidad educativa a expresar sus opiniones y promover la convivencia armónica y la resolución pacífica de los conflictos; fomentar una actitud constructiva; evaluar a las y los estudiantes de acuerdo con su diversidad cultural y lingüística y las diferencias individuales; dar apoyo y seguimiento pedagógico; respetar y proteger la integridad física, psicológica y sexual de los estudiantes.

### **La proyección institucional**

De acuerdo a IZQUIERDO A, Enrique (1.999, p. 82) “Todas las instituciones educativas son un poder que luchan por sobresalir a cualquier costo y para ello planifican políticas, objetivos y estrategias, encaminadas a lograr sus propósitos”.

La institución juega un papel integrador de las diferentes influencias y necesidades, por ello es urgente que la institución educativa, proyecte su personalidad académica, donde involucra a todos sus componentes, comprometiéndolos en el cumplimiento de sus responsabilidades, con extrema seriedad, honestidad, ecuanimidad y ponderación; las instituciones educativas deben direccionar sus actividades tomando en cuenta las expectativas e intereses institucionales, fusionándolos con las externas y que generen resultados favorables, para el desarrollo propio y de la sociedad.

## **El compromiso de los padres**

Según NÉRECI G, Imídeo, (1973, p.92) los padres de familia tienen el compromiso de acompañar la vida escolar, familiar y social de sus hijos, además de velar por su buen comportamiento; el compromiso de los padres se materializa en la obligación de comprensión, asistencia, responsabilidad por su desenvolvimiento personal, y de mantener un comportamiento ejemplar delante de los hijos.

De acuerdo al autor, ser padre de familia no solo significa proporcionar los medios materiales, sino que, los hijos necesitan que los padres les dediquen parte de su tiempo para realizar alguna actividad que implique su interrelación padre e hijo, conversar y educar, entre otras actividades

## **Las funciones de los docentes**

Según Imídeo Nérici, las funciones del maestro aumentan a medida que las familias van perdiendo el control sobre sus hijos; las funciones del docente se identifican como: técnicas, didácticas y orientadoras. (Izquierdo, p. 93).

De acuerdo con la función técnica, el maestro debe tener pleno conocimiento sobre su profesión docente; en la función didáctica, el profesor debe estar bien preparado para poder guiar y orientar el aprendizaje de sus alumnos en base a la utilización de métodos y técnicas de enseñanza aprendizaje apropiadas, de manera que incremente la reflexión, creatividad y la disposición para la investigación; en la función orientadora el docente se centra en la comprensión y orientación al alumno.

El fortalecimiento de la función orientadora de los docentes está destinado hacia la optimización de la capacidad de los directivos y docentes, para conocer y utilizar los referentes teóricos existentes al respecto, para encaminar, tanto a los propios docentes, como a los estudiantes, hacia el mejoramiento constante; lo capacita para la prevención de situaciones negativas que afecten el desempeño y la formación integral de los estudiantes.

### **Los deberes de los directivos**

De acuerdo al Artículo 44, de la Ley Orgánica de Educación Intercultural, Las atribuciones del director o rector son: (Izquierdo, p. 94).

Cumplir y hacer cumplir los principios, fines y objetivos del Sistema Nacional de Educación, las normas, políticas educativas, derechos y obligaciones de sus actores; dirigir y controlar la implementación eficiente de programas académicos, así como participar en su evaluación permanente; ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial del establecimiento; controlar el buen uso de la infraestructura física, mobiliario y equipamiento de la institución educativa; administrar la institución educativa, además responder por su funcionamiento; autorizar las matrículas ordinarias, extraordinarias así como los pases de los estudiantes.

Como se observa, la responsabilidad de los directivos es muy compleja y, de la manera de cumplirla, depende el éxito o fracaso de las instituciones.

## **El respeto**

JIMÉNEZ E, Eloy (2001, P.23) considera que el respeto consiste en no menospreciar, más bien, considerar a los demás y a sus opiniones.

Cuando las personas actúan deben tener consideración y deferencia con los sentimientos de los demás. El respeto consiste en el aprecio a los semejantes, y en el esfuerzo por comprender, de manera empática, sus puntos de vista y situaciones particulares, sin atropellar a los demás, al interactuar con ellos.

## **El fomento del respeto**

El respeto es uno de los valores primordiales que deben imperar, son la esencia misma de las relaciones humanas y, en particular, en la vida de las relaciones laborales. El respeto es sinónimo de honestidad y transparencia en una relación, aunque parezca raro, día a día, los docentes, directivos, estudiantes y padres de familia, deben fomentar ese respeto, pues, sin respeto no puede esperarse ningún desarrollo académico en las instituciones.

## **Los deberes de los estudiantes**

Según el Artículo 182, de la Ley Orgánica de Educación Intercultural, los estudiantes tienen los siguientes derechos:

Participar del proceso educativo en una atmósfera de amor, calidez, libre de presiones o abusos físicos, psicológicos y verbales; gozar del respeto por sus derechos, sentimientos, su individualidad y sus pertenencias por parte de sus compañeros y funcionarios del plantel; requerir de la asistencia de docentes para resolver sus conflictos y dificultades mediante el diálogo; ser escuchado, con respeto, sus opiniones.

Entre las obligaciones, se encuentran: Cumplir respetuosa y puntualmente las instrucciones impartidas por las autoridades educativas; ser puntual en su asistencia a clases y en el cumplimiento de sus tareas; tratar a sus compañeros y compañeras, maestras, maestros y demás personas con cortesía y respeto; evitar cualquier actividad que coarte los derechos de los otros a aprender, a jugar.

### **La superación**

Según Escobar J, Eloy “La superación es el compromiso que adquieren las personas para mejorar cada día lo que hacen aunque sea una pequeña parte y no en la totalidad”. (Ley Orgánica de Educación Intercultural, p. 23).

De acuerdo al autor, la superación es la capacidad y deseo de vencer obstáculos o dificultades, de seguir siempre adelante, la superación va acompañada de la motivación. Los retos inspiran a los individuos a buscar su realización como personas, con el esfuerzo asumido de manera consciente; para el autor el poder se obtiene de la disciplina y la perseverancia.

## **El impulso de la superación.**

Eloy J, Escobar las personas pueden mejorar su calidad de vida y lograr una gran cantidad de avances a través de unas fuerzas provenientes ya sea del mismo individuo o de las personas que están alrededor; la fortaleza y la motivación son los medios en que se apoyan los dirigentes para dirigir a los miembros de la institución hacia algún fin.

## **El emprendizaje**

De acuerdo con la Real Academia de la Lengua Española, emprendizaje, es “Acometer y comenzar una obra, un negocio, un empeño, especialmente si encierran dificultad o peligro”. (Schumpeter, p. 1).

Según los autores el emprendizaje es el acto de ser emprendedor, esto significa estar listo a, tomar decisiones o iniciar algo. De acuerdo a Alois Schumpeter, este término tiene que ver con la persona que está en la capacidad de hacer frente a las adversidades, haciendo uso de las destrezas que lo evidencian como un verdadero líder. Según el autor los emprendedores poseen características comunes, como el deseo de superación e innovación; son personas dotadas de optimismo, capacidad de actuar y querer aprender.

## **La optimización del emprendizaje**

Néreci G, Imídeo (1973, p.111) sostiene que el director trata de enrumbar a la institución hacia una constante renovación, tanto en sus propósitos como de la acción didáctica, ajustándola a las nuevas necesidades del educando.



De esta manera el director debe orientarse hacia satisfacción de las aspiraciones, motivaciones y necesidades sociales de sus alumnos, debe proyectarse hacia la conquista teórica y tecnológica de la excelencia educativa, mediante el empoderamiento para crear y emprender modelos productivos, que le permitan lograr la calidad y la mayor celeridad en lo referente a la renovación institucional.

### **La actitud profesional**

Izquierdo A, Enrique para lograr cambios en la educación “se debe empezar por concienciar a los maestros del rol que desempeñan”. (Arellano, p. 96). .

La concientización del líder a los docentes, permite que sientan la necesidad de cambiar su actitud profesional y llegar un nivel superior académico, técnico-científico y humanístico, en las distintas áreas de estudio; más un comportamiento formal para el cumplimiento cabal de sus obligaciones; abandonar la práctica docente decadente y proyectarse a un espacio de autocrítica, creatividad, investigación y participación activa permanente.

### **El empoderamiento**

Para Blanchard, Carlos & Randolph (1997, p.2), el empoderamiento es la facultad de dar poder a la gente para decidir y actuar con responsabilidad y compromiso. Constituye una herramienta fundamental para promover el liderazgo de cambio compartido, centrado en una cultura inspirada en valores y conductas, para ejercer con libertad, iniciativa, creatividad y autonomía cualquier tipo de función.

Según los autores, el fomento del empoderamiento, se basa en el proceso de estimular a las personas para actuar como si fueran dueñas de la empresa, haciendo que, en la organización, se cumplan los objetivos propuestos; para ello el líder debe dar y ganar confianza, así como reconocimiento, creando un clima de trabajo más abierto, cálido y humano.

### **La eficiencia**

Según Idalberto Chiavenato, eficiencia "Es la utilización correcta de los recursos disponibles" (Chiavenato, p. 52).

La eficiencia se refiere a la habilidad de contar con algo o alguien para obtener el mejor resultado. La eficiencia, está vinculada con la utilización óptima de los medios disponibles para, de manera racional, llegar a una meta. Se trata de la capacidad de alcanzar un objetivo fijado con anterioridad en el menor tiempo posible y con el mínimo uso posible de los recursos.

### **El fortalecimiento de la eficiencia**

En términos generales, el líder debe fortalecer el desarrollo académico, de la institución que dirige, a través del fortalecimiento de la eficiencia la misma, este proceso, hace referencia a la inteligente organización y distribución de tareas al personal, a los recursos empleados y los resultados obtenidos. Por ello, es una capacidad o cualidad muy apreciada por las instituciones debido a que, en la práctica, todo lo que se haga para lograr la optimización, hace relación a la obtención y logro de los propósitos y alcanzar metas u objetivos.

## **Cualidades del docente**

De acuerdo a NÉRECI G, Imídeo (1973) “la responsabilidad del profesor es grande debido a que existe una relación bastante prolongada con el educando”.

El papel del profesor hacia el educando adolescente es decisivo, puesto que debe ayudarlo a reconstruir su mundo en valores, para que se pueda desenvolver en su vida social, impulsándolo hacia la superación de problemas y ayudándolo a vivir en armonía consigo mismo y con los demás. El autor opina que la Justicia, bondad, delicadeza, calma, paciencia, dominio de sí, sentido del humor, inteligencia, simpatía, honestidad, puntualidad y capacidad didáctica, son las cualidades más admiradas de un profesor.

De acuerdo a Miriam Santiago Morales, profesora de Filología Inglesa, las cualidades más admiradas de un buen profesor son: (Morales, p. 1).

Según esta profesora, un buen educador debe amar la enseñanza, inculcando en los alumnos, valores como la responsabilidad y respeto, debe ser un mediador, amigo y transmisor de información, mantener el autocontrol, manejar una formación cultural ejemplar; además de ser creativo, tener vocación para que haga de sus alumnos personas productivas e íntegras.

Para mantener la lógica del presente trabajo, se completará este criterio, manifestando que, a todas estas cualidades, se debe sumar una gran capacidad de liderazgo transformacional, que posibilite la verdadera transformación del simple ser biológico, que es el ser inmaduro, a un auténtico ser humano, a quien identificamos como un ser estructurado en valores

## **La interacción de la escuela con la sociedad**

Retomando a Enrique Arellano Izquierdo, se puede asegurar que, “Siempre la educación tiene que trabajar en perspectiva, en función de los requerimientos: Sociales comunitarios, institucionales, de Estado y de país hacia allá se dirige, ese es su objetivo y su razón de ser y existir”. (Morales, p. 81).

De acuerdo al autor, la educación se refleja en la sociedad a través de su trabajo en espacios sociales diversos, en los que localiza sus objetos de transformación, a través de la formación del ser humano; la educación se relaciona con la sociedad porque es la que forma talentos humanos, que son los que la transforman.

Enrique Arellano Izquierdo enfatiza que, “La educación no es obligación exclusiva de la escuela, sino todas las instituciones, de toda la sociedad”. (Morales, p. 118).

La interacción de la escuela con la sociedad se fortalece mediante al apoyo de las instituciones sociales al proceso de formación de individuos, para que contribuyan al progreso y desarrollo de la sociedad; pues, la educación y o formación de las personas no es de exclusiva responsabilidad de la escuela; por ello, el papel fundamental de la familia, la iglesia y el Estado está en estrecha relación y compromiso con la educación.

## **Los deberes de los padres**

De acuerdo al Artículo 13, de la Ley Orgánica de Educación Intercultural, los deberes de las y los padres de familia son: (Ley Orgánica de Educación Intercultural, p. 13).

Garantizar que sus representados asistan regularmente a los centros educativos; hacer un seguimiento de su aprendizaje, propiciándoles un ambiente adecuado en su hogar, así como, participar en la evaluación de las y los docentes en la gestión de las comunidades educativas; respetar leyes, reglamentos y normas de convivencia; participar en actividades extracurriculares que complementen el desarrollo emocional, físico y psico-social de sus representados; reconocer el mérito y la excelencia del personal docente y sus representados o representadas; participar en el cuidado, y mejoramiento de las instalaciones físicas de las instituciones educativas.

Sin embargo, el papel fundamental del padre o madre de familia es apoyar a la educación de sus hijos, no sólo garantizando la disponibilidad de los medios, como libros, cuadernos, entre otros; sino, apoyándole en sus tareas y obligaciones; y, brindándole el escenario afectivo y seguridad, para que sepan desenvolverse ; por lo que, es deber de las instituciones educativas, extender la educación a los padres y madres de familia, para que puedan apoyar, adecuadamente, a la función que cumplen las instituciones educativas.

## **La innovación académica**

Fidalgo, Eduardo (2007, p.1) manifiesta que, cualquier innovación introduce novedades que provocan cambios; esos cambios pueden ser drásticos (se deja de hacer las cosas como se hacían antes para hacerlas de otra forma), o progresivos (se hacen de forma parecida pero introduciendo alguna novedad); en cualquier caso, el cambio siempre mejora lo cambiado; es decir, la innovación sirve para mejorar algo.

En las instituciones educativas, la innovación académica apunta hacia el desarrollo de iniciativas para optimizar el currículo y las prácticas profesionales; mejorar el ambiente y los escenarios donde se cumplen los procesos educacionales; aplicando nuevas y revolucionarias teorías sobre la educación.

## **EL LIDERAZGO Y EL DESARROLLO ACADÉMICO**

La lógica del presente trabajo, está dirigida a relacionar o destacar la relación que existe entre el liderazgo, que se ejerce en una institución educativa y su desarrollo académico.

En esta perspectiva, es importante destacar la presencia del gestor educativo, pero no como símbolo de poder institucional, sino como posibilitador de procesos, para que los miembros de la institución sean los protagonistas del logro de los objetivos institucionales.

Recogiendo el discurso de este trabajo, si el líder actúa de acuerdo al perfil, que se ha tratado de esbozar en este discurso, el desarrollo académico, estaría asegurado.

### **La actitud entusiasta del líder y el impulso del espíritu de colaboración**

El líder entusiasta es la persona que se preocupa por los demás: toma en cuenta los problemas personales y preocupaciones que están atravesando sus seguidores; se lleva bien con los demás: crea un ambiente de dinamismo y de compañerismo, existe democracia; La actitud entusiasta del líder impulsa el espíritu de colaboración, la cordialidad, y solidaridad entre sus miembros.

### **La consideración individual y el impulso de la concientización de los deberes de los maestros.**

El trato y la consideración personal, cara a cara, en las interrelaciones con los miembros de la institución, entre el directivo y cada una de las personas que laboran en la institución, el roce individual del directivo con los docentes es un medio o recurso idóneo, que le permite al líder impulsar la concienciación a los docentes y demás involucrados, en sus deberes y obligaciones.

### **El modelo participativo del líder y la potencia de la proyección institucional**

En el modelo demócrata o participativo, los dirigentes involucran intensamente a sus seguidores en el proceso de toma de decisiones; de esta manera, el líder juega un papel integrador donde involucra a todos sus componentes en la proyección de la institución hacia el logro de sus grandes objetivos.

### **La forma de trabajo en equipos y la potencia del compromiso de los padres.**

La forma de trabajo en equipos, es una estrategia para desarrollar altos niveles de confianza y responsabilidad. Esta forma de trabajo, le permite al director potenciar el compromiso de los padres, de acompañar, en forma efectiva, la vida escolar, familiar y social de sus hijos, además de velar por su buen comportamiento, puesto que la tarea de formar a los estudiantes no solo es responsabilidad de la escuela.

### **La consideración de los sentimientos y el fortalecimiento de la función orientadora de los docentes.**

La consideración y el respeto de los sentimientos tiene un poder muy significativo en el éxito de una institución; el liderazgo actual, requiere considerar e incorporar este respeto y consideración en su accionar; de esta manera, el líder, a más de motivar y comprometer a sus colaboradores, fortalecerá la función orientadora que, a la vez, desarrollan los docentes.

Como las dan las toman, dice un adagio popular; en este caso, si los docentes reciben afecto, darán afecto; si reciben ayuda y orientación, darán ayuda y orientarán mejor a sus estudiantes y padres de familia.



## **La ética en el establecimiento de los principios de la conducta profesional, y la optimización de los deberes de los directivos.**

De acuerdo a Hortal Alonso, la ética juega un papel fundamental en el desarrollo institucional; quienes están al frente de una institución, deben ser capaces de proveer una ética responsable y comprometida, que asegure el desarrollo de la institución. Resulta indiscutible que, si en una institución, la conducta profesional se fundamenta en una verdadera ética, el cumplimiento de los deberes de los directivos y docentes, está asegurado.

## **La ética del líder en la armonía social y el fomento del respeto**

De acuerdo a especialistas, para que exista armonía social se debe hacer hincapié en las normas éticas; en la mayoría de los casos, el ser humano nace con ellas y las va experimentando y mejorando en su vida diaria, hasta lograr afirmarlas como costumbres. La armonía social, a la vez, se evidencia en el fomento del respeto, valor primordial, esencia misma de las relaciones humanas y, en particular, en la vida de las relaciones laborales.

## **La motivación hacia la autorrealización y el fomento de los deberes de los estudiantes.**

Uno de los roles del líder es motivar constantemente a sus seguidores, hacia la satisfacción de necesidades, hacia su autorrealización; la motivación hacia la autorrealización se fomenta con ponderar la importancia del cumplimiento de los deberes, que le permite al estudiante vivir con armonía, tranquilidad y seguridad; cuando las personas cumplen obtienen resultados favorables.

## **La motivación hacia la autorrealización y el impulso de la superación**

Cuando el líder motiva a las personas, se generan cambios significativos en ellas, se proponen metas, propician su autorrealización. Lo hacen debido a esa fuerza impulsora, la motivación, que constituye un medio muy poderoso para llegar a la superación, les ayuda a vencer obstáculos y lograr sus metas.

## **La toma de decisiones y la optimización del emprendizaje**

Mediante el proceso de toma de decisiones se desarrolla la vida institucional. Comprende la selección de una meta y un comportamiento relacionado con la misma. Este proceso juega un papel fundamental al momento de emprender algo, puesto que se lo hace con total libertad; sin embargo, también se debe ser responsable de lo que se haya elegido. Un factor clave, en este proceso, es determinar con franqueza si, lo que se desea hacer, conduce a mejorar la vida de la institución; o si, por el contrario, responde a un proyecto de egoísmo.

## **LA COMUNICACIÓN Y EL DESARROLLO ACADÉMICO**

### **La relación entre la comunicación y el desarrollo académico**

Sobre esta relación, se ha venido tratando en apartados anteriores; sin embargo, vale recalcar que, si realmente se desea impulsar el desarrollo de la academia en una institución educativa, se deberá trabajar, previamente, en un proceso de mejoramiento de la comunicación.

## **Los mensajes afectivos y el fortalecimiento de la actitud profesional.**

Los mensajes afectivos son poderosos medios, para fortalecer la actitud profesional; a las personas les gusta ser tratadas con un lenguaje que transmita sentimientos y emociones. Este tipo de comunicación le permite al líder ser más accesible, sensibilizar y concienciar a los maestros, sobre el rol que desempeñan; esto hace que sientan la necesidad de cambiar su actitud profesional y llegar a un nivel superior académico, técnico-científico y humanístico, en las distintas áreas de estudio.

## **Los manuales de convivencia como estrategias para la toma de decisiones y el fomento del empoderamiento**

Como ya se manifestó, al manual de convivencia se lo considera como una importante estrategia para mejorar la toma de decisiones, debido a que es una herramienta normativa que contribuye a la regulación de las relaciones entre las personas que laboran en la institución, lo cual demanda un empoderamiento, ya que, la convivencia es un elemento central de la formación humana integral, por ello es conveniente comprender su naturaleza y su dinámica dentro de la institución.

## **La generación de la empatía y el fortalecimiento de la eficiencia**

Procurar y lograr empatía, resulta extraordinariamente importante, porque proporciona el ambiente y escenario adecuados para el cumplimiento de un buen trabajo. Esta manera racional de relación interpersonal es un medio que le permite al líder, orientar sobre el fortalecimiento de la eficiencia. De acuerdo a Idalberto Chiavenato, cuando el líder sabe que cuenta con algo o alguien, puede obtener mejores resultados.

## **La afectividad en la comprensión y el fortalecimiento de cualidades del docente**

Cuando existe comunicación sinérgica se crea un ambiente de afectividad, se está seguro de cómo saldrán las cosas, las personas experimentan una sensación de entusiasmo y seguridad; este proceso, es un medio muy importante por el cual el líder puede llegar a los docentes motivándolos e impulsándolos hacia el fortalecimiento de sus propias cualidades.

## **Las reuniones de integración como técnicas de mejoramiento y el fortalecimiento de la interacción de la escuela con la sociedad**

No son raras las instituciones educativas, en las cuales, las relaciones interpersonales son nulas; las reuniones sociales de integración, a lo mejor, pueden favorecer el diálogo y abonar el terreno para la comunicación institucional. Estas técnicas o alternativas, son muy útiles para fortalecer el nexo de la escuela con la sociedad, por el carácter de la interacción, mediante al apoyo de todas las instituciones sociales. El proceso de formación de individuos, no es de exclusiva responsabilidad de la escuela.

## **La efectividad de las instrucciones y el fomento de los deberes de los padres**

Las instrucciones son un conjunto de disposiciones que se da una persona o entidad, es una forma de enseñanza, que consiste en la impartición de conocimientos o datos a una entidad dada. Para que exista efectividad se requiere instrucciones claras, este modelo, por el tipo de relación que existe entre el líder y los padres.

## **La motivación en el desempeño y el fomento de la innovación académica.**

En este discurso, se ha reiterado que, la motivación es una herramienta poderosa en las organizaciones, porque permite que sus colaboradores trabajen con mayor sinergia y compromiso; los líderes son quienes llevan la responsabilidad de sacar adelante a sus equipos de trabajo, motivándolos y buscando la innovación que les permita obtener un mejor desempeño.

## **e. MATERIALES Y MÉTODOS**

En la presente investigación no se utilizó un diseño experimental, sino más bien descriptivo. No se aplicaron procesos experimentales, por cuanto, al trabajar con personas no es posible manipular directamente las variables.

Por lo expuesto, los materiales utilizados fueron, básicamente, computadoras, memorias magnéticas, impresoras, hojas de papel bond, que sirvieron para elaborar los instrumentos, registrar datos, procesarlos y estructurar conclusiones, redactar las recomendaciones y plantear los lineamientos alternativos.

También se utilizó una grabadora pequeña, misma que sirvió para realizar las entrevistas; lápices, esferográficas, entre otros.

### **Métodos utilizados**

En el presente trabajo investigativo, sobre el liderazgo, la comunicación y el desarrollo académico de la escuela María Paulina Solís, conforme se lo había previsto, se utilizaron algunos métodos que se relacionan y se complementan entre sí. El método analítico se empleó, al momento de estudiar las respuestas a las interrogantes planteadas a los directivos, docentes, estudiantes y padres de familia, para examinarlas por separado y luego determinar la relación entre ellas; asimismo, sirvieron para establecer las alternativas de solución a los problemas detectados en la institución.

El método sintético fue muy necesario, para diseñar las conclusiones y los lineamientos alternativos orientados a solucionar la problemática del liderazgo, la comunicación y el desarrollo de la institución.

El método inductivo sirvió para el análisis de cada una de las respuestas proporcionadas por los investigados, en la escuela María Paulina Solís, lo que permitió, al momento de hacer las interpretaciones, construir criterios y opiniones generales sobre las problemáticas detectadas, sirviendo de gran ayuda en la estructuración de las conclusiones.

El método deductivo fue de gran importancia, específicamente cuando se utilizaron los referentes teóricos para interpretar los problemas particulares de la escuela, relacionados con el liderazgo, la comunicación y su incidencia en el desarrollo académico, para comprenderlos, explicarlos y plantear alternativas de solución

### **Técnicas e instrumentos**

Para la recolección de los datos empíricos, referentes a los indicadores de las variables, de cada una de las hipótesis planteadas en el proyecto de investigación, la autora utilizó la técnica de la entrevista, mediante una guía aplicada que fue aplicada a la directora, subdirectora y tres integrantes del Consejo Académico; y, la técnica de la encuesta, con su respectivo instrumento, el cuestionario, aplicado al resto de informantes.

Se debe enfatizar que, los instrumentos fueron diseñados de acuerdo a cada grupo de informantes, y se los aplicó con la respectiva orientación. Todas las preguntas elaboradas fueron aplicadas a los grupos de investigados, con la finalidad de obtener mayor información y de hacer un contraste entre las respuestas obtenidas. Cabe destacar que solo las tres primeras preguntas sobre liderazgo no se aplicaron a las estudiantes, tomando en cuenta su nivel de conocimiento.

### **Población y muestra**

El trabajo de investigación tomó, como informantes, a una muestra del cincuenta por ciento de la población estudiantil y de padres de familia; cinco autoridades y veintiocho docentes.

### **POBLACIÓN Y MUESTRA**

<b>INFORMANTES</b>	<b>TOTAL</b>	<b>INFORMANTES</b>
AUTORIDADES	5	5
DOCENTES	28	28
ESTUDIANTES	600	300
PADRES DE FAMILIA	600	300
<b>TOTAL</b>	<b>1.233</b>	<b>633</b>

**Fuente:** Entrevista a la Directora de la Escuela María Paulina Solís. Año 2012

**Responsable:** Lic. Eleana Elizabeth Pardo C.



## f. RESULTADOS

ENTREVISTA APLICADA A LA DIRECTORA, SUBDIRECTORA Y TRES INTEGRANTES DEL HONORABLE CONSEJO EJECUTIVO DE LA ESCUELA FISCAL DE NIÑAS MARÍA PAULINA SOLÍS.

1. ¿Considera usted que la autoridad de la institución, ha ejercido un liderazgo transformacional ante sus colaboradores?

**CUADRO 1**

### EJERCICIO DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

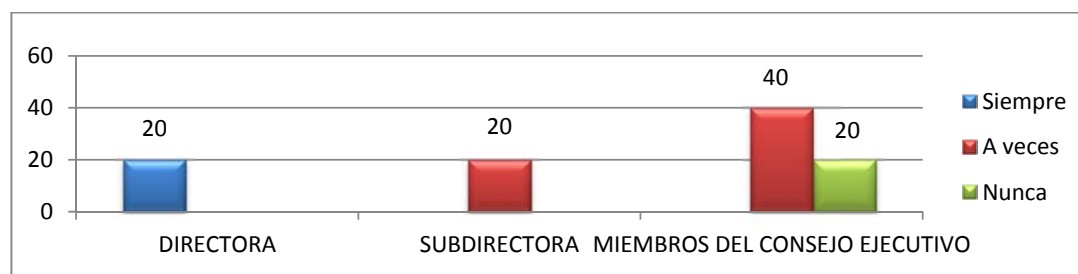
ALTERNATIVAS	DIRECTORA		SUBDIRECTORA		MIEMBROS DEL HONORABLE CONSEJO EJECUTIVO	
	f	%	f	%	f	%
Siempre	1	20				
A veces			1	20	2	40
Nunca					1	20
TOTAL	1	100%	1	100%	3	100%

**Fuente:** Entrevista aplicada a: Directora, Subdirectora y a tres miembros del Honorable Consejo Ejecutivo de la Escuela María Paulina Solís. Año 2012

**Responsable:** Lic. Eleana Elizabeth Pardo C.

**GRÁFICO 1**

### EJERCICIO DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL



## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El liderazgo transformacional es una herramienta muy necesaria para hacer frente en la gestión administrativa, se caracteriza por propiciar, mediante el estímulo, la motivación, las sugerencias, el reconocimiento y la orientación, entre otras, la transformación y mejoramiento integral de las personas e impulsar a otros a ayudarse mutuamente.

Como puede advertirse, la directora 20%, emite un criterio afirmativo; en tanto que, la subdirectora y dos integrantes del Consejo Ejecutivo, 60%, reconocen que solo a veces la autoridad ha ejercido un liderazgo transformacional ante sus colaboradores; pero, el restante entrevistado, 20%, niega que exista algún liderazgo.

Es evidente la carencia de liderazgo transformacional en la institución investigada; si se requiere el desarrollo académico de la Institución, habrá que buscar correctivos necesarios en el ámbito de la administración.

2. ¿La autoridad de la institución, ha fomentado las normas de convivencia en sus colaboradores?

## CUADRO 2

### FOMENTO DE NORMAS DE CONVIVENCIA

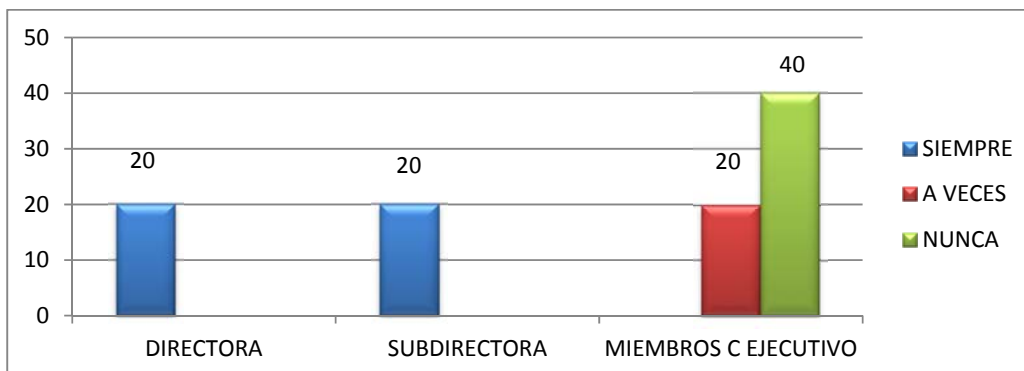
ALTERNATIVAS	DIRECTORA		SUBDIRECTORA		MIEMBROS DEL HONORABLE CONSEJO EJECUTIVO	
	f	%	f	%	f	%
SIEMPRE	1	20	1	20		
A VECES					1	20
NUNCA					2	40
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>100</b>	<b>1</b>	<b>100</b>	<b>3</b>	<b>100</b>

Fuente: Entrevista aplicada a: Directora, Subdirectora y a tres miembros del Honorable Consejo Ejecutivo de la Escuela María Paulina Solís. Año 2012

Responsable: Lic. Eleana Elizabeth Pardo C.

## GRÁFICO 2

### FOMENTO DE NORMAS DE CONVIVENCIA



## **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

El fomento de las normas de convivencia constituye una estrategia muy importante, que mejora el ambiente de trabajo y optimiza el proceso de desenvolvimiento y comportamiento personal y laboral; deberá estar orientado en valores, como consta en la Ley Orgánica de Educación Intercultural, en su Artículo 9, que propone las siguientes orientaciones que guiarán el proceso de construcción del Código de Convivencia: la democracia, ciudadanía, cultura del buen trato. El fomento de las normas de convivencia, debe promover el respeto y reconocimiento de la identidad individual de las personas y de los valores como:

La responsabilidad, el respeto, la solidaridad, la Justicia, el amor, equidad de género, comunicación, disciplina y autodisciplina, honestidad académica, uso de tecnología; el fomento de las normas de convivencia, constituye una importante alternativa y mecanismo para el ejercicio de un liderazgo transformacional.

Ante la interrogante planteada, las dos primeras autoridades mantienen un criterio parecido, reconocen que la directora ha fomentado normas de convivencia, incluso, con cierta observación, un integrante del Honorable Consejo Ejecutivo 20%, considera que, a veces, la autoridad de la institución, ha fomentado las normas de convivencia en sus colaboradores; pero, los dos últimos miembros del Honorable Consejo Ejecutivo, 40%, niegan que se hayan fomentado normas de convivencia.

El panorama, en el tema abordado, no es muy favorable; puesto que las normas de convivencia, no han sido fomentadas en su totalidad.

3. ¿La directora imparte una forma de trabajo en equipos en la institución educativa?

### CUADRO 3

#### FOMENTO DEL TRABAJO EN EQUIPOS

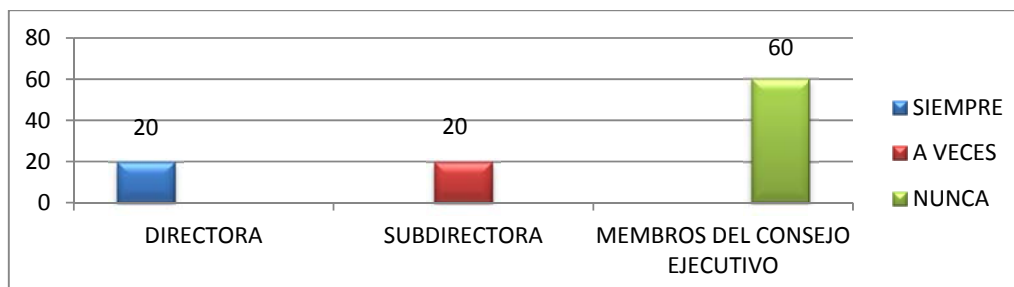
ALTERNATIVAS	DIRECTORA		SUBDIRECTORA		MIEMBROS DEL CONSEJ EJECUTIVO	
	f	%	f	%	f	%
SIEMPRE	1	20				
A VECES			1	20		
NUNCA					3	60
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>100</b>	<b>1</b>	<b>100</b>	<b>3</b>	<b>100</b>

Fuente: Entrevista aplicada a: Directora, Subdirectora y a tres miembros del Honorable Consejo Ejecutivo de la Escuela María Paulina Solís. Año 2012

Responsable: Lic. Eleana Elizabeth Pardo C.

### GRÁFICO 3

#### FOMENTO DEL TRABAJO EN EQUIPOS



### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El trabajo en equipo constituye un proceso fundamental en la Institución, debido a que elimina las barreras del individualismo y la creación de islas en la organización; ningún proyecto, evento o programa tendrá éxito, si no se ha desarrollado, plenamente, la cultura del trabajo en equipos; mientras que, el trabajo en equipos, permite que las personas, cada una de ellas, se sientan comprometidas y valoradas al ser consideradas como integrantes valiosos e importantes en el desarrollo de la institución.

Los datos indican que, la directora, afirma que, siempre imparte una forma de trabajo en equipos en la institución educativa; para la subdirectora, solo lo hace a veces, pero, el asunto se aclara cuando, los tres miembros del Honorable Consejo Ejecutivo, 60%, contestan que nunca.

En la actualidad, las tendencias emergentes apuntan hacia el cultivo o cultura del trabajo en equipos, no solamente para los estudiantes, sino fundamentalmente, para los propios docentes, situación que solo ocurre de manera esporádica, en la institución investigada, por lo que, se deberán tomar medidas para incluir el trabajo en equipos en el establecimiento.

4. ¿Considera usted que la autoridad ha transmitido mensajes afectivos a sus colaboradores?

#### CUADRO 4

##### TRANSMISIÓN DE MENSAJES AFECTIVOS

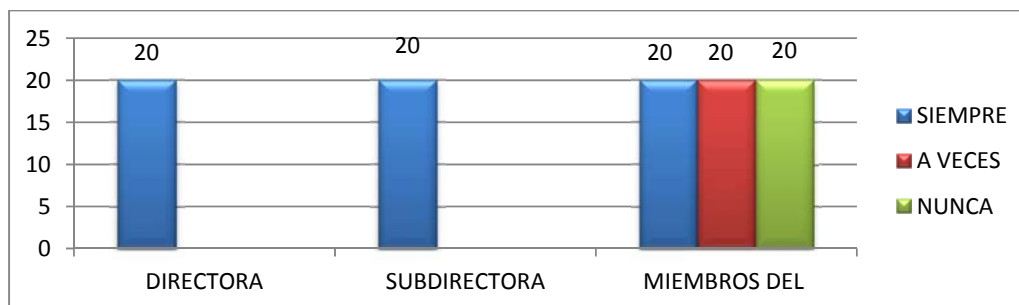
ALTERNATIVAS	DIRECTORA		SUBDIRECTORA		MIEMBROS DEL HONOR CONSEJ EJECUTIVO	
	f	%	f	%	f	%
SIEMPRE	1	20	1	20	1	20
A VECES					1	20
NUNCA					1	20
TOTAL	1	100	1	100	3	100

Fuente: Entrevista aplicada a: Directora, Subdirectora y a tres miembros del Honorable Consejo Ejecutivo de la Escuela María Paulina Solís. Año 2012

Responsable: Lic. Eleana Elizabeth Pardo C.

#### GRÁFICO 4

##### TRANSMISIÓN DE MENSAJES AFECTIVOS



## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Ante la reacción, a veces negativa, de los mensajes eminentemente formales, aparecen los mensajes que se emiten con afecto y consideración a los involucrados; estos últimos, a más de elevar la autoestima de las personas, les compromete y estimula a cumplir de manera superlativa con la institución.

Las respuestas a esta interrogante resultan atípicas, pues, puede decirse que es la primera ocasión que la directora, subdirectora y un miembro del Honorable Consejo Ejecutivo 60%, coinciden en que la autoridad, sí ha emitido mensajes afectivos a sus colaboradores; sin embargo dos miembros del Honorable Consejo Ejecutivo el 40% opinan que a veces y nunca respectivamente. Es indudable que ante la diversidad de respuestas, aún no se ha logrado llegar a la totalidad.

5. ¿La autoridad ha fomentado el empoderamiento institucional?

### CUADRO 5

#### EMPODERAMIENTO INSTITUCIONAL

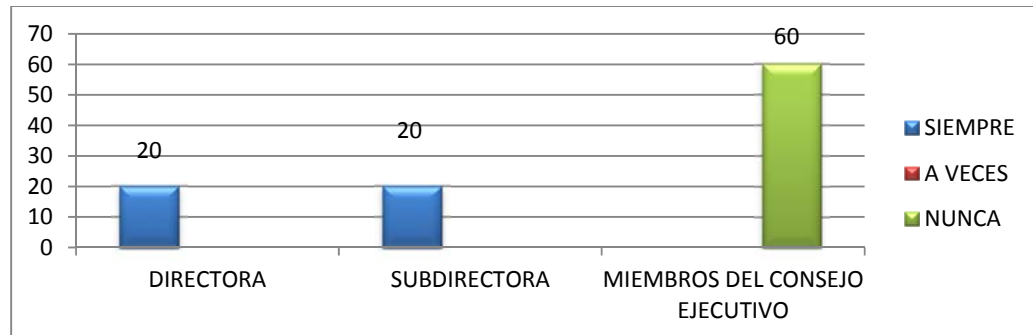
ALTERNATIVAS	DIRECTORA		SUBDIRECTORA		MIEMBROS DEL HONOR CONSEJ EJECUTIVO	
	f	%	f	%	f	%
SIEMPRE	1	20	1	20		
A VECES						
NUNCA					3	60
TOTAL	1	100	1	100	3	100

Fuente: Entrevista aplicada a: Directora, Subdirectora y a tres miembros del Honorable Consejo Ejecutivo de la Escuela María Paulina Solís. Año 2012

Responsable: Lic. Eleana Elizabeth Pardo C.

## GRÁFICO 5

### EMPODERAMIENTO INSTITUCIONAL



### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Para que una institución se mueva, cambie, mejore y se desarrolle, debe haber el aporte inteligente y oportuno de sus integrantes, pero, ese aporte será importante si es que, las personas que laboran en ella, se han empoderado de la vida y destino mismo de la organización, si se han hecho dueños de su historia y se han comprometido con su futuro; por eso, justamente, los directivos deben fomentar el empoderamiento en las instituciones.

De las entrevistas se establece que, la directora y la subdirectora 40% responden que sí se ha fomentado el empoderamiento institucional; pero, el total de integrantes 60% del Consejo Ejecutivo, niegan que esto haya ocurrido.

Da la impresión que, de una manera esporádica o limitada, algo se ha hecho para fomentar el empoderamiento institucional, pero, no ha sido suficiente para que todos tengan una conciencia clara de haberlo compartido.

6. ¿La autoridad ha emitido instrucciones efectivas a los miembros de la Institución?

**CUADRO 6**

**INSTRUCCIONES EFECTIVAS**

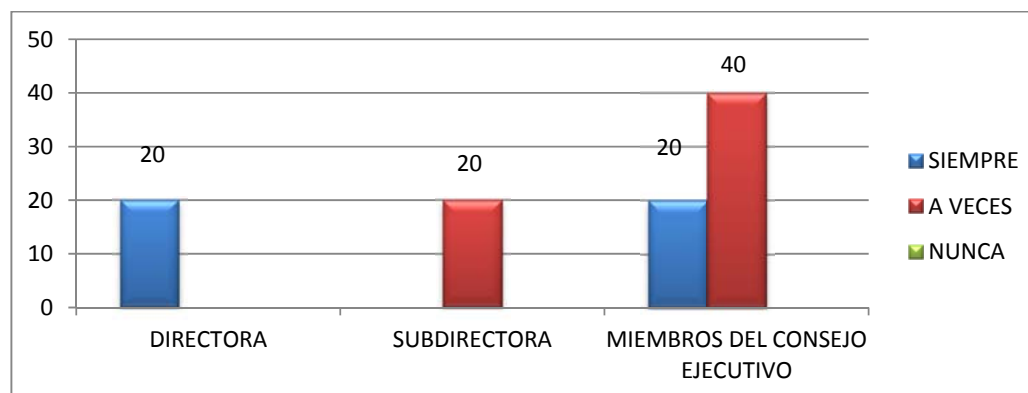
ALTERNATIVAS	DIRECTORA		SUBDIRECTORA		MIEMBROS DEL HONOR CONSEJ EJECUTIVO	
	f	%	f	%	f	%
SIEMPRE	1	20			1	20
A VECES			1	20	2	40
NUNCA						
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>100</b>	<b>1</b>	<b>100</b>	<b>3</b>	<b>100</b>

Fuente: Entrevista aplicada a: Directora, Subdirectora y a tres miembros del Honorable Consejo Ejecutivo de la Escuela María Paulina Solís. Año 2012

Responsable: Lic. Eleana Elizabeth Pardo C.

**GRÁFICO 6**

**INSTRUCCIONES EFECTIVAS**



**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

Las instrucciones constituyen un conjunto de pautas o disposiciones que una autoridad emite a sus subalternos para el cumplimiento de una actividad o para lograr un determinado objetivo; a veces, el cumplimiento de esas instrucciones depende de la forma en que son emitidas; la forma más efectiva es la que llega a los sentimientos de las personas; las instrucciones afectivas son, pues, las más idóneas y aconsejables en una institución.



Tanto la directora como un integrante del Consejo Ejecutivo 40%, radicalmente manifiestan que, las instrucciones emitidas de la primera autoridad, sí han resultado efectivas; en cambio, la subdirectora y dos miembros del Consejo Ejecutivo 60%, sostienen que, solo se da a veces.

La diversidad de criterios deja en claro una realidad, las instrucciones que emite la autoridad no son del todo efectivas.

**ENCUESTA APLICADA A DOCENTES, ESTUDIANTES Y PADRES DE FAMILIA, DE LA ESCUELA FISCAL DE NIÑAS MARÍA PAULINA SOLÍS**

**7. ¿Considera Ud. Que la autoridad de la institución, ha ejercido un liderazgo transformacional ante sus colaboradores?**

**CUADRO 7**

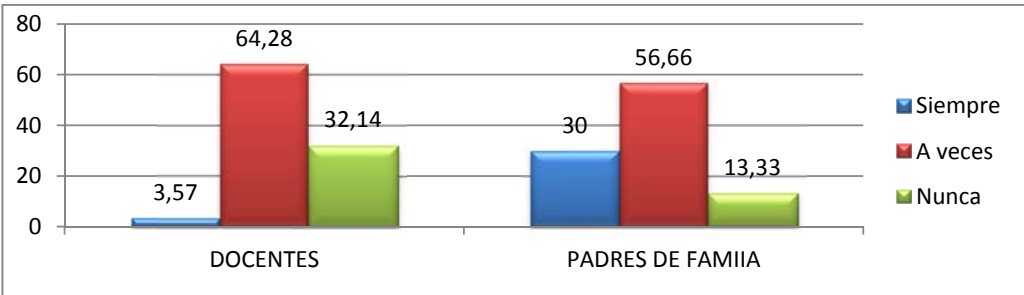
**EJERCICIO DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL**

ALTERNATIVAS	DOCENTES		PADRES	
	f	%	f	%
Siempre	1	3.57	90	30
A veces	18	64.28	170	56.66
Nunca	9	32.14	40	13.33
TOTAL	28	100%	300	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a: Docentes y Padres de Familia de la Escuela María Paulina Solís. Año 2012  
 Responsable: Lic. Eleana Elizabeth Pardo C.

**GRÁFICO 7**

**EJERCICIO DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL**



## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El liderazgo transformacional, a diferencia de otros tipos de liderazgo, apunta hacia la verdadera transformación de los seguidores; mediante influencias, estímulos, consejos, orientaciones y motivaciones, entre otros recursos o mecanismos, se procura la modificación de los conocimientos, actitudes conocimientos y valores de los liderados; no se limita a que sigan al líder, sino a que se desarrollen en forma integral, con renovados criterios, actitudes y conductas.

Los datos más destacados evidencian que, el 64.28% de los docentes y el 56.66% de padres y madres de familia, coinciden en que, solo de vez en cuando, la autoridad de la institución, ha ejercido un liderazgo transformacional ante sus colaboradores, información que comparten la mayoría 60% de autoridades.

Resulta claro que, la autoridad de la Institución, no ha ejercido un liderazgo transformacional en forma permanente.

### 8. ¿La autoridad de la institución, ha fomentado las normas de convivencias en sus colaboradores?

#### CUADRO 8

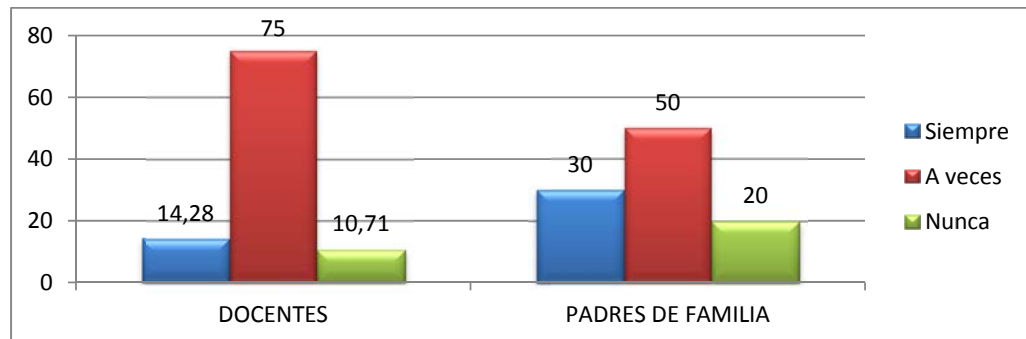
##### FOMENTO DE NORMAS DE CONVIVENCIA

ALTERNATIVAS	DOCENTES		PADRES	
	f	%	f	%
Siempre	4	14.28	90	30
A veces	21	75	150	50
Nunca	3	10.71	60	20
TOTAL	28	100%	300	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada a: Docentes y Padres de Familia de la Escuela María Paulina Solís. Año 2012.  
**Responsable:** Lic. Eleana Elizabeth Pardo C.

## GRÁFICO 8

### FOMENTO DE NORMAS DE CONVIVENCIA



### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Las normas de convivencia institucional son fundamentales para regular y promover las mejores relaciones, entre todos quienes integran la comunidad escolar; por ello, su fomento es tarea primordial de la autoridad; hacer comprender que la vida en sociedad está normada y reglada, para asegurar relaciones armoniosas entre las personas, basándose en la Constitución y las leyes, es responsabilidad importante de quien dirige una institución.

Como se observa, el 75% de los docentes y el 50% de los padres y madres de familia, que constituyen los porcentajes más significativos, coinciden en afirmar que, solo a veces la autoridad ha fomentado normas de convivencia; mientras que el 40% de autoridades opinan que nunca.

Los otros criterios son diversos, lo que permite inferir que, ha faltado un poco más de empeño en este ámbito.

9. ¿Considera que la actitud de la directora en el ejercicio de su autoridad, genera entusiasmo en el personal que labora en la institución?

### CUADRO 9

#### GENERACIÓN DE ENTUSIASMO

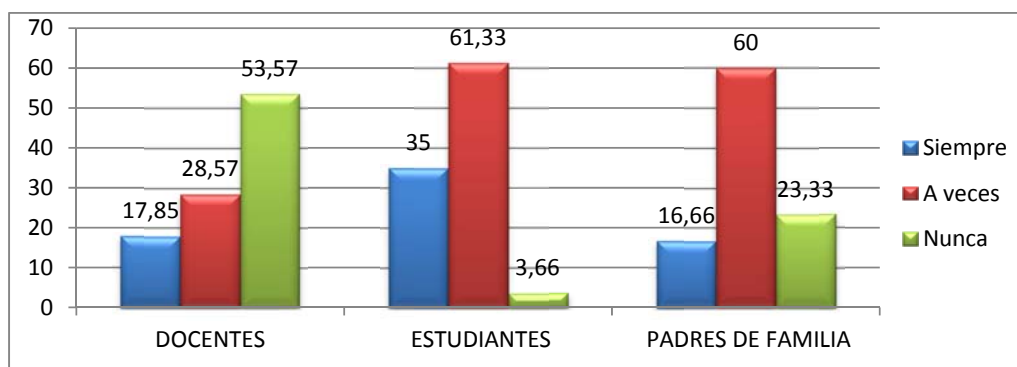
ALTERNATIVAS	DOCENTES		ESTUDIANTES		PADRES	
	f	%	f	%	f	%
Siempre	5	17.85	105	35	50	16.66
A veces	8	28.57	184	61.33	180	60
Nunca	15	53.57	11	3.66	70	23.33
TOTAL	28	100%	300	100%	300	100%

Fuente: Encuesta aplicada a: Docentes, Estudiantes y Padres de Familia de la Escuela María Paulina Solís. Año 2012.

Responsable: Lic. Eleana Elizabeth Pardo C.

### GRÁFICO 9

#### GENERACIÓN DE ENTUSIASMO



### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

La actitud de la autoridad es determinante en la formación de una cultura del trabajo en la institución. El entusiasmo que se genera en el personal permite sólidas relaciones interpersonales, a través de la motivación y un trato humano cordial y generoso. Es fundamental, que el líder adopte una actitud entusiasta, amable, respetuosa y abierta a los demás.

Ante la interrogante planteada, más de la mitad de estudiantes encuestados 61.33%, y un sector igual de padres y madres de familia 60%, aseguran que solo a veces la autoridad ha generado entusiasmo; pero, el 53.57% de docentes, y el 23.33% de padres y madres de familia, aseguran que nunca, ha ocurrido lo averiguado.

La situación real de la institución, en el ámbito de lo preguntado, está lejana a lo que debe hacerse para que una institución trabaje con alegría y entusiasmo, esto se deduce, ya que los datos evidencian que éste ámbito se da pero de manera ocasional.

10. ¿Cree que en los dos últimos años, se ha dado un impulso en el espíritu de colaboración de los compañeros docentes?

### CUADRO 10

#### IMPULSO EN EL ESPÍRITU DE COLABORACIÓN

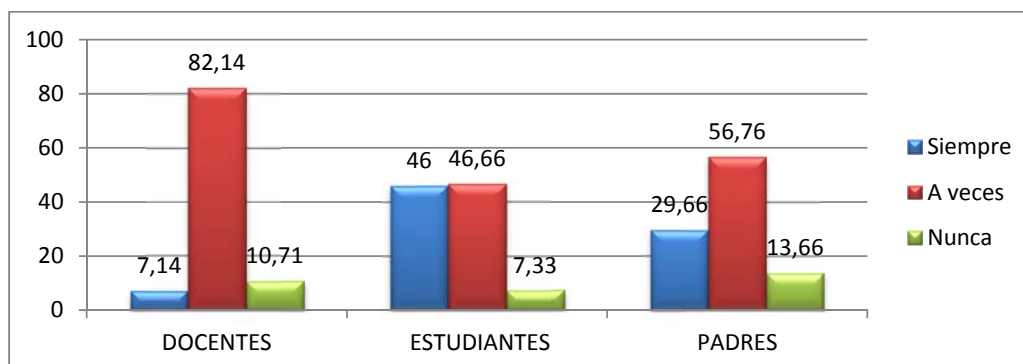
ALTERNATIVAS	DOCENTES		ESTUDIANTES		PADRES	
	f	%	f	%	f	%
Siempre	2	7.14	138	46	89	29.66
A veces	23	82.14	140	46.66	170	56.76
Nunca	3	10.71	22	7.33	41	13.66
TOTAL	28	100%	300	100%	300	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada a: Docentes, Estudiantes y Padres de Familia de la Escuela María Paulina Solís. Año 2012

**Responsable:** Lic. Eleana Elizabeth Pardo C.

### GRÁFICO 10

#### IMPULSO EN EL ESPÍRITU DE COLABORACIÓN



## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Entre las funciones del director, está la de impulsar el principio de colaboración, debido a que, este principio, permite involucrar al trabajo a todas las personas, para conseguir un resultado muy difícil de lograr a través del trabajo individual; la colaboración es básica para el desarrollo y, en las instituciones educativas, es indispensable.

En la institución investigada, sorprendentemente, el 82.14% de los docentes; así como, el 46.66% de los estudiantes; y, el 56.76% de padres y madres de familia, manifiestan que, en los dos últimos años, solo a veces, se ha dado un impulso en el espíritu de colaboración de los docentes.

Los datos contradicen, en gran medida, lo que orientan los referentes teóricos que abordan esta temática, ya que se ha dado de manera esporádica un impulso en el espíritu de colaboración de los compañeros docentes, en los últimos años.

### 11. ¿La consideración que brinda a sus colaboradores es individual?

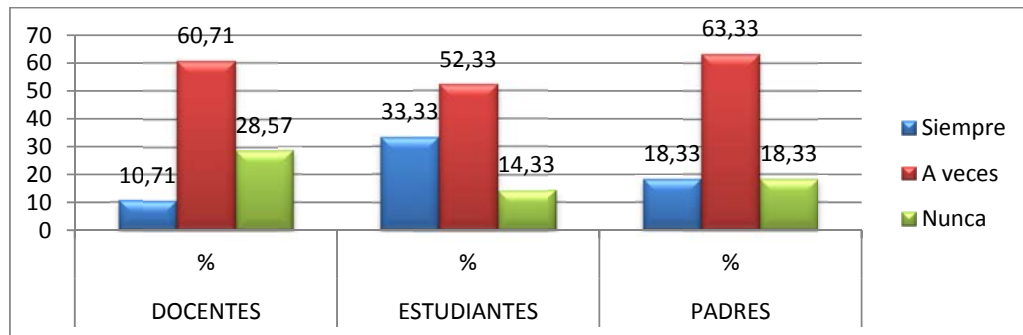
**CUADRO 11**  
CONSIDERACIÓN INDIVIDUAL

ALTERNATIVAS	DOCENTES		ESTUDIANTES		PADRES	
	f	%	f	%	f	%
Siempre	3	10.71	100	33.33	55	18.33
A veces	17	60.71	157	52.33	190	63.33
Nunca	8	28.57	43	14.33	55	18.33
TOTAL	28	100%	300	100%	300	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada a: Docentes, Estudiantes y Padres de Familia de la Escuela María Paulina Solís. Año 2012  
**Responsable:** Lic. Eleana Elizabeth Pardo C.

## GRÁFICO 11

### CONSIDERACIÓN INDIVIDUAL



### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

La consideración individual a los colaboradores, es una estrategia de trabajo muy útil y necesario para llegar a cada uno de ellos; para conocer sus pensamientos, sentimientos y aspiraciones; y, para adecuar las instrucciones, orientaciones y disposiciones a la situación particular de cada servidor.

Se puede destacar que el 60.71%, de los docentes; el 52.33%, de estudiantes; y, el 63.33%, de padres y madres de familia, afirman que, la consideración que brinda la autoridad a sus colaboradores, a veces es individual

Los datos indican que, la autoridad, escasamente, brinda, atención y consideración individual a sus colaboradores.

**12. ¿Considera que la autoridad, ha impulsado a sus seguidores, hacia el cumplimiento de sus deberes?**

**CUADRO 12**

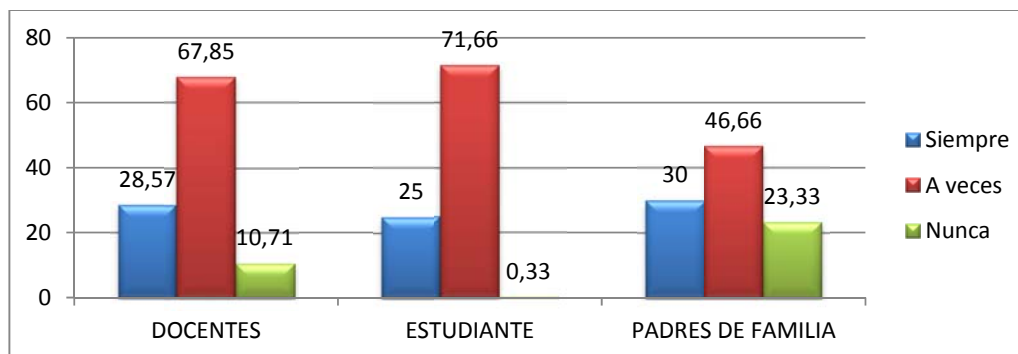
**IMPULSO HACIA EL CUMPLIMIENTO DE DEBERES**

ALTERNATIVAS	DOCENTES		ESTUDIANTES		PADRES	
	f	%	f	%	f	%
Siempre	8	28.57	75	25	90	30
A veces	19	67.85	215	71.66	140	46.66
Nunca	3	10.71	10	0.33	70	23.33
TOTAL	28	100%	300	100%	300	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada a: Docentes, Estudiantes y Padres de Familia de la Escuela María Paulina Solís. Año 2012  
**Responsable:** Lic. Eleana Elizabeth Pardo C.

**GRÁFICO 12**

**IMPULSO HACIA EL CUMPLIMIENTO DE DEBERES**



**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

Para conseguir una educación integral y de calidad, conforme a la filosofía del plantel, se debe impulsar a los seguidores y colaboradores inmediatos hacia el cumplimiento estricto de los deberes y obligaciones, de modo que, el aporte de cada uno se sume hacia el gran logro de los objetivos institucionales.



Aunque un pequeño sector de informantes, sostiene que lo averiguado se da siempre; el 67,85%, de docentes; el 71.66%, de estudiantes; y el 46.66%, de padres y madres de familia, sostienen que la autoridad solo a veces impulsa a sus seguidores, hacia el cumplimiento de sus deberes; incluso, hay quienes niegan que esto haya ocurrido alguna vez.

Lo que ocurre en la institución está un poco alejado de lo que debe ser, según lo que orienta la teoría al respecto, se evidencia que el impulso hacia el cumplimiento de obligaciones se ha dado de manera esporádica

### 13. ¿La autoridad aplica un modelo participativo en la institución educativa?

**CUADRO 13**

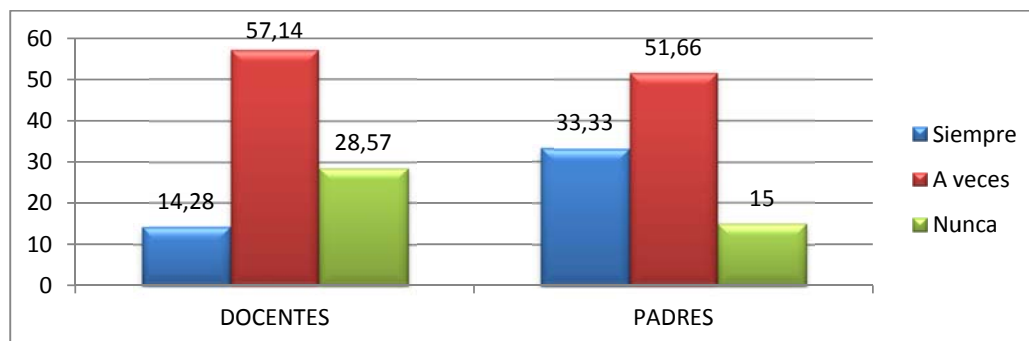
**UTILIZACIÓN DE MODELO PARTICIPATIVO**

ALTERNATIVAS	DOCENTES		PADRES	
	f	%	f	%
Siempre	4	14.28	100	33.33
A veces	16	57.14	155	51.66
Nunca	8	28.57	45	15
TOTAL	28	100%	300	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada a: Docentes y Padres de Familia de la Escuela María Paulina Solís. Año 2012  
**Responsable:** Lic. Eleana Elizabeth Pardo C.

**GRÁFICO 13**

**UTILIZACIÓN DE MODELO PARTICIPATIVO**



## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En el modelo de gestión democrata o participativo, los dirigentes involucran a sus seguidores en el proceso de toma de decisiones; por este medio, se mejoran las relaciones interpersonales y se optimiza el ambiente de trabajo.

Ante la pregunta formulada, se destaca que, el 57.14%, el 51.66%, de padres y madres de familia, aseguran que la autoridad solo a veces, aplica un modelo participativo en la institución educativa.

Los resultados obtenidos, evidencian la ausencia de un modelo participativo que permita involucrar al grupo en la asignación del trabajo. Pues solo se aplica ocasionalmente.

### 14. ¿Cree que la autoridad ha potenciado la proyección institucional?

**CUADRO 14**

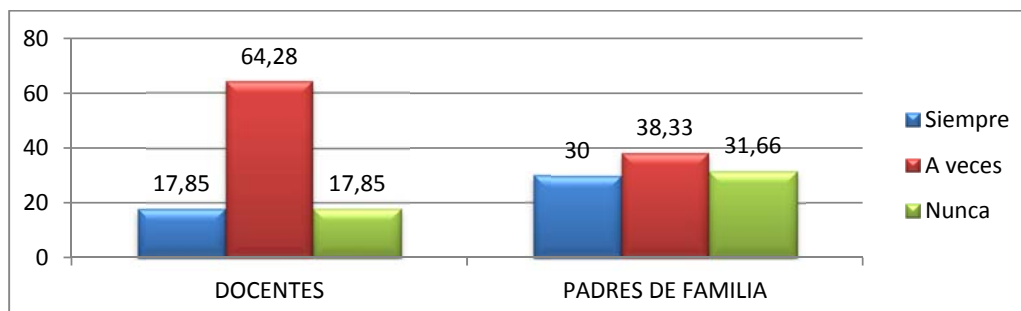
#### PROYECCIÓN INSTITUCIONAL

ALTERNATIVAS	DOCENTES		PADRES	
	f	%	f	%
Siempre	5	17.85	90	30
A veces	18	64.28	115	38.33
Nunca	5	17.85	95	31.66
TOTAL	28	100%	300	100%

**Fuente:** Encuestas aplicadas a: Docentes y Padres de Familia de la Escuela María Paulina Solís. Año 2012  
**Responsable:** Lic. Eleana Elizabeth Pardo C.

**GRÁFICO 14**

#### PROYECCIÓN INSTITUCIONAL



## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Una institución educativa logra importancia y reconocimiento, cuando ha logrado proyectarse ante la sociedad como una institución que cumple y trasciende; mientras más reconocimiento ciudadano alcance, mayor proyección ha logrado; por esta razón, es tarea no solamente de los directivos, sino, de todos los involucrados, potenciar permanentemente la proyección institucional ante sus comunidades.

Los datos más relevantes permiten destacar que, los docentes, en un 64.28%; y los padres y madres de familia, en un 38.33%, aseguran que solo a veces la autoridad ha potenciado la proyección institucional.

Como se observa, existen además otros criterios, hasta contradictorios, lo que hace pensar que existe una deficiencia institucional, por la evidente falta de proyección institucional, pues, se la potencia muy poco.

### 15. ¿La autoridad, imparte una forma de trabajo en equipos?

#### CUADRO 15

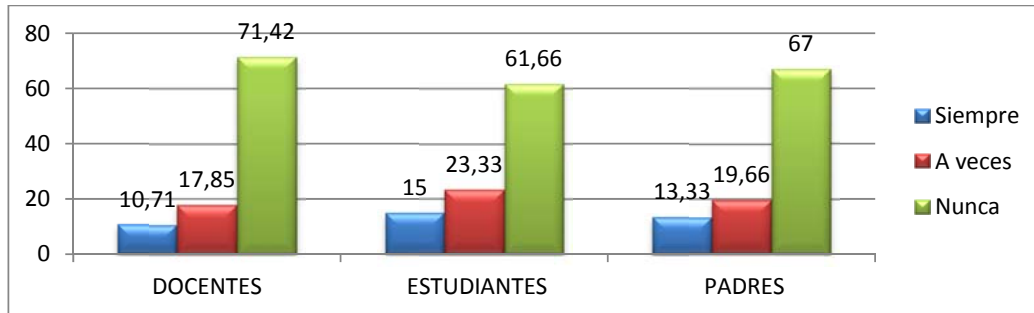
#### FOMENTO DEL TRABAJO EN EQUIPOS

ALTERNATIVAS	DOCENTES		ESTUDIANTES		PADRES	
	f	%	f	%	f	%
Siempre	3	10.71	45	15	40	13.33
A veces	5	17.85	70	23.33	59	19.66
Nunca	20	71.42	185	61.66	201	67
TOTAL	28	100%	300	100%	300	100%

**Fuente:** Encuestas aplicadas a: Docentes, Estudiantes y Padres de Familia de la Escuela María Paulina Solís. Año 2012  
**Responsable:** Lic. Eleana Elizabeth Pardo C.

## GRÁFICO 15

### FOMENTO DEL TRABAJO EN EQUIPOS



### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Uno de los rasgos del líder actual, es buscar alternativas que le permitan generar sinergia y, el trabajo en equipos, es la única salida para tal empeño; incluso, algunos especialistas afirman que, sin la cultura del trabajo en equipos, ningún proyecto podrá ejecutarse; por lo tanto, las instituciones que cuentan con un líder moderno y transformacional, apuestan al cultivo de la cultura del trabajo en equipos en sus instituciones.

Los resultados evidencian que, el 67%, de padres y madres de familia; el 61.66% de estudiantes; y, el 71.42%, de los docentes encuestados, concuerdan en que, la autoridad nunca ha impartido una forma de trabajo en equipos, así mismo para todos los miembros del Consejo Ejecutivo, 60% esto nunca ocurre en la institución educativa; aunque existen otros datos, esta información es decisiva.

Los resultados son determinantes, no se ha impulsado la cultura del trabajo colectivo, o en equipos, en esta institución; esta deficiencia es determinante, pues, como se dijo, nada se podrá lograr o alcanzar, si no existe la cultura del trabajo en equipos, tampoco se puede consolidar el logro de objetivos y metas que solo se pueden obtener mediante el trabajo en equipos.

**16. ¿La autoridad, ha fomentado el compromiso de los padres?**

**CUADRO 16**

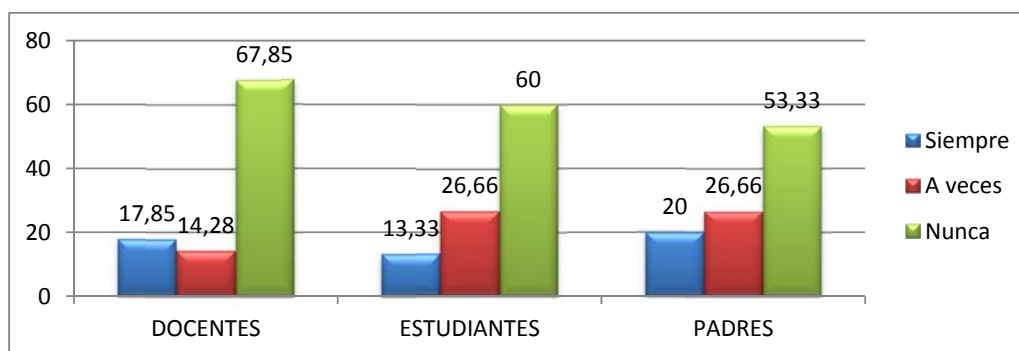
**POTENCIACIÓN DEL COMPROMISO DE LOS PADRES**

ALTERNATIVAS	DOCENTES		ESTUDIANTES		PADRES	
	f	%	f	%	f	%
Siempre	5	17.85	40	13.33	60	20
A veces	4	14.28	80	26.66	80	26.66
Nunca	19	67.85	180	60	160	53.33
TOTAL	28	100%	300	100%	300	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada a: Docentes, Estudiantes y Padres de Familia de la Escuela María Paulina Solís. Año 2012  
**Responsable:** Lic. Eleana Elizabeth Pardo C.

**GRÁFICO 16**

**POTENCIACIÓN DEL COMPROMISO DE LOS PADRES**



**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

Uno de roles del directivo escolar es potenciar el compromiso de los padres y madres de familia, de acompañar a sus hijos en la vida escolar, de facilitarles lo necesario, de brindarles el tiempo, el afecto, la motivación, la orientación y los medios necesarios para que tengan éxito, para que puedan lograr una educación integral y de calidad.

Los datos más relevantes evidencian que, el 67.85%, de los docentes; el 60%, de estudiantes; y, el 53.33%, de padres y madres de familia, coinciden en que la autoridad nunca ha potenciado el compromiso de los padres y madres de familia.

Otra vez se ha dado una gran variedad de criterios; pero, los porcentajes más sobresalientes, permiten establecer otra carencia institucional, pues se ha potenciado el compromiso en pocas ocasiones.

**16. ¿Considera que la autoridad de la institución, ha ejercido un liderazgo emocional, considerando los sentimientos de sus colaboradores ?**

**CUADRO 17**

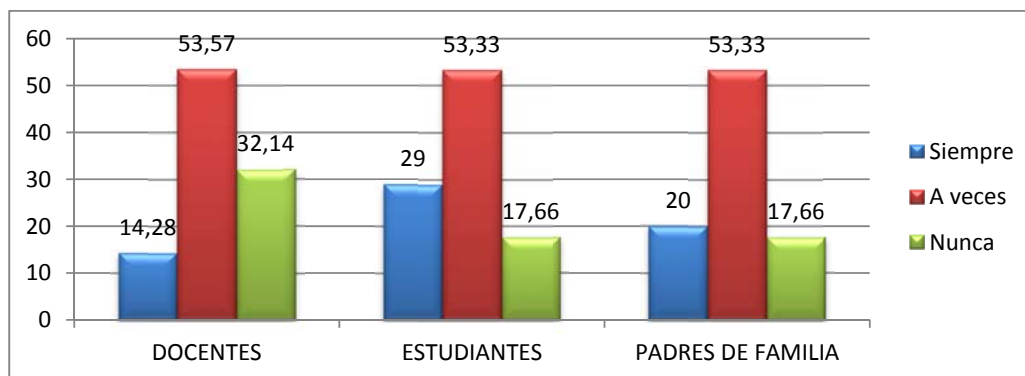
**EJERCICIO DE LIDERAZGO EMOCIONAL**

ALTERNATIVAS	DOCENTES		ESTUDIANTES		PADRES	
	f	%	f	%	f	%
Siempre	4	14.28	87	29	60	20
A veces	15	53.57	160	53.33	160	53.33
Nunca	9	32.14	53	17.66	53	17.66
TOTAL	28	100%	300	100%	300	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada a: Docentes, Estudiantes y Padres de Familia de la Escuela María Paulina Solís. Año 2012  
**Responsable:** Lic. Eleana Elizabeth Pardo C.

**GRÁFICO 17**

**EJERCICIO DE LIDERAZGO EMOCIONAL**



**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

Desde hace mucho tiempo, los estudiosos del asunto, ponderaron el gran valor que tiene para las personas, que laboran en una institución, el hecho de que se consideren sus sentimientos y afectos; por lo tanto, el líder que tome en cuenta la vida sentimental y afectiva de sus colaboradores, seguro que tendrá éxito.

Con respecto a esta pregunta, puede observarse que, el 53.57%, de docentes; el 53.33%, de estudiantes; y, un porcentaje igual de padres y madres de familia, coinciden que, a veces, la autoridad de la institución, ha ejercido un liderazgo emocional, que considere los sentimientos de sus colaboradores.

Los resultados indican que la autoridad no siempre ha considerado el aspecto interno y sentimental de sus colaboradores en su administración; se puede admitir que lo ha hecho de manera esporádica.

**17. ¿Considera que la autoridad, ha fortalecido la función orientadora de los docentes?**

**CUADRO 18**

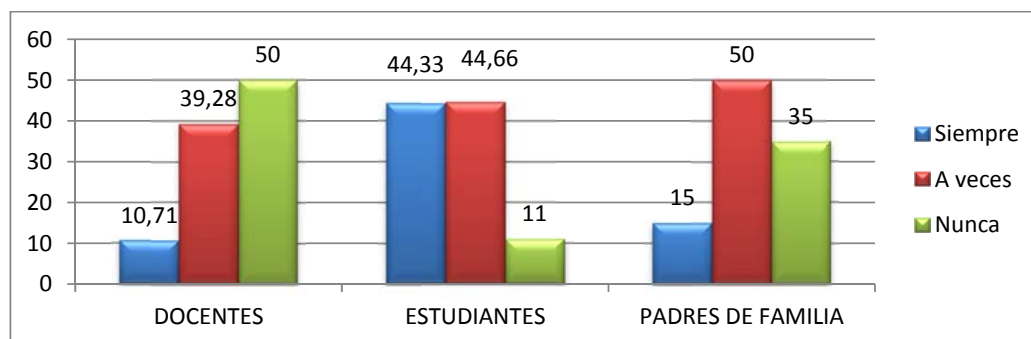
**FORTALECIMIENTO DE LA FUNCIÓN ORIENTADORA**

ALTERNATIVAS	DOCENTES		ESTUDIANTES		PADRES	
	f	%	f	%	f	%
Siempre	3	10.71	133	44.33	45	15
A veces	11	39.28	134	44.66	150	50
Nunca	14	50	33	11	105	35
TOTAL	28	100%	300	100%	300	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada a: Docentes, Estudiantes y Padres de Familia de la Escuela María Paulina Solís. Año 2012  
**Responsable:** Lic. Eleana Elizabeth Pardo C.

**GRÁFICO 18**

**FORTALECIMIENTO DE LA FUNCIÓN ORIENTADORA**



## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Lo que distingue a un simple instructor de un verdadero educador, es la función orientadora, interna y formadora, que cumple o desarrolla con abnegación un educador; esta función orientadora debe ser mejorada y fortalecida permanentemente; constituye, pues, otra gran responsabilidad de los administradores de las instituciones educativas, impulsar y optimizar la función orientadora de los docentes.

Ratificando la tendencia generalizada, aunque el 50%, de los docentes, radicalmente opinan que la autoridad nunca ha fortalecido la función orientadora de los docentes; el 50% de los padres y madres de familia; el 46.66%, de los estudiantes; y, el 39.28%, de los docentes, consideran que la directora sí ha fomentado la función orientadora de los docentes, pero solo a veces.

La lectura de la información empírica, especialmente, de lo que manifiestan los docentes, permite sostener que no se ha potenciado la función orientadora de los docentes; realidad que se debería mejorar para que la escuela se enrumbé hacia mejores derroteros.

### 19. ¿Considera Ud. que la autoridad, ha motivado a sus colaboradores hacia la autorrealización?

#### CUADRO 19

#### MOTIVACIÓN HACIA LA AUTORREALIZACIÓN

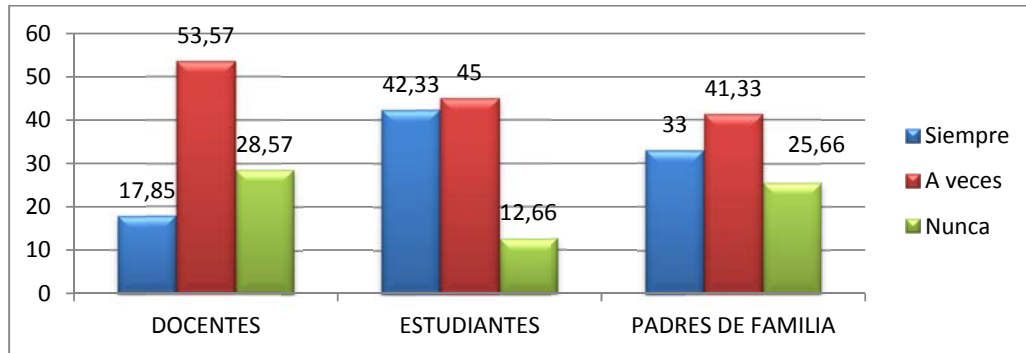
ALTERNATIVAS	DOCENTES		ESTUDIANTES		PADRES	
	f	%	f	%	f	%
Siempre	5	17.85	127	42.33	99	33
A veces	15	53.57	135	45	124	41.33
Nunca	8	28.57	38	12.66	77	25.66
TOTAL	28	100%	300	100%	300	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada a: Docentes, Estudiantes y Padres de Familia de la Escuela María Paulina Solís. Año 2012  
**Responsable:** Lic. Eleana Elizabeth Pardo C.



## GRÁFICO 19

### MOTIVACIÓN HACIA LA AUTORREALIZACIÓN



### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Todo en la vida se mueve en base a motivaciones; psicólogos especialistas han puntualizado cuanto pueden llegar a hacer y ser las personas debidamente motivadas; todas las aspiraciones y logros podrían alcanzarse en base a una buena motivación. En este sentido, son los directivos los que deben mantener muy bien motivados a sus colaboradores,

Al analizar los resultados, se puede destacar que, el 53.57%, de los docentes; el 45% de los estudiantes; y, el 41.33%, de los padres y madres de familia, manifiestan que solo a veces, la autoridad ha motivado a sus colaboradores hacia la autorrealización; otros informantes piensan que siempre lo ha hecho y, otros, creen que nunca ha ocurrido aquello.

Si se comparan los resultados en el sector de docentes, son más los que han optado por la alternativa “nunca”, que los que han dicho “siempre”; en general, se puede advertir que, en algo, la directora ha motivado a sus colaboradores hacia la autorrealización, pero, no en la medida que se requiere para que la institución se desarrolle.

**20. ¿Ud. considera que la autoridad, ha fomentado los deberes de los estudiantes?**

**CUADRO 20**

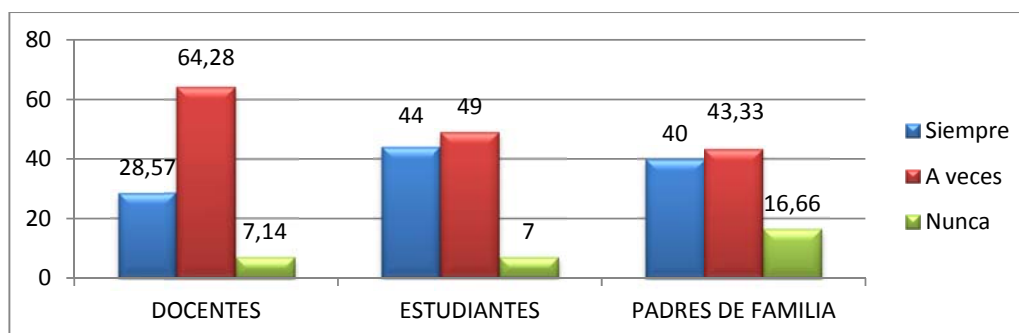
**FOMENTO DE LOS DEBERES DEL ESTUDIANTE**

ALTERNATIVAS	DOCENTES		ESTUDIANTES		PADRES	
	f	%	f	%	f	%
Siempre	8	28.57	132	44	120	40
A veces	18	64.28	147	49	130	43.33
Nunca	2	7.14	21	7	50	16.66
TOTAL	28	100%	300	100%	300	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada a: Docentes, Estudiantes y Padres de Familia de la Escuela María Paulina Solís. Año 2012  
**Responsable:** Lic. Eleana Elizabeth Pardo C.

**GRÁFICO 20**

**FOMENTO DE LOS DEBERES DEL ESTUDIANTE**



**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

Entre una de las diversas atribuciones y obligaciones de los docentes y de las autoridades, está la de fomentar el cumplimiento de los deberes de los estudiantes; incluso, para cumplir lo establecido en la Ley de Educación Intercultural.

Los datos relevantes informan que, el 64.28%, de los docentes; el 49% de los estudiantes; y, el 43.33%, de los padres y madres de familia, manifiestan que apenas de vez en cuando, la autoridad ha fomentado los deberes de los estudiantes.

La información ha permitido detectar que en la institución se han fomentado los deberes, sin embargo no lo han hecho de forma habitual, situación que se debe abordar para el adelanto de la escuela

**21. ¿Ud. considera que la autoridad, ha impulsado hacia la superación a sus colaboradores?**

**CUADRO 21**

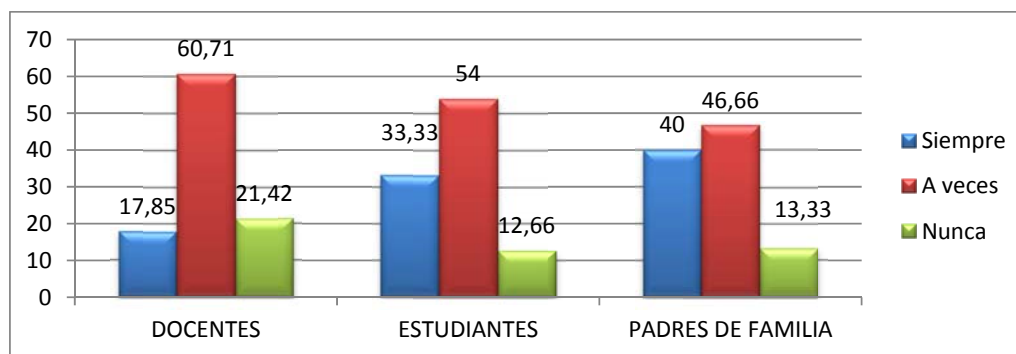
**IMPULSO HACIA LA SUPERACIÓN**

ALTERNATIVAS	DOCENTES		ESTUDIANTES		PADRES	
	f	%	f	%	f	%
Siempre	5	17.85	100	33.33	120	40
A veces	17	60.71	162	54	140	46.66
Nunca	6	21.42	38	12.66	40	13.33
TOTAL	28	100%	300	100%	300	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada a: Docentes, Estudiantes y Padres de Familia de la Escuela María Paulina Solís. Año 2012  
**Responsable:** Lic. Eleana Elizabeth Pardo C.

**GRÁFICO 21**

**IMPULSO HACIA LA SUPERACIÓN**



**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

El impulso hacia la superación es la fuerza interna proveniente ya sea del mismo individuo o de las personas que están a su alrededor; la fortaleza y la motivación son los medios, en que se apoyan los dirigentes para provocar y dirigir, a los miembros de la institución, hacia algún fin, hacia algún logro, hacia la superación.

Los datos más representativos señalan que, el 60.71% de los docentes; el 54% de los estudiantes; y, el 46.66% de padres y madres de familia, manifiestan que, la autoridad, sí ha impulsado a sus colaboradores hacia la superación, pero de vez en cuando.

Al relacionar los datos con lo que orienta la teoría al respecto, se concreta que la autoridad, sí impulsa a sus colaboradores, pero de manera esporádica, situación que amerita planteamiento de estrategias que conduzcan al mejoramiento y superación de esta situación institucional.

**22. ¿Considera Ud. que la autoridad, ha aplicado un modelo de toma de decisiones que permita que sus colaboradores asuman responsabilidades?**

**CUADRO 22**

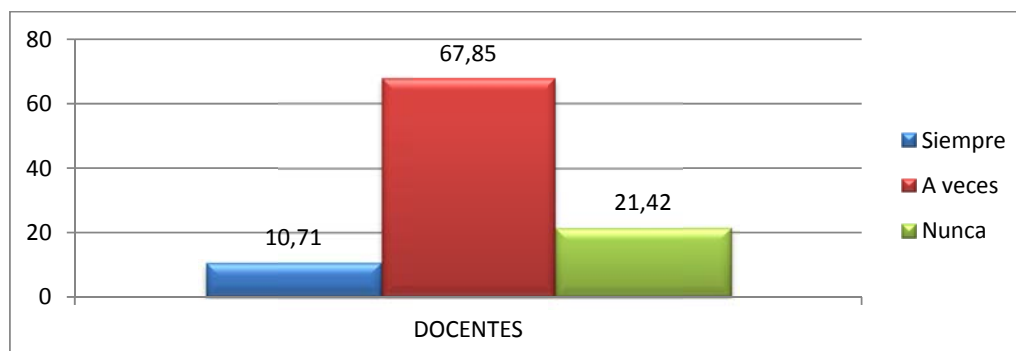
**MODELO PARA TOMA DE DECISIONES**

ALTERNATIVAS	DOCENTES	
	f	%
Siempre	3	10.71
A veces	19	67.85
Nunca	6	21.42
TOTAL	28	100%

Fuente: Encuesta aplicada a: Docentes de la Escuela María Paulina Solís. Año 2012  
 Responsable: Lic. Eleana Elizabeth Pardo C.

**GRÁFICO 22**

**MODELO PARA TOMA DE DECISIONES**



## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Resulta más que comprobado que, un modelo adecuado para la toma de decisiones, conlleva una serie importante de consecuencias como: comprometer a las personas, elevarles el autoestima, darles seguridad en sus acciones y, además, les ayuda a asumir sus responsabilidades con otro ánimo, con otra actitud; por esta razón, el modelo que se aplique para la toma de decisiones, es determinante en la vida de una organización.

En relación a la pregunta planteada, el 67.85%, de los docentes, manifiestan que la autoridad, de vez en cuando, ha aplicado un modelo de toma de decisiones, que ha permitido a sus colaboradores asumir responsabilidades; mientras que, el 21.42%, opinan que nunca lo ha hecho.

Esta información permite visualizar, que no se aplica permanentemente un modelo participativo, democrático, para la toma de decisiones, que comprometa a los colaboradores en el cumplimiento de sus roles.

23. ¿Cree que en los dos últimos años, se ha optimizado el emprendizaje en la institución educativa?

### CUADRO 23

#### OPTIMIZACIÓN DEL EMPRENDIZAJE

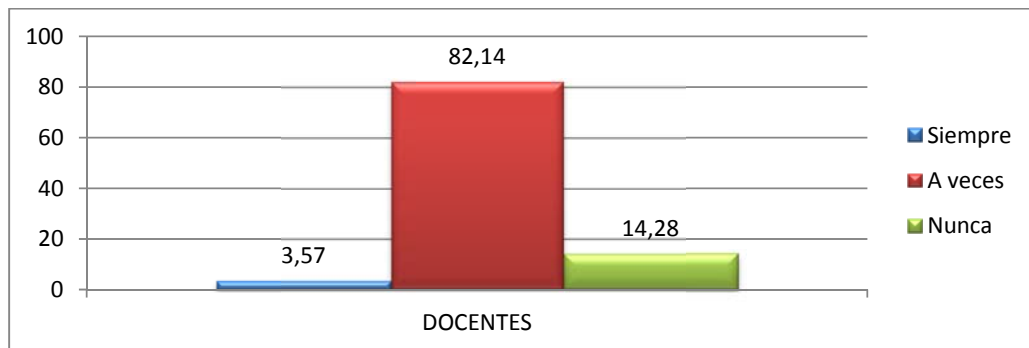
ALTERNATIVAS	DOCENTES	
	f	%
Siempre	1	3.57
A veces	23	82.14
Nunca	4	14.28
TOTAL	28	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada a: Docentes de la Escuela María Paulina Solís. Año 2012

**Responsable:** Lic. Eleana Elizabeth Pardo C.

## GRÁFICO 23

### OPTIMIZACIÓN DEL EMPRENDIZAJE



### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El liderazgo actual, no se reduce a lograr seguidores, sino que, promueve y persigue la formación de otros líderes, conscientes de los que deciden y hacen; perfectamente convencidos que son capaces de construir y reconstruir sus propios escenarios; listos y dispuestos a emprender en nuevas aventuras profesionales y personales; por lo que, ha de inculcárseles un espíritu emprendedor.

Referente a la pregunta, el 82.14% de los docentes, sostiene que, en los dos últimos años, solo a veces se ha optimizado el emprendizaje en la institución; mientras que, para el 14.28%, nunca se ha dado lo interrogado.

Los datos no dejan dudas al respecto, falta impulsar este aspecto, hay que modificar las actitudes y dinamizar los procesos de emprendizaje en todos los estamentos de la escuela.

**24. ¿Considera Ud. que la autoridad ha transmitido mensajes afectivos a sus colaboradores?**

**CUADRO 24**

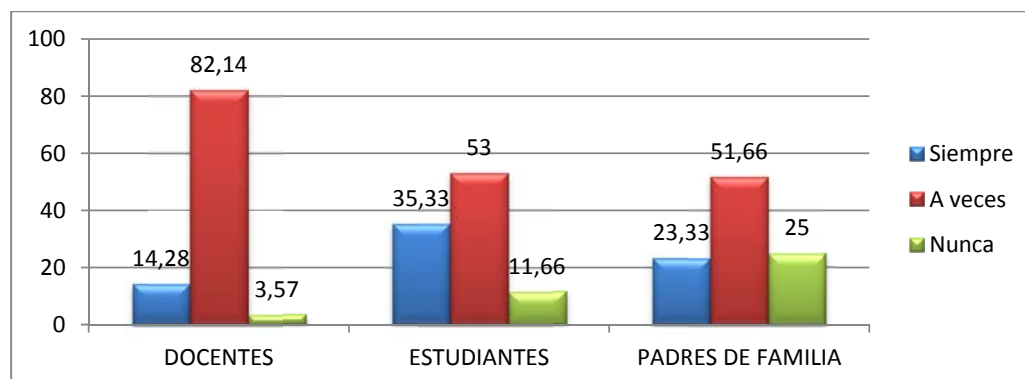
**TRANSMISIÓN DE MENSAJES AFECTIVOS**

ALTERNATIVAS	DOCENTES		ESTUDIANTES		PADRES	
	f	%	f	%	f	%
Siempre	4	14.28	106	35.33	70	23.33
A veces	23	82.14	159	53	155	51.66
Nunca	1	3.57	35	11.66	75	25
TOTAL	28	100%	300	100%	300	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada a: Docentes, Estudiantes y Padres de Familia de la Escuela María Paulina Solís. Año 2012  
**Responsable:** Lic. Eleana Elizabeth Pardo C.

**GRÁFICO 24**

**TRANSMISIÓN DE MENSAJES AFECTIVOS**



**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

Según los teóricos especializados en esta temática, los mensajes eminentemente formales, fríos, no personalizados, pueden resultar contraproducentes, es decir, no aceptados ni acatados; en contraposición, aconsejan los mensajes que se emiten con afecto y consideración a los involucrados; estos últimos, elevan la autoestima de las personas, hace que se sientan bien, les compromete y estimula a cumplir eficientemente.

Se puede advertir que, el 82.14%, de los docentes; el 53% de los estudiantes; y, el 51.66% de padres y madres de familia, coinciden en que, solo a veces la autoridad ha transmitido mensajes afectivos a sus colaboradores; los demás informantes, comparten criterios divididos; unos opinan que siempre se produce lo interrogado; otros dicen que nunca.

La información permite inferir que no siempre son afectivos los mensajes de la directora, por lo que, se deberá tomar en cuenta esta situación, para analizarla y superarla.

25. ¿Considera que la autoridad ha fomentado el fortalecimiento de la actitud profesional?

### CUADRO 25

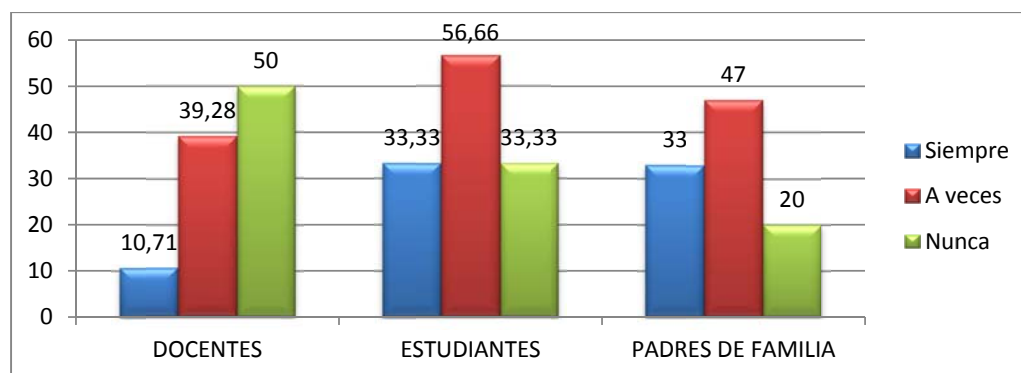
#### FORTALECIMIENTO DE LA ACTITUD PROFESIONAL

ALTERNATIVAS	DOCENTES		ESTUDIANTES		PADRES	
	f	%	f	%	f	%
Siempre	3	10.71	100	33.33	99	33
A veces	11	39.28	170	56.66	141	47
Nunca	14	50	30	33.33	60	20
TOTAL	28	100%	300	100%	300	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada a: Docentes, Estudiantes y Padres de Familia de la Escuela María Paulina Solís. Año 2012  
**Responsable:** Lic. Eleana Elizabeth Pardo C.

### GRÁFICO 25

#### FORTALECIMIENTO DE LA ACTITUD PROFESIONAL





## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El profesionalismo es una actitud personal y profesional basada en un comportamiento formal para el cumplimiento cabal de las obligaciones. Los verdaderos profesionales, no son los que enseñan un título en una pared, sino, los que demuestran una actitud, conocimientos, experiencia y acciones que evidencian la formación, dejando atrás una práctica decadente para proyectarse a un espacio de autocrítica, creatividad e investigación.

Vale señalar que, el 33.33% de estudiantes y de padres y madres de familia, han reconocido que; en los dos últimos años, siempre ha habido un fortalecimiento de la actitud profesional; pero esta información es negada por el 50% de los docentes, y el 33% de estudiantes; aunque, el 56.66% de estudiantes, y el 47% de padres y madres de familia, opinan que sí ha ocurrido lo interrogado, pero no siempre.

Los resultados confirman la falta de fortalecimiento de la actitud profesional de los docentes en los dos últimos años; esta carencia debe ser motivo de análisis para buscar soluciones importantes.

### 26. ¿Considera que la autoridad de la institución ha utilizado como estrategias para la toma de decisiones, manuales de convivencia?

#### CUADRO 26

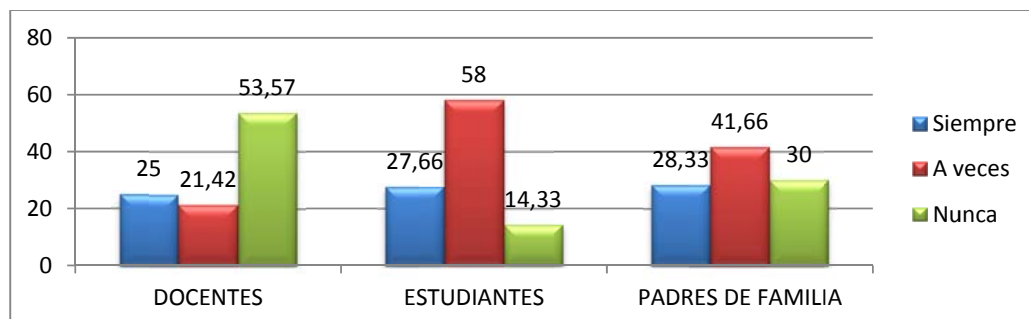
##### ESTRATEGIA PARA LA TOMA DE DECISIONES

ALTERNATIVAS	DOCENTES		ESTUDIANTES		PADRES	
	f	%	f	%	f	%
Siempre	7	25	83	27.66	85	28.33
A veces	6	21.42	174	58	125	41.66
Nunca	15	53.57	43	14.33	90	30
TOTAL	28	100%	300	100%	300	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada a: Docentes, Estudiantes y Padres de Familia de la Escuela María Paulina Solís. Año 2012  
**Responsable:** Lic. Eleana Elizabeth Pardo C.

## GRÁFICO 26

### ESTRATEGIA PARA LA TOMA DE DECISIONES



### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Los manuales de convivencia, entre otros, son medios fundamentales para la toma de decisiones, puesto que son herramientas normativas que contribuyen a la regulación de las relaciones entre los miembros de la comunidad educativa, donde constan los derechos y obligaciones basadas en la realidad, los objetivos institucionales y fundamentalmente la Ley.

Ante la pregunta planteada, el 53,57% de los docentes, afirman que, para la toma de decisiones en la Institución, la primera autoridad nunca ha utilizado el manual de convivencia; pero, el 58% de los estudiantes; y, el 41,66% de padres y madres de familia, manifiestan que sí ocurre lo preguntado, pero no siempre.

La información obtenida, permite destacar que, para la toma de decisiones no se utiliza, permanentemente, el manual de convivencia, por lo que hay que revisar los procedimientos, a fin de que sea ese instrumento el que oriente y regule la toma de decisiones en la escuela.

**27. ¿Considera que la autoridad ha fomentado el empoderamiento institucional?**

**CUADRO 27**

**EMPODERAMIENTO INSTITUCIONAL**

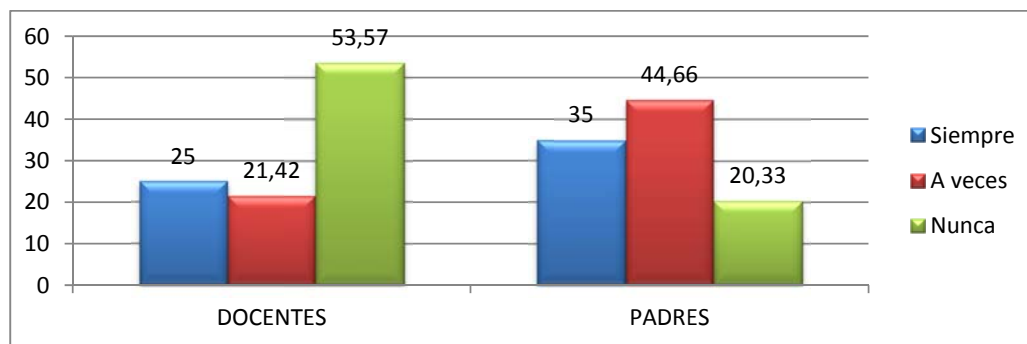
ALTERNATIVAS	DOCENTES		PADRES	
	f	%	f	%
Siempre	7	25	105	35
A veces	6	21.42	134	44.66
Nunca	15	53.57	61	20.33
TOTAL	28	100%	300	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada a: Docentes y Padres de Familia de la Escuela María Paulina Solís. Año 2012

**Responsable:** Lic. Eleana Elizabeth Pardo C. Gráfico 27

**GRÁFICO 27**

**EMPODERAMIENTO INSTITUCIONAL**



**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

El empoderamiento consiste en el hecho de delegar poder y autoridad a los subordinados, y de hacerles desarrollar el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo y de la institución; el empoderamiento es la expansión de la libertad de escoger y de actuar; significa aumentar la autoridad y el poder del individuo, sobre los recursos y las decisiones que afectan la vida institucional; este modelo se basa en la participación entusiasta.

No existe consenso ante esta interrogante; pues, para el 25% de los docentes; y, para el 35% de padres y madres de familia, la autoridad siempre ha fomentado el empoderamiento institucional; pero, esta aseveración es negada por el 53,57% de los docentes; en tanto que, para el 44,66%, de padres y madres de familia, sí se ha fomentado el empoderamiento, pero solo en parte; mientras que para el 60% de autoridades, niegan que esto haya ocurrido.

La información revela que falta trabajar en la cuestión sentimental de los colaboradores, que falta hacerles que se enamoren, que se empoderen de su trabajo, de su institución; puesto que solo se ha fomentado en parte.

## 28. ¿La autoridad ha generado empatía hacia sus colaboradores?

### CUADRO 28

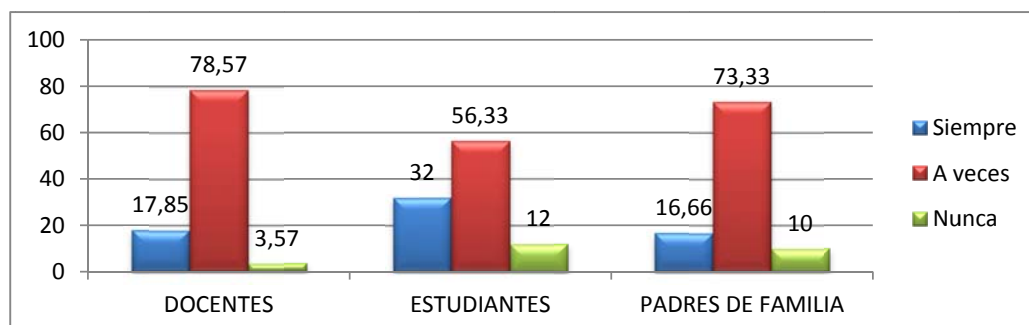
#### GENERACION DE LA EMPATÍA

ALTERNATIVAS	DOCENTES		ESTUDIANTES		PADRES	
	f	%	f	%	f	%
Siempre	5	17.85	96	32	50	16.66
A veces	22	78.57	169	56.33	220	73.33
Nunca	1	3.57	35	12	30	10
TOTAL	28	100%	300	100%	300	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada a: Docentes, Estudiantes y Padres de Familia de la Escuela María Paulina Solís. Año 2012  
**Responsable:** Lic. Eleana Elizabeth Pardo C.

### GRÁFICO 28

#### GENERACION DE LA EMPATÍA



## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Si la empatía es la capacidad de sentir y comprender las emociones ajenas como propias, y de sintonizarse con los intereses y aspiraciones de los demás, para entenderse, para aceptarse y para corresponderse; consiste una importante gestión de las autoridades la generación de empatía entre los miembros de las organizaciones.

Con respecto a la pregunta realizada, se destaca que, el 78.57% de los docentes; el 73.33% de padres y madres de familia; y, el 56.63% de los estudiantes, manifiestan que la autoridad, a veces ha generado empatía hacia y entre sus colaboradores

Con estos resultados, es evidente que, aunque la autoridad ha generado empatía, solo lo ha hecho a veces.

### 29. ¿Considera que la autoridad ha fortalecido la eficiencia de los docentes de la institución educativa?

**CUADRO 29**

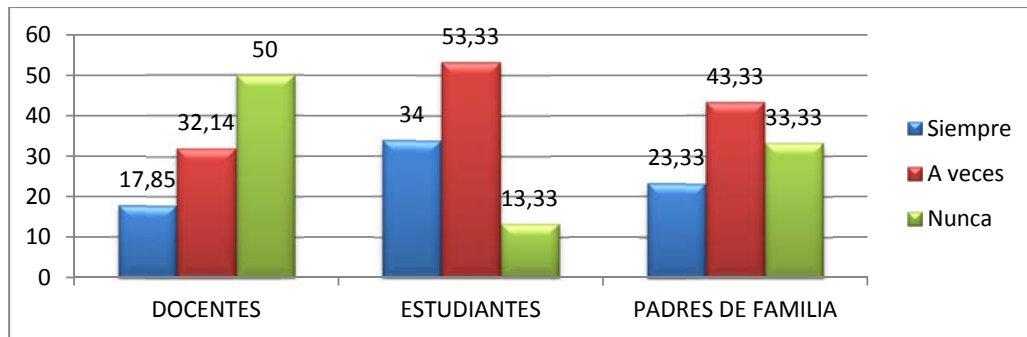
#### EFICIENCIA PROFESIONAL

ALTERNATIVAS	DOCENTES		ESTUDIANTES		PADRES	
	f	%	f	%	f	%
Siempre	5	17.85	102	34	70	23.33
A veces	9	32.14	166	53.33	130	43.33
Nunca	14	50	32	13.33	100	33.33
TOTAL	28	100%	300	100%	300	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada a: Docentes, Estudiantes y Padres de Familia de la Escuela María Paulina Solís. Año 2012  
**Responsable:** Lic. Eleana Elizabeth Pardo C.

## GRÁFICO 29

### EFICIENCIA PROFESIONAL



### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

La eficiencia profesional consiste en la manera de utilizar los medios, recursos y talentos disponibles, de manera inteligente, racional, programada, para llegar a una meta. Se trata de la capacidad de alcanzar un objetivo fijado, en el menor tiempo posible y con el mínimo uso posible de los recursos.

Sobre este asunto, se puede resaltar que, el 53.33% de los estudiantes encuestados; el 43.33% de los padres y madres de familia; y, el 32.14% de los docentes, coinciden en manifestar que esporádicamente sí ha trabajado sobre este asunto la directora; pero, el 50% de los docentes; y, el 33.33% de padres y madres de familia, niegan que esto haya ocurrido.

En este ámbito, el comportamiento de la autoridad sobre el fortalecimiento de la eficiencia docente, se ha dado pero de manera esporádica.

30. ¿La autoridad ha brindado un trato afectivo para lograr la comprensión de sus colaboradores?

### CUADRO 30

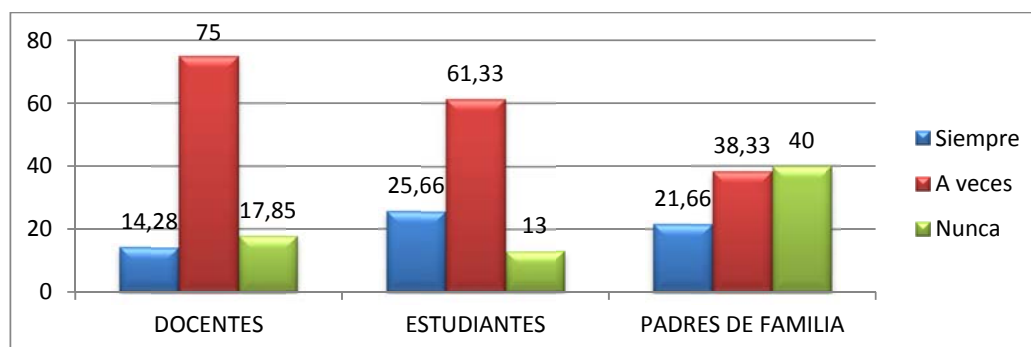
#### TRATO AFECTIVO

ALTERNATIVAS	DOCENTES		ESTUDIANTES		PADRES	
	f	%	f	%	f	%
Siempre	4	14.28	77	25.66	65	21.66
A veces	21	75	184	61.33	115	38.33
Nunca	5	17.85	39	13	120	40
TOTAL	28	100%	300	100%	300	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada a: Docentes, Estudiantes y Padres de Familia de la Escuela María Paulina Solís. Año 2012  
**Responsable:** Lic. Eleana Elizabeth Pardo C.

### GRÁFICO 30

#### TRATO AFECTIVO



### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

A diferencia de lo que piensa la gente, las personas no son llevadas por el mal, todo lo contrario, resulta extremadamente positivo brindar un trato que considere los sentimientos y los afectos de los individuos, si esto se hace, se puede lograr también la comprensión entre sus integrantes.

Ante la pregunta planteada, el 75% de los docentes; el 61.33% de estudiantes; y, el 38.33% de padres y madres de familia, afirman que la autoridad, a veces sí ha brindado un trato afectivo para lograr la comprensión. Las respuestas son variadas y muestran a pesar que la autoridad sí ha brindado un trato afectivo, solo lo ha hecho solo eventualmente.

**31. ¿Considera que la autoridad ha fortalecido la eficiencia de los docentes de la institución?**

**CUADRO 31**

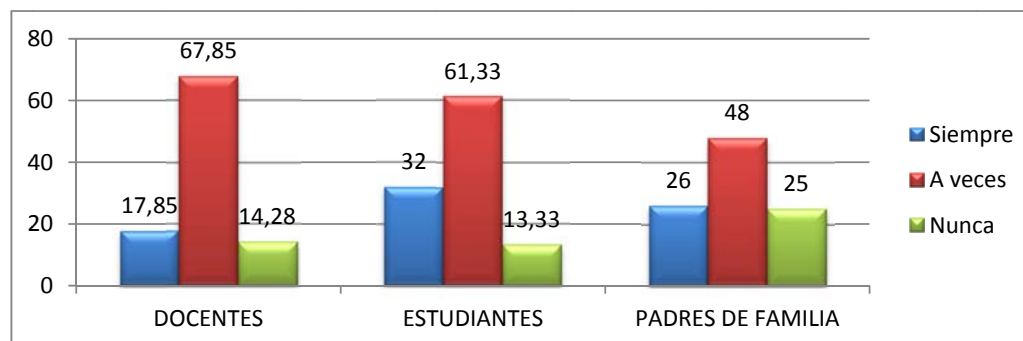
**FORTALECIMIENTO DE CUALIDADES DOCENTES**

ALTERNATIVAS	DOCENTES		ESTUDIANTES		PADRES	
	f	%	f	%	f	%
Siempre	5	17.85	96	32	78	26
A veces	19	67.85	164	61.33	147	48
Nunca	4	14.28	40	13.33	75	25
TOTAL	28	100%	300	100%	300	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada a: Docentes, Estudiantes y Padres de Familia de la Escuela María Paulina Solís. Año 2012  
**Responsable:** Lic. Eleana Elizabeth Pardo C.

**GRÁFICO 31**

**FORTALECIMIENTO DE CUALIDADES DOCENTES**



**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

Las debilidades, fortalezas y competencias, que posee una persona, se concretan y evidencian en sus cualidades personales y profesionales, de acuerdo a ellas es su aporte a las instituciones, entonces, hay que fortalecerlas y optimizarlas día a día, para que las instituciones se enmarquen en el mejoramiento y desarrollo.



En las respuestas se destaca que, el 67.85% de los docentes; el 61.33% de estudiantes; y, el 48% de padres y madres de familia, han manifestado que la autoridad, aunque sea de vez en cuando, sí ha fortalecido las cualidades de los docentes de la institución; se debe puntualizar que para otros grupos de investigados, lo preguntado se da siempre; y, para otros esta situación nunca se ha dado.

Las respuestas son contradictorias, entonces, no hay un proceso sostenido de fortalecimiento de las cualidades de los docentes; consecuentemente, hay que enfrentar este reto y procurar su solución.

**32. ¿La autoridad ha utilizado como técnicas de mejoramiento, reuniones de integración?**

**CUADRO 32**

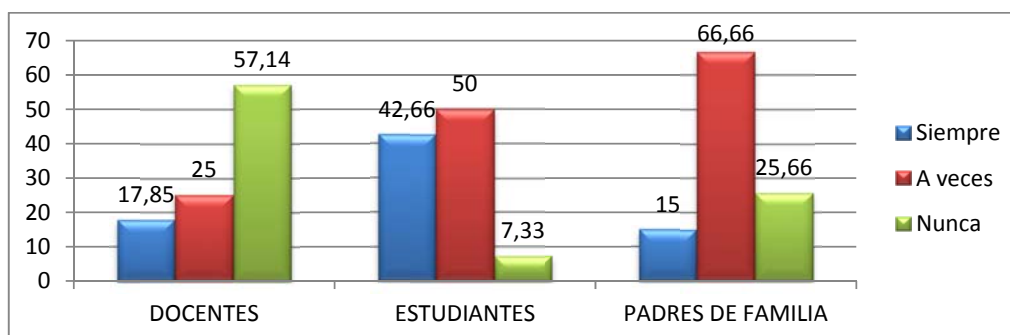
**REUNIONES DE INTEGRACIÓN**

ALTERNATIVAS	DOCENTES		ESTUDIANTES		PADRES	
	f	%	f	%	f	%
Siempre	5	17.85	128	42.66	45	15
A veces	7	25	150	50	200	66.66
Nunca	16	57.14	22	7.33	77	25.66
TOTAL	28	100%	300	100%	300	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada a: Docentes, Estudiantes y Padres de Familia de la Escuela María Paulina Solís. Año 2012  
**Responsable:** Lic. Eleana Elizabeth Pardo C.

**GRÁFICO 32**

**REUNIONES DE INTEGRACIÓN**



## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Las reuniones de integración son técnicas que favorecen el mejoramiento de las relaciones interpersonales y, consecuentemente, laborales; este tipo de actividades en un contexto diferente a la empresa y al trabajo, desprovisto de toda formalidad, favorece el diálogo, estrecha los lazos de amistad, y abona el terreno para la comunicación institucional.

Analizando los resultados se observan criterios diversos y contradictorios; pero, se destaca que, el 42.66% de estudiantes, reconocen que la autoridad, siempre ha utilizado como técnicas de mejoramiento, reuniones de integración; sin embargo, el 57.14% de los docentes, dice que lo averiguado nunca ha ocurrido; pero, el 50% de los estudiantes; y, el 66,66% de padres y madres de familia, dicen que solo de vez en cuando, se han utilizado, como técnicas de mejoramiento las reuniones de integración.

Incuestionablemente, las reuniones de integración no se han utilizado, en forma permanente y sistemática para procurar el mejoramiento; será preciso planificar, ejecutar y evaluar estas alternativas de integración social, para procurar el mejoramiento de las relaciones laborales en la escuela.

### 33. ¿Considera Ud. que en los dos últimos períodos, se ha fortalecido la integración de la escuela con la sociedad?

**CUADRO 33**

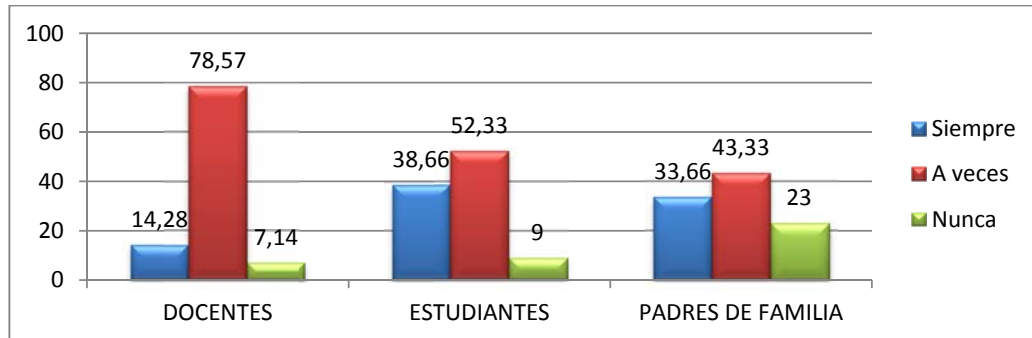
#### FORTALECIMIENTO DE LA INTERACCIÓN ESCUELA-SOCIEDAD

ALTERNATIVAS	DOCENTES		ESTUDIANTES		PADRES	
	f	%	f	%	f	%
Siempre	4	14.28	116	38.66	101	33.66
A veces	22	78.57	157	52.33	130	43.33
Nunca	2	7.14	27	9	69	23
TOTAL	28	100%	300	100%	300	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada a: Docentes, Estudiantes y Padres de Familia de la Escuela María Paulina Solís. Año 2012  
**Responsable:** Lic. Eleana Elizabeth Pardo C.

### GRÁFICO 33

#### FORTALECIMIENTO DE LA INTERACCIÓN ESCUELA-SOCIEDAD



#### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Las instituciones educativas que logran impacto y reconocimiento, son precisamente las que están en sintonía con las demandas y posibilidades que le presenta su medio; es decir, ninguna institución puede desarrollarse sola, aislada; en el caso de las escuelas, estas instituciones deben propiciar, por todos los medios y oportunidades, relacionarse e interactuar, con las personas e instituciones de su contexto para procurar su desarrollo.

También ante esta interrogante las respuestas son contradictorias; se destaca que, para el 78.57% de los docentes; el 52.33% de estudiantes; y, el 43.33% de padres y madres de familia, esto sí ha ocurrido, pero, solo a veces.

La información obtenida, deja en claro que, la autoridad de la escuela, en los dos últimos períodos, ha fortalecido la integración de la escuela con la comunidad, de manera esporádica.

**34. ¿Ud. considera que la autoridad, ha dado instrucciones efectivas a los miembros de la institución?**

**CUADRO 34**

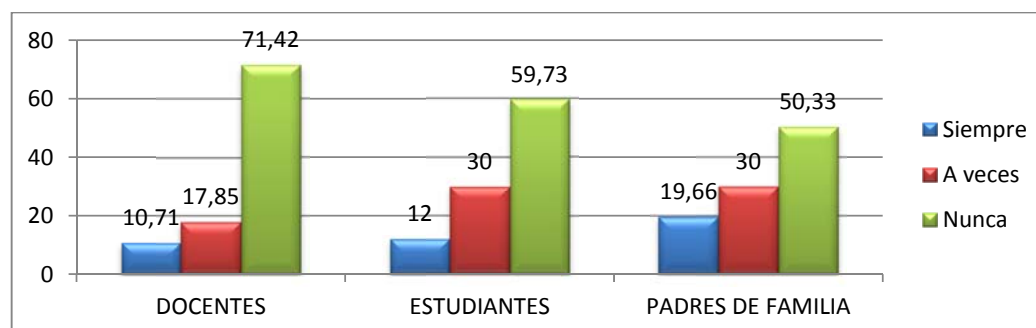
**INSTRUCCIONES EFECTIVAS**

ALTERNATIVAS	DOCENTES		ESTUDIANTES		PADRES	
	f	%	f	%	f	%
Siempre	3	10.71	36	12	59	19.66
A veces	5	17.85	86	30	90	30
Nunca	20	71.42	178	59.73	151	50.33
TOTAL	28	100%	300	100%	300	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada a: Docentes, Estudiantes y Padres de Familia de la Escuela María Paulina Solís. Año 2012  
**Responsable:** Lic. Eleana Elizabeth Pardo C.

**GRÁFICO 34**

**INSTRUCCIONES EFECTIVAS**



**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

Para que exista efectividad se requiere que las instrucciones, que emita un superior, sean claras y sencillas, precisas y oportunas; para ello, el líder debe hablar el mismo lenguaje con sus colaboradores, es decir, debe utilizar términos y expresiones que sean entendibles, además, debe crear el ambiente necesario, de confianza, afecto, comprensión y entendimiento.

Las respuestas permiten destacar que, para el 71.42% de los docentes; el 59.73% de los estudiantes; y, el 50.33% de los padres y madres de familia, las instrucciones emitidas por la autoridad, no han resultado efectivas; mientras que el 60% de autoridades, aseguran que a veces.

Como puede inferirse, las instrucciones emitidas por la autoridad, por alguna razón, no son efectivas, para todos los involucrados.

**35. ¿Ud. considera que la autoridad, ha fomentado los deberes de los padres?**

**CUADRO 35**

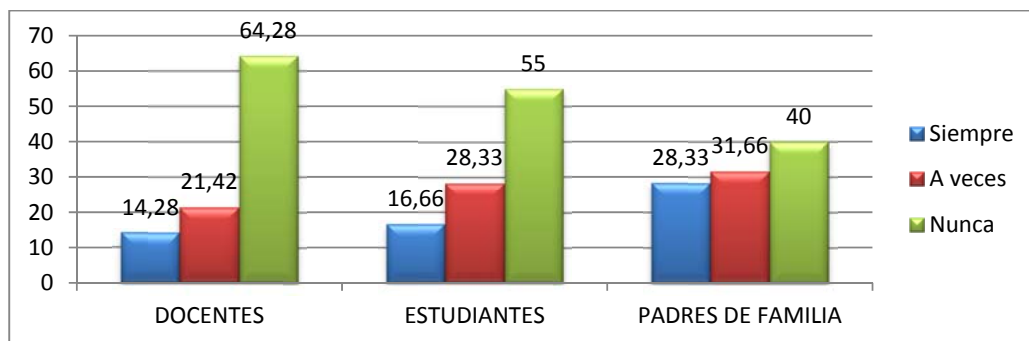
**FOMENTO DE LOS DEBERES DE LOS PADRES**

ALTERNATIVAS	DOCENTES		ESTUDIANTES		PADRES	
	f	%	f	%	f	%
Siempre	4	14.28	50	16.66	85	28.33
A veces	6	21.42	85	28.33	95	31.66
Nunca	18	64.28	165	55	120	40
TOTAL	28	100%	300	100%	300	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada a: Docentes, Estudiantes y Padres de Familia de la Escuela María Paulina Solís. Año 2012  
**Responsable:** Lic. Eleana Elizabeth Pardo C.

**GRÁFICO 35**

**FOMENTO DE LOS DEBERES DE LOS PADRES**



## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Para que funcione bien el proceso educativo, debe funcionar bien la “trilogía pedagógica”: estudiantes, docentes y padres de familia; es decir, que todos deben cumplir sus deberes y obligaciones; en el caso de los padres de familia, su aporte es determinante en la formación de los hijos, por esa razón, hay que hacerles conocer y fomentar en ellos, el cumplimiento estricto de sus obligaciones y responsabilidades en la educación de sus hijos.

Los datos más relevantes permiten establecer que, el 64.28% de los docentes; el 55% de los estudiantes; y, el 40% de los padres y madres de familia, manifiestan que la autoridad, no ha fomentado los deberes de los padres y madres de familia.

Según estos datos, se visualiza que la directora si fomenta el cumplimiento de los deberes y obligaciones, sin embargo, todavía no ha logrado llenar todas las expectativas, pues lo hace de manera eventual; gestión que debe ser constante, en relación a la educación de sus hijos.

### 36. ¿Ud. cree que la autoridad, motiva el desempeño de los colaboradores?

#### CUADRO 36

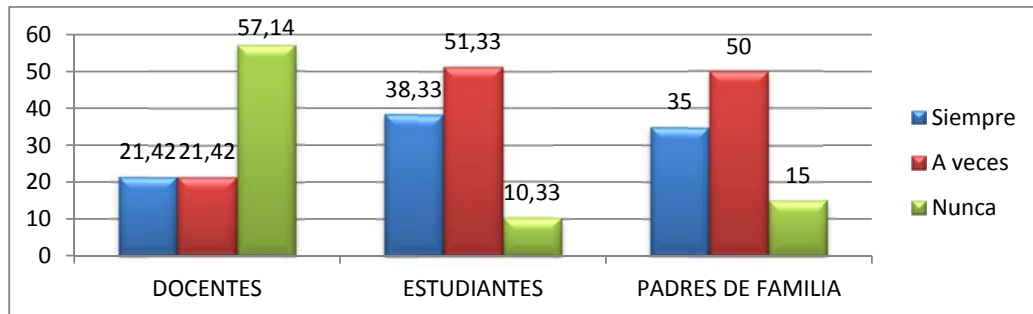
#### MOTIVACIÓN PARA EL DESEMPEÑO

ALTERNATIVAS	DOCENTES		ESTUDIANTES		PADRES	
	f	%	f	%	f	%
Siempre	6	21.42	115	38.33	105	35
A veces	6	21.42	154	51.33	150	50
Nunca	16	57.14	31	10.33	45	15
TOTAL	28	100%	300	100%	300	100%

**Fuente:** Encuesta: aplicada a: Docentes, Estudiantes y Padres de Familia de la Escuela María Paulina Solís. Año 2012  
**Responsable:** Lic. Eleana Elizabeth Pardo C.

## GRÁFICO 36

### MOTIVACIÓN PARA EL DESEMPEÑO



### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

La motivación es una herramienta muy poderosa en las organizaciones, porque permite que los colaboradores aporten con buena voluntad, entusiasmo e interés; hace que generen mayor sinergia y compromiso; por ello, el directivo que pretenda canalizar el desarrollo efectivo de su organización debe, de mil maneras, motivar adecuadamente a sus colaboradores.

Ante la interrogante planteada, existen criterios divididos; mientras que para el 51.33% de los estudiantes, y el 50% de padres y madres de familia, la autoridad sí ha motivado al personal para mejorar el desempeño, aunque sea de vez en cuando; el 57.14% de los docentes, expresan que nunca.

Se puede concretar que, la motivación hacia el desempeño de los colaboradores, por parte de la autoridad, todavía no ha llenado todas las expectativas.

**37. ¿Considera que la autoridad, ha fomentado la innovación académica?**

**CUADRO 37**

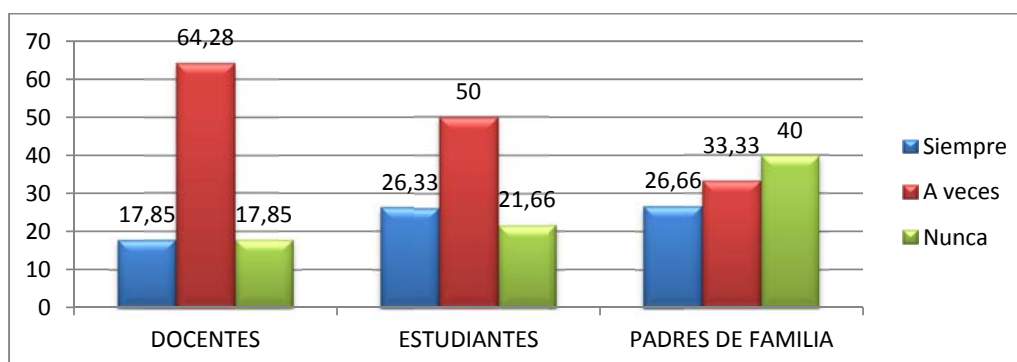
**FOMENTO DE LA INNOVACIÓN ACADÉMICA**

ALTERNATIVAS	DOCENTES		ESTUDIANTES		PADRES	
	f	%	f	%	f	%
Siempre	5	17.85	85	26.33	80	26.66
A veces	18	64.28	150	50	100	33.33
Nunca	5	17.85	65	21.66	120	40
TOTAL	28	100%	300	100%	300	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada a: Docentes, Estudiantes y Padres de Familia de la Escuela María Paulina Solís. Año 2012  
**Responsable:** Lic. Eleana Elizabeth Pardo C.

**GRÁFICO 37**

**FOMENTO DE LA INNOVACIÓN ACADÉMICA**



**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

Cualquier innovación introduce novedades que provocan cambios; esos cambios pueden ser drásticos (se deja de hacer las cosas como se hacían antes para hacerlas de otra forma); o, progresivos (se hacen poco a poco); en cualquier caso, la innovación sirve para mejorar algo, para optimizar acciones o procesos; en el ámbito de la educación, la innovación, introduciría novedades de mejora en todas las dimensiones del proceso formativo.



Los datos obtenidos manifiestan que, el 64.28% de los docentes; el 50% de los estudiantes; y, el 33.33% de padres y madres de familia, sostienen que la autoridad apenas a veces ha fomentado la innovación académica en los docentes; aunque, el 40% de los padres y madres de familia, aseguran que la autoridad nunca ha fomentado dicha innovación académica.

La innovación académica, por parte de la autoridad, ha sido fomentada de manera esporádica.

## **g. DISCUSIÓN**

### **Hipótesis UNO**

#### **Enunciado**

El liderazgo de la directora influye, significativamente, en el desarrollo académico, de la escuela fiscal de niñas María Paulina Solís, de la parroquia y cantón Yantzaza, de la parroquia de Zamora Chinchipe, durante el período 2011-2012.

#### **Análisis**

Para asegurar el desarrollo académico de un establecimiento educativo, el directivo en su condición de líder institucional, debe ejercer una influencia transformacional, que fomente adecuadas normas de convivencia es por ello que al preguntar si, considera que la autoridad de la institución, ha ejercido un liderazgo transformacional, Los directivos, a diferencia de lo que ha afirmado la directora, y el 64.28% de los docentes, así como, el 56.66% de los padres y madres de familia, han informado que, apenas a veces, la primera autoridad del establecimiento, ha ejercido un liderazgo transformacional.

Al preguntar si considera que la autoridad de la institución, ha fomentado las normas de convivencia en sus colaboradores, a pesar que la directora y subdirectora 40%, afirman que siempre, el 20% y 40% del resto de directivos

manifiestan que solo se lo ha hecho a veces y nunca respectivamente; así mismo el 75% de los docentes; y, el 50% de los padres y madres de familia, manifiestan que solo a veces. De igual manera los investigados, al responder, acerca de si considera que la actitud de la directora, en el ejercicio de su autoridad, ha generado entusiasmo en el personal que labora en la institución, el 53.57% de los docentes, han manifestado que, la autoridad, nunca ha generado entusiasmo en los colaboradores; el 61.33% de estudiantes, y el 60% de padres de familia, manifiestan que solo lo ha hecho a veces.

Al preguntar a los informantes, sobre si la autoridad ha impulsado el espíritu de colaboración; el 82.14% de los docentes; el 46.66% de los estudiantes; y, el 56.76% de los padres y madres de familia, afirman que, apenas a veces se ha impulsado el espíritu de colaboración de los docentes.

En lo referente a si la consideración que brinda la autoridad a sus colaboradores es individual, el 60.71% de los docentes encuestados; el 52.33% de los estudiantes; y, el 63.33%, manifiestan que, solo de vez en cuando, la autoridad, ha brindado una consideración individual a sus colaboradores. Sobre si la autoridad ha impulsado a sus seguidores hacia el cumplimiento de sus deberes, para la mayor parte de directivos, y el 67.85% de los docentes; el 71.66% de estudiantes; y, el 46.66% de los padres y madres de familia, han afirmado que, apenas a veces, la directora ha procurado el impulso hacia el cumplimiento de los deberes de las personas con las que labora.

Al responder, si la autoridad aplica un modelo participativo en la institución educativa, La información emitida indica que para el 57.14% de los docentes; el 51.66% de los padres y madres de familia, la directora, apenas a veces, ha aplicado un modelo participativo en la Institución. Los investigados, al responder, si la autoridad ha potenciado la proyección institucional, para el 64.26% de los docentes; y, 38.33% de los padres y madres de familia, aseguran que, la autoridad, de vez en cuando, lo ha hecho.

En lo referente a si la directora imparte una forma de trabajo en equipos en la institución, según la mayoría de los entrevistados 60%; el 71.42% de los docentes; el 61.66% de los estudiantes; y, el 67% de los padres y madres de familia, la autoridad, nunca ha fomentado el trabajo en equipos en la institución educativa. Al responder los entrevistados, sobre si la autoridad, ha fomentado el compromiso de los padres los entrevistados, para el 67.85% de los docentes; el 60% de los estudiantes; y, el 53.33% de los padres y madres de familia, la directora, nunca ha potenciado el compromiso de los padres y madres de familia. Sobre si la autoridad ha ejercido el liderazgo emocional, considerando los sentimientos de sus colaboradores.

Según la información obtenida, el 53.57% de los docentes; el 53.33% de estudiantes, y de padres y madres de familia, coinciden en que solo a veces, la autoridad de la institución, ha ejercido un liderazgo emocional .incluso, el 32.14% de los docentes ha negado que esto haya ocurrido; al preguntar si considera que la autoridad ha fortalecido la función orientadora de los docentes, el 50% de docentes, y el 35% de padres y madres de familia, contestan negativamente, sin embargo para el 44.66% de estudiantes, y el 50% de padres y madres de familia se ha dado a veces. La respuesta es contundente, solo se lo ha hecho de manera esporádica.

Al interrogar a los informantes, si la autoridad ha aplicado un modelo de toma de decisiones que permita que sus colaboradores asuman responsabilidades, el 67.85% de los docentes, se han pronunciado en el sentido de que, solo de vez en cuando, la directora ha utilizado un modelo adecuado y participativo para la toma de decisiones. Así mismo se averiguó, si cree que en los dos últimos años, se ha optimizado el emprendizaje en la institución educativa, el 82.14% de los docentes, ha manifestado que, en los dos últimos años, solo a veces se ha optimizado el emprendizaje.

## **INTERPRETACIÓN**

Bernard Agudo (2001), considera que el líder transformacional desempeña un rol simbólico de autoridad, que le permite ser el representante institucional de la organización y, como tal, debe dar ejemplo de trabajo duro, disponibilidad y honestidad en sus actuaciones, que deben ser coherentes con la visión, misión y valores de la organización, crea cambios valiosos y positivos en los seguidores.

Para el autor. Un líder transformacional no se limita, en forma exclusiva, a buscar que sus colaboradores le sigan y apoyen, más bien, se centra en influenciar en ellos, para procurar su verdadera y completa transformación; en el desarrollo y cultivo de principios y valores, que les permitan ser nuevas personas. Por ello, para asegurar el desarrollo académico de un establecimiento educativo, el directivo, en su condición de líder institucional, debe ejercer una influencia transformacional, que fomente adecuadas normas

de convivencia. Resulta claro que, la autoridad de la Institución, no ha ejercido un liderazgo transformacional en forma permanente; así mismo los resultados permiten inferir que, ha faltado un poco más de empeño en el ámbito del desarrollo de normas de convivencia; Además se sugirió que el directivo debe mantener una actitud que entusiasme a sus colaboradores, para impulsar el espíritu de colaboración, sin embargo los datos revelan que la generación de entusiasmo se ha dado pero de manera ocasional y el espíritu de colaboración de los compañeros docentes, en los últimos años, se ha dado solo de forma esporádica.

También se ha dicho que, para posibilitar el desarrollo académico se debe brindar una consideración individual para que, mediante ese trato particular, personalizado, se pueda concienciar a los docentes sobre la importancia del cumplimiento cabal de sus responsabilidades pero la consideración que brinda la autoridad a sus colaboradores, a veces es individual, los datos indican que, la autoridad, escasamente, brinda, este tipo de consideración a sus colaboradores; así mismo hay una falta de impulso de la autoridad para que, sus colaboradores, cumplan sus deberes y obligaciones; en el marco teórico se detallaron las bondades de aplicar un modelo participativo, democrático, para la toma de decisiones, como medio para potenciar la proyección institucional; en la institución este modelo participativo que permita involucrar al grupo en la asignación del trabajo, solo se aplica ocasionalmente Y la proyección institucional, se la potencia muy poco.

De acuerdo a autores como: Ken Blanchard, Alan Rhandolph y Peter Gracier, las formas de trabajo pueden ser individuales y colectivas. Los autores coinciden en que, el trabajo colectivo es una estrategia para crear mejores equipos, “Equipos del siguiente nivel”; y coinciden, en que El éxito, en el entorno institucional, radica en la creación de equipos, donde sus miembros aporten a través de su conocimiento, experiencia y motivación.

El trabajo en equipos elimina las barreras del individualismo en la organización, evita formación de islas; por el contrario, los miembros del equipo se sienten orgullosos, comprometidos y valorados, al sentirse un integrante más del equipo y que, con su trabajo, ayuda a construir el desarrollo de la institución. Justamente, este ámbito, que fue tratado en el marco teórico, es una forma de trabajo que, generando sinergia, puede servir para potenciar el compromiso de los padres y madres de familia y es, sin lugar a dudas, el único camino para enfrentar retos y desafíos de capacitación y optimización, que apuntalen el mejoramiento académico de una institución.

Los resultados son determinantes, no se ha impulsado la cultura del trabajo colectivo, o en equipos, en esta institución; esta deficiencia es determinante, pues, como se dijo, nada se podrá lograr o alcanzar, si no existe la cultura del trabajo en equipos, tampoco se puede consolidar el logro de objetivos y metas que solo se pueden obtener mediante este tipo de trabajos.

Otra vez se ha dado una gran variedad de criterios; pero, los porcentajes más sobresalientes, permiten establecer otra carencia institucional, pues se ha potenciado el compromiso en pocas ocasiones; Los resultados indican que la autoridad no siempre ha considerado el aspecto interno y sentimental de sus colaboradores en su administración; así mismo, se puede admitir que lo ha hecho de manera esporádica; especialmente, de lo que manifiestan los docentes, permite sostener que no se ha potenciado la función orientadora de los docentes.

Los datos empíricos, permite visualizar, que no se aplica permanentemente un modelo participativo, democrático, para la toma de decisiones, que comprometa a los colaboradores en el cumplimiento de sus roles; la información refleja la falta de impulso del emprendizaje, hay que modificar las actitudes y dinamizar los procesos de emprendizaje en todos los estamentos de la escuela. Al contrastar los lineamientos teóricos con la realidad de la institución, se evidencia que los modelos que se aplican, están alejados de la realidad, esto amerita la búsqueda de estrategias tendientes a mejorar.

### **Decisión:**

Por estos argumentos, la investigadora considera que se ha comprobado la hipótesis planteada; es decir, el liderazgo de la directora ha influido, significativamente, en el desarrollo académico de la escuela fiscal de niñas, María Paulina Solís, de la parroquia y cantón Yantzaza, de la provincia de Zamora Chinchipe, durante el período lectivo 2011 – 2012.



## **Hipótesis DOS**

### **Enunciado:**

La comunicación de la directora influye, significativamente, en el desarrollo académico, de la escuela fiscal de niñas María Paulina Solís, de la parroquia y cantón Yantzaza, de la parroquia de Zamora Chinchipe, durante el período 2011-2012.

### **ANÁLISIS**

Al preguntar, si considera que la autoridad ha transmitido mensajes afectivos a sus colaboradores; el 40% de directivos, respectivamente, manifiestan que la autoridad lo ha hecho a veces y nunca, así como el 82.14% de los docentes; el 53% de los estudiantes; y, 51.66% de padres y madres de familia, coinciden en que solo a veces la autoridad ha transmitido mensajes afectivos a sus colaboradores; en lo referente a si en los dos últimos años ha habido un fortalecimiento de la actitud profesional, vale señalar que, el 33.33% de estudiantes y de padres y madres de familia, han reconocido que; en los dos últimos años, siempre ha habido un fortalecimiento de la actitud profesional; pero esta información es negada por el 50% de los docentes, y el 33% de estudiantes; aunque, el 56.66% de estudiantes, y el 47% de padres y madres de familia, opinan que sí ha ocurrido lo interrogado, pero no siempre; De igual manera, los investigados, al responder si la autoridad ha utilizado el manual de convivencia para la toma de decisiones, el 53,57% de los docentes, afirman

que, para la toma de decisiones en la Institución, la primera autoridad nunca ha utilizado el manual de convivencia; pero, el 58% de los estudiantes; y, el 41.66% de padres y madres de familia, manifiestan que sí ocurre lo preguntado, pero no siempre.

Las respuestas, sobre si la autoridad ha fomentado el empoderamiento institucional, manifiestan, que para la mayoría de autoridades 60%, y para el 53.57% de docentes, esto nunca se ha dado; pero existe una falta de consenso ante esta interrogante; pues, para el 58% y el 41.66% de estudiantes, padres y madres de familia lo preguntado se ha dado solo a veces; así mismo luego de contestar, los informantes sobre si consideran que la autoridad ha generado empatía entre sus colaboradores, el 78.57% de los docentes; el 73.33% de padres y madres de familia; y, el 56.63% de los estudiantes, manifiestan que la autoridad, a veces ha generado empatía hacia y entre sus colaboradores; al preguntar a los informantes sobre si considera que la autoridad ha fortalecido la eficiencia profesional, sobre este asunto, se puede resaltar que, el 53.33% de los estudiantes encuestados; el 43.33% de los padres y madres de familia; y, el 32.14% de los docentes, coinciden en manifestar que esporádicamente sí ha trabajado sobre este asunto la directora; pero, el 50% de los docentes; y, el 33.33% de padres y madres de familia, niegan que esto haya ocurrido. Sobre si la afectividad de la directora ha permitido la comprensión entre los colaboradores, la mayoría de docentes, el 75%; el 61.33% de estudiantes; y, el 38.33% de padres y madres de familia, afirman que la autoridad, a veces sí ha brindado un trato afectivo para lograr la comprensión.

los informantes al contestar si la autoridad ha fortalecido las cualidades de los docentes de la institución, las respuestas destacan que, el 67.85% de los docentes; el 61.33% de estudiantes; y, el 48% de padres y madres de familia, han manifestado que la autoridad, aunque sea de vez en cuando, sí ha fortalecido las cualidades de los docentes de la institución; se debe puntualizar que para otros grupos de investigados, lo preguntado se da siempre; y, para otros esta situación nunca se ha dado; al preguntar, acerca de si la autoridad ha utilizado como técnicas de mejoramiento reuniones de integración, se observan criterios diversos y contradictorios, se destaca que, el 42.66% de estudiantes, reconocen que la autoridad, siempre ha utilizado como técnicas de mejoramiento, reuniones de integración; sin embargo, el 57.14% de los docentes, dice que lo averiguado nunca ha ocurrido; pero, el 50% de los estudiantes; y, el 66,66% de padres y madres de familia, dicen que solo de vez en cuando, se han utilizado, como técnicas de mejoramiento las reuniones de integración. De la misma forma, los informantes, acerca de si creen que en los últimos períodos se ha fortalecido la interacción de la escuela con la sociedad, ellos destacan, que el 78.57% de los docentes; el 52.33% de estudiantes; y, el 43.33% de padres y madres de familia, esto sí ha ocurrido, pero, solo a veces.

Al preguntar sobre si la autoridad ha transmitido instrucciones efectivas a todos los miembros de la institución, las respuestas permiten destacar que, para el 71.42% de los docentes; el 59.73% de los estudiantes; y, el 50.33% de los padres y madres de familia, las instrucciones emitidas por la autoridad, no han resultado efectivas.

A demás para las autoridades solo se da esporádicamente; En lo referente a, si a autoridad ha fomentado el cumplimiento de los deberes de los padres, los datos permiten establecer que, el 64.28% de los docentes; el 55% de los estudiantes; y, el 40% de los `padres y madres de familia, manifiestan que la autoridad, no ha fomentado los deberes de los padres y madres de familia; mientras que para el 21.42% de docentes, el 28.33% estudiantes y el 31.66% de padres y madres de familia, sí lo ha hecho pero solo a veces.

En cuanto a si consideran que la autoridad motiva para el desempeño de sus colaboradores, los informantes expresan que existen criterios divididos; mientras que para el 51.33% de los estudiantes, y el 50% de padres y madres de familia, la autoridad sí ha motivado al personal para mejorar el desempeño, aunque sea de vez en cuando; el 57.14% de los docentes, expresan que nunca. Al preguntar si considera que la autoridad ha fomentado la innovación académica, los informantes manifiestan que, el 64.28% de los docentes; el 50% de los estudiantes; y, el 33.33% de padres y madres de familia, sostienen que la autoridad apenas a veces ha fomentado la innovación académica en los docentes; aunque, el 40% de los padres y madres de familia, aseguran que la autoridad nunca ha fomentado dicha innovación académica.

## **INTERPRETACIÓN**

Chruden y Sherman, en el tratado sobre administración personal, definen como el sistema nervioso de la organización, queriendo significar que es la red de operación que vincula a todos sus miembros. De acuerdo a los autores, la comunicación es uno de los elementos que más poderosamente influyen en el

ambiente de trabajo de una empresa y en la motivación de sus funcionarios; la comunicación es uno de los recursos más importantes que se puede considerar, como la célula fundamental de la organización. Y en referencia con lo preguntado, las respuestas evidencian que la autoridad solo ha transmitido mensajes afectivos pocas veces; de la misma manera sucede en lo referente al fortalecimiento de la actitud profesional de los colaboradores, en los últimos años, solo se ha dado esporádicamente.

Es decir, el tipo de mensajes utilizados, no han favorecido sustancialmente, para el fortalecimiento de la actitud profesional de los colaboradores; la información permite inferir que no siempre son afectivos los mensajes de la directora, por lo que, se deberá tomar en cuenta esta situación, para analizarla y superarla; de la misma manera, los resultados confirman la falta de fortalecimiento de la actitud profesional de los docentes en los dos últimos años. así mismo, la información obtenida, permite destacar que, para la toma de decisiones no se utiliza, permanentemente, el manual de convivencia, por lo que hay que revisar los procedimientos, a fin de que sea ese instrumento el que oriente y regule la toma de decisiones en la escuela.

Al contrastar los referentes teóricos con la realidad, se evidencia que los modelos aplicados en la institución están alejados de la realidad. Lo cual amerita abordar las diferentes situaciones, y aplicar estrategias destinadas a mejorar.

Según Blanchard, Carlos & Randolph (1997), el empoderamiento es la facultad de dar poder a la gente para decidir y actuar con responsabilidad y compromiso. Constituye una herramienta fundamental para promover el liderazgo de cambio compartido, centrado en una cultura inspirada en valores y conductas, para ejercer con libertad, iniciativa, creatividad y autonomía cualquier tipo de función.

De acuerdo a los autores, el fomento del empoderamiento, se basa en el proceso de estimular a las personas para actuar como si fueran dueñas de la empresa, haciendo que, en la organización, se cumplan los objetivos propuestos; para ello el líder debe dar y ganar confianza, así como reconocimiento, creando un clima de trabajo más abierto, cálido y humano. Contrastando la teoría con la realidad institucional, la información revela que falta trabajar en la cuestión sentimental de los colaboradores, que falta hacerles que se enamoren, que se empoderen de su trabajo, de su institución; puesto que solo se ha fomentado en parte;

Con estos resultados, es evidente que, aunque la autoridad ha generado empatía, solo lo ha hecho a veces; En el ámbito del comportamiento de la autoridad sobre el fortalecimiento de la eficiencia docente, se ha dado pero de manera esporádica. Las respuestas indican que no hay un proceso sostenido de fortalecimiento de las cualidades de los docentes; así mismo, las reuniones de integración no se han utilizado, en forma permanente y sistemática para procurar el mejoramiento. Será preciso planificar, ejecutar y evaluar estas alternativas de integración social, para procurar el mejoramiento de las

relaciones laborales en la escuela; la información obtenida, deja en claro que, la autoridad de la escuela, en los dos últimos períodos, ha fortalecido la integración de la escuela con la comunidad, de manera esporádica; así mismo se puede inferir, las instrucciones emitidas por la autoridad, por alguna razón, no son efectivas, para todos los involucrados. Además, la información visualiza que la directora si fomenta el cumplimiento de los deberes y obligaciones, sin embargo, todavía no ha logrado llenar todas las expectativas, pues lo hace de manera eventual, gestión que debe ser constante, en relación a la educación de sus hijos. También, se puede concretar que, la motivación hacia el desempeño de los colaboradores, por parte de la autoridad, se ha dado muy pocas veces, y finalmente, la innovación académica, por parte de la autoridad, ha sido fomentada de manera esporádica.

Como se puede evidenciar la realidad de la institución no concuerda con los referentes teóricos, lo cual refleja la necesidad de abordar estas temáticas y aplicar estrategias destinadas a mejorar.

### **Decisión.**

Por las consideraciones detalladas, la investigadora considera que también ha logrado comprobar la segunda hipótesis; es decir, es cierto que, la comunicación de la directora, ha influido, significativamente en el desarrollo académico, de la escuela fiscal de niñas, María Paulina Solís, de la parroquia y cantón Yantzaza, de la provincia de Zamora Chinchipe, durante el período lectivo 2011 – 2012.

## **h. CONCLUSIONES**

Luego de haberse cumplido todas las etapas del proceso investigativo, se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- En la escuela fiscal de niñas María Paulina Solís de Yantzaza, no se ha ejercido un liderazgo, que genere entusiasmo y motivación, ni se ha propiciado la participación de los involucrados, para el desarrollo académico.
- En la institución educativa, no se ha fomentado a cabalidad las normas de convivencia, que contribuyan a la armonía y el orden, que permitan regular y orientar el comportamiento de las personas, lo cual ha traído como consecuencia el retraso del desarrollo académico.
- En la institución investigada, no se ha desarrollado a cabalidad la cultura del trabajo en equipos, donde las personas compartan, colaboren, cumplan tareas específicas y tomen decisiones. Esto ha afectado de forma determinante el desarrollo académico de la escuela.
- El trato afectivo por parte de la autoridad, solo se ha dado de manera eventual en la institución, pues aún no ha logrado llegar a la totalidad; este problema de comunicación, dificulta el desarrollo académico de la escuela.



- En la institución investigada, No se ha aplicado a cabalidad un liderazgo que promueva el empoderamiento, como herramienta fundamental, para promover el liderazgo de cambio compartido, centrado en una cultura inspirada en valores y conductas para ejercer con libertad e iniciativa, creatividad y autonomía cualquier tipo de función. Frenando así el desarrollo académico de la escuela
- Las instrucciones emitidas por la autoridad, por alguna razón, no han sido del todo efectivas; pues para que haya efectividad, se requiere instrucciones claras y concisas para lograr resultados verdaderos; la falta de este tipo de instrucciones, evidenciadas en problemas de comunicación, ha afectado el desarrollo académico en la institución.

## **i. RECOMENDACIONES**

En concordancia con las conclusiones, la investigadora se permite sugerir lo siguiente:

1. Las autoridades deben propiciar, planificar, desarrollar y evaluar un taller pedagógico, que permita, a los mismos directivos y a todos los colaboradores, conocer y debatir las modernas teorías sobre el liderazgo; y, fundamentalmente, sobre liderazgo transformacional, para propiciar la optimización del talento humano, del que dispone la Institución.
2. Las autoridades deben aplicar el Código de Convivencia institucional, el mismo que permitirá, a largo plazo, mejorar el liderazgo, la comunicación y el desarrollo académico entre otros aspectos en la institución investigada.
3. Como base, fundamento o condición, para que puedan surtir efectos positivos los eventos sugeridos, se recomienda, hacer énfasis en el desarrollo de la cultura del Trabajo en Equipos, por estar inmerso en el liderazgo.
4. Para superar los problemas relacionados con la comunicación institucional e interpersonal, debería agotarse todo esfuerzo para,

mediante charlas, conocer y debatir las teorías que abordan esta problemática y lograr superar las barreras y dificultades existentes.

5. Planificar charlas de concientización sobre la cuestión sentimental de los colaboradores, hacerles que se enamoren, que se empoderen de su trabajo, de su institución.
  
6. Las autoridades deben, planificar, desarrollar y evaluar charlas, que permitan, a todos los involucrados, conocer y aplicar teorías modernas sobre comunicación efectiva, para mejorar los procesos comunicacionales en la institución.

## **Lineamientos Alternativos**

### **Título: Liderazgo Transformacional para el desarrollo institucional**

#### **INTRODUCCIÓN**

La situación de la educación en el Ecuador, pese a muchos esfuerzos realizados, es dramática; muchos factores afectan los procesos de formación de los estudiantes; persiste el analfabetismo, es deficiente la infraestructura de los establecimientos, faltan materiales didácticos y, todavía existe una elevada tasa de repetición.

Las políticas educativas del Estado ecuatoriano apuntan a mejorar la calidad de la educación; pero, se requiere que los directivos institucionales propicien cambios significativos, para el mejoramiento del proceso educativo en los planteles, mediante el ejercicio de un liderazgo transformacional que sea capaz de lograr armonía, mejores relaciones, comunicación afectiva y efectiva, coordinación y estabilidad en las acciones, de todos los elementos que integran la comunidad escolar.

Luego de haber detectado la problemática de la escuela, la presente propuesta, ofrece a la institución investigada, estrategias orientadas a lograr un liderazgo transformacional, que promueva la participación democrática, eficiente y responsable, mediante eventos de capacitación, que posibiliten a los involucrados, generar el desarrollo académico y, consecuentemente, alcanzar el mejoramiento de la calidad de la educación.

La propuesta incluye un taller de liderazgo transformacional, orientado a mejorar el desarrollo institucional. En el que mismo que intervendrán las autoridades y docentes de la Comunidad Educativa de la escuela fiscal de niñas María Paulina Solís, constituye el soporte teórico - metodológico, para superar las prácticas individualistas y competitivas, e impulsar la cultura del trabajo colaborativo, en los procesos formativos de la institución.

TALLER DE CAPACITACIÓN SOBRE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL, PARA EL DESARROLLO INSTITUCIONAL, DIRIGIDO A LAS AUTORIDADES Y DOCENTES DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA, DE LA ESCUELA FISCAL DE NIÑAS MARÍA PAULINA SOLÍS, DEL CANTÓN YANTZAZA.

## **PRESENTACIÓN**

El taller de capacitación sobre el liderazgo transformacional para el desarrollo institucional, dirigido a las autoridades y docentes de la comunidad educativa, de la escuela fiscal de niñas María Paulina Solís, del cantón Yantzaza, responde a la urgente necesidad, detectada en la investigación, de conocer y discutir los referentes relacionados con el liderazgo transformacional, su dinámica, etapas, roles y resultados, capaz que se pueda integrar, en todos los trabajos de estudiantes y de los propios directivos y docentes, esta estrategia como medio para mejorar los procesos de formación académica y posibilitar otros eventos de optimización profesional.

Este taller incluye la justificación, la problemática que pretende solucionar, los objetivos, la operatividad y referentes teóricos, entre otros, elementos que propiciarán resolver los problemas académicos que se dan en la institución investigada.

La ejecución de este taller, permitirá a la comunidad educativa, aplicar nuevos paradigmas metodológicos, para solucionar de manera efectiva las problemáticas detectadas en la institución, con el aporte y participación de todos los involucrados.

### **Justificación**

El presente taller se justifica porque, en la institución investigada, todavía se utilizan metodologías individualistas, tradicionales y anticuadas, que limitan el desarrollo y producción académica de la escuela, y que frena cualquier intento de superación y mejoramiento colectivo.

Se justifica también por cuanto, al incorporar el liderazgo transformacional en los procesos formativos, se propicia la generación de sinergia, que es un plus, que ayuda a aprender a vivir en sociedad.

Además el presente taller, permitirá involucrar a distintas personas de la comunidad educativa, para maximizar su eficiencia y llegar a un objetivo en común, asimismo, fomentará el empoderamiento institucional, poniendo en juego los conocimientos, capacidades, habilidades, información y, en general, las competencias, de las distintas personas que la integran.

## **Problemática**

En la actualidad, las instituciones educativas se han vuelto competitivas y, adoptan importantes estrategias a fin de garantizar el éxito; por ello, están en búsqueda de herramientas de mejoramiento, basadas en el liderazgo transformacional y modelos de optimización del desarrollo, a fin de alcanzar sus objetivos a corto, mediano y largo plazos.

Tanto es así que, se habla de la necesidad de nombrar no directores, sino, gerentes educativos, personas que conozcan y apliquen modelos y técnicas de las empresas en general, al ámbito de la educación.

Una instancia importante, para pensar en el desarrollo y cambio de las instituciones, es el reconocimiento de sus falencias y debilidades; sobre la base de ellas, se puede ir construyendo, poco a poco, procesos de mejoramiento y optimización.

Los resultados de la investigación realizada, en la escuela María Paulina Solís, de Yantzaza, se constituye, precisamente, en el fundamento para el diseño del presente taller de mejora.

Los resultados de la investigación evidenciaron que, entre otras limitaciones, existe un deficiente liderazgo, tal como lo corroboran los entrevistados y encuestados; como se recordará, cuando se preguntó si la autoridad, fomenta el liderazgo transformacional, los datos más destacados evidencian que, el 64.28% de los docentes y el 56.66% de padres y madres de familia, coinciden en que, solo de vez en cuando, la autoridad de la institución, ha ejercido un liderazgo transformacional ante sus colaboradores.

Esta realidad, seguramente, coadyuva a que el ambiente laboral no permita aportes significativos de los docentes, estudiantes, y padres y madres de familia; y, consecuentemente, no aporte significativamente al desarrollo académico de la escuela; es más, puede asegurarse que, el modelo tradicional, individualista y competitivo generalizado en la Institución frena, incuestionablemente, cualquier intento por promover mejoras institucionales.

Como consecuencia, se hace necesario encarar y superar esta falencia; y se considera que, la capacitación para el liderazgo a autoridades y docentes, de la escuela, es básica e indispensable, por esta razón, se ha planteado el presente taller.

## **OBJETIVOS**

### **General**

Impulsar el desarrollo del liderazgo transformacional, en la escuela fiscal de niñas María Paulina Solís, de la parroquia y cantón Yantzaza, de la provincia de Zamora Chinchipe, como mecanismo idóneo para propiciar su desarrollo académico.

### **Específicos**

- Debatir las teorías que fundamentan la importancia del liderazgo transformacional, para dimensionar su efectividad.
- Asumir compromisos que permitan la incorporación de las técnicas del liderazgo transformacional, en las actividades administrativas y académicas, para mejorar el desarrollo académico institucional.



## Taller

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL PARA EL DESARROLLO INSTITUCIONAL EN LA ESCUELA FISCAL DE NIÑAS MARÍA PAULINA SOLÍS								
PROYECTOS	NIVELES			AÑOS 2013-2014			RESPONSABLE	COSTO ESTIMADO
	DISEÑO	EJEC	EVAL	N	A	M		
TALLER PEDAGÓGICO SOBRE EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL, DIRIGIDO A LAS AUTORIDADES Y DOCENTES DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA, DE LA ESCUELA FISCAL DE NIÑAS MARÍA PAULINA SOLÍS, DEL CANTÓN YANTAZA.	X	X	X	X	X		Investigadora	\$ 381.50

## OPERATIVIDAD

El taller de Liderazgo Transformacional para el desarrollo institucional, se cumplirá mediante la siguiente metodología: se conformarán equipos de trabajo, para discutir las temáticas que abordan los documentos que, en lo posible, serán entregados días antes de cada evento, esos documentos contendrán lecturas previamente seleccionadas, tomadas de obras de reconocidos autores especializados; los participantes las volverán a leer en equipos, responderán a interrogantes o prepararán exposiciones para, como equipo, ponerlas en común en las sesiones plenarias, en las que, se cumplirán las exposiciones y debates, mismos que ayudarán a asumir responsabilidades, establecer desafíos y compromisos que, a la postre, optimizarán el aspecto académico de la escuela. Para el control de la asistencia se utilizarán los mecanismos institucionales, mientras que, la evaluación se hará de manera verbal, luego de las jornadas diarias de trabajo; y, cuando culmine el taller, se aplicará una evaluación general, mediante una encuesta.

## Programación del taller

### SEMANA DEL 7 AL 11 DE SEPTIEMBRE DE 2014

FECHA	HORA	TEMÁTICA	ACTIVIDADES	RECURSOS	RESPONSABLE
Lunes	13H00 a 15H00	El liderazgo transformacional  Definición  Característica  ventajas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ligera dinámica</li> <li>• Charla motivacional</li> <li>• Conformación de equipos</li> <li>• Elaboración de un informe sobre las lecturas que abordan la temática, y que se entregarán días antes a cada uno</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documento sobre el trabajo en equipos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigadora</li> </ul>
Martes	13H00 a 15H00	Teoría del liderazgo transformacional  Los cuatro componentes básicos del liderazgo transformacional  Maneras de ser transformacional  ¿Cómo ser un líder transformador?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ligera dinámica</li> <li>• Plenaria: Exposición de los informes</li> <li>• Conclusiones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyector</li> <li>• Lapto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigadora</li> </ul>
Miércoles	13H00 a 15H00	Modelos de liderazgo transformacional  Influencia transformacional  Comunicación y liderazgo en la gerencia del director.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ligera dinámica</li> <li>• Charla introductoria</li> <li>• Conformación de equipos</li> <li>• Entrega y lectura comentada del documento</li> <li>• Elaboración de un informe de lectura</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documento sobre la dinámica del trabajo en equipos y roles de sus integrantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigadora</li> </ul>
Jueves	13H00 a 15H00	La motivación como vía para potenciar el liderazgo transformacional  El liderazgo emocional Los sentimientos  ética  Principios de la conducta profesional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ligera dinámica</li> <li>• Plenaria: Exposición de los informes</li> <li>• Conclusiones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documento sobre la dinámica del trabajo en equipos y roles de sus integrantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigadora</li> </ul>
Viernes	13H00 a 15H00	La armonia  La actitud entusiasta del líder	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Charla motivacional</li> <li>• Conformación de equipos</li> <li>• Lectura crítica del documento</li> <li>• Preparación y representación de una de las técnicas</li> <li>• Comentarios y compromisos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documento sobre las técnicas del trabajo en equipos</li> <li>• Proyector</li> <li>• Lapto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigadora</li> </ul>

## **REFERENTES TEÓRICOS**

### **TALLER DE LIDERAZGO PARA EL DESARROLLO INSTITUCIONAL**

#### **EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL**

El liderazgo transformacional surge a partir de James Mac Gregor Burns y Bernad M.Bass, que describieron una serie de cualidades que conformaban un tipo de liderazgo empresarial que se comenzaba a valorar más en el mundo de la empresa. Se trataba del concepto de liderazgo transformacional.

#### **Definición de liderazgo transformacional**

Bernad M.Bass (1981), es el proceso común de líder y trabajadores para avanzar a un nivel más alto de la moral y la motivación. Es una transformación que produce cambios significativos en la empresa y en las personas que la conforman.

El liderazgo es la capacidad de influencia del líder sobre la voluntad de las personas y la motivación es un factor fundamental para sensibilizar y optimizar los talentos humanos, y que con su empoderamiento son quienes ayudan a transformar la imagen institucional.

## **Características del liderazgo transformacional**

De acuerdo a Bass (1981), son las siguientes

- **aproximación personal al trabajador:** considera en las personas el lado humano, como entes que aportan, y no como medios para producir.
- **hay una estimulación intelectual del trabajador:** El líder, anima, fomenta la motivación, impulsa a su personal al empoderamiento de la institución.
- **se hace partícipe al trabajador del éxito de la empresa:** EL líder auspicia el trabajo en equipo, asigna responsabilidades, toma en cuenta para la toma de decisiones hay fe en los trabajadores y en el trabajo en equipo.
- **hay voluntad de arriesgarse:** existe un empoderamiento institucional, las personas se sienten con la capacidad de asumir riesgos que conduzcan al logro de metas.

## **VENTAJAS DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL**

### **Habilidades sociales excepcionales**

Según Demand, Media. "El Sr. MacGregor Burns estudió el estilo de liderazgo transformacional en 1978 y escribió un libro titulado "Leadership". Él afirma que el líder transformacional reconoce y explota una necesidad o demanda existente de un seguidor potencial y busca motivos potenciales en los

seguidores, busca satisfacer las mayores necesidades y se involucra por completo al seguidor".

El especialista, se basa en Burns, quien describió a los líderes transformacionales como heroicos, vigorosos y decididos (incluso carismáticos). Debido a que el líder transformacional posee habilidades excepcionales para transformar a sus seguidores, lo cual representa una ventaja para el desarrollo de la organización.

### **Menores costos de rotación de empleados y clientes**

Para Demand, M "una ventaja del estilo de liderazgo transformacional es la capacidad del gerente para retener a empleados y clientes".

El líder transformacional se involucra de manera completa con la gente crea cambios significativos, para las personas. Mira a la institución como un todo, crea espacios corporativos para que las personas se queden en la compañía donde trabajan. Según dice Richard Cox en un artículo sobre el liderazgo transformacional. Una menor rotación significa menos contratación y capacitación, un gran ahorro para las empresas.

Cuando el líder aumenta la motivación, el autoestima y el rendimiento de su grupo de seguidores. Es decir se involucra e interactúa con ellos de manera efectiva, entonces los retiene, esto hace que los costes sean menores, al no ser necesario rotar o sustituir a sus trabajadores.

## Nuevas iniciativas

Demod, M. Sugiere, “Coloca a gerentes con habilidades de liderazgo transformacional en puestos donde necesitas administrar el cambio y la mejoría traerá los mejores resultados, de acuerdo con el sitio web Transformational Leadership. Pide a un líder transformacional que supervise proyectos especiales en la forma de nuevas iniciativas. A medida que responda a las necesidades cambiantes de la organización y el equipo, el líder transformacional empodera a los empleados para hacer cambios en ellos mismos y darse cuenta de todo su potencial. Esto obviamente proporciona al negocio la ventaja de un desempeño superior en los empleados”

Retomando a Blanchard, Carlos & Randolph 1997. “El empoderamiento es un proceso multidimensional de carácter social en donde el liderazgo, la comunicación y los grupos autodirigidos reemplazan la estructura piramidal mecanicista por una estructura más horizontal en donde la participación de todos y cada uno de los individuos dentro de un sistema forman parte activa del control del mismo con el fin de fomentar la riqueza y el potencial del capital humano que posteriormente se verá reflejado no solo en el individuo sino también en la comunidad en la cual se desempeña”.

El empoderamiento de las personas, como opinan Blanchard, Carlos & Randolph, empieza con la iniciativa por parte del líder y consiste en estimular el liderazgo de las personas asignadas para dirigir las actividades, de manera efectiva, para que cumplan un papel de guías hacia los objetivos de la empresa y no de supervisores del cumplimiento de los mismos.

## **Aprendizaje corporativo**

Demand, M. "Cada negocio debe capacitar a los empleados si espera resultados efectivos. Pon a líderes transformacionales a cargo del aprendizaje corporativo y ellos tienden a mejorar los resultados de los empleados existentes y equipar a los nuevos empleados para el trabajo productivo".

Para lograr mayor efectividad en la empresa los líderes transformacionales deben desarrollar la cultura de un aprendizaje corporativo, potenciando, de acuerdo a Bass (1981), la estimulación intelectual, donde el líder, anima, fomenta la motivación, impulsa a su personal al empoderamiento de la institución, para lograr un alto desempeño.

## **Teoría del Liderazgo Transformacional de Bass y Burns**

El modelo de liderazgo transformacional de Bernard Bass (1981), habla de "liderazgo transformacional" como opuesto al "liderazgo transaccional" que es más rutinario y diario. El liderazgo transformacional es motivador, el líder orienta, motiva, inyecta energía y entusiasmo, asigna responsabilidades, hace que sus seguidores se sientan parte importantes dentro de la organización, les impulsa al cumplimiento, fomenta perspectivas para el crecimiento institucional.

De acuerdo con Bass y Avolio (1990), los líderes transformacionales poseen estrategias para lograr óptimos resultados de desempeño y desarrollo,

basándose en: el fomento del carisma hacia sus seguidores, deben inspirar, seguridad, entrega, empoderamiento, así como tratar individualmente a las personas para entender sus requerimientos y poderlos orientar, impulsar mediante el entrenamiento, delegando tareas, evaluando, retroalimentando; además debe estimular intelectualmente a sus subordinados impulsándolos a la creatividad; deberá ser fuente de inspiración para sus seguidores, dando ánimo, inyectando optimismo.

Bernard Agudo (2001) retoma los elementos característicos del gestor educativo con los del liderazgo transformacional, propuestos por Bernard Bass (1985): carisma, consideración individual, estimulación intelectual, inspiración. (Agudo, p. 185).

**Estos factores representan los cuatro componentes básicos del liderazgo transformacional.**

### **Influencia Idealizada (Liderazgo Carismático)**

Este modelo se evidencia en una actitud de liderazgo íntegra, que genera confianza en las personas y en lo que dice.

El carisma es la capacidad de entusiasmar, de transmitir confianza y respeto. Las conductas que definen este factor son las que podrían caracterizar de forma especial al liderazgo transformacional, se trata de concretar conductas del directivo que transmiten entusiasmo, confianza y respeto.



Se debe entender al carisma, como una serie de comportamientos y capacidades que se van desarrollando e interiorizando desde la relación con los demás, en relación con los otros. Demostrar autoconfianza, generar lealtad y compromiso, comportarse de forma honesta y coherente, ser respetado por lo que hace y no por su cargo, producir satisfacción en los colaboradores.

Esta estrategia es básica para los líderes que buscan un alto grado de desempeño personal para lograr el desarrollo institucional.

### **Consideración Individualizada.**

De acuerdo a Bernard Agudo (2001). El liderazgo de Consideración Individual se caracteriza por una aceptación de las diferencias individuales de sus seguidores". (Agudo, 186).

El líder crea oportunidades de aprendizaje, invierte en capacitación para el personal de trabajo, como una forma de mejoramiento a través de su apoyo y entrenamiento.

Este modelo de liderazgo se fomenta en las interrelaciones con los miembros de la institución de manera directa cara a cara entre el directivo y cada una de las personas que laboran en la institución, el líder optimiza su capacidad de escucha activa hacia las personas que dirige, les brinda comprensión y delega tareas que ofrecen retos que contribuyen a que ellos aporten con sus capacidades impulsándolos hacia el mejoramiento de su realización personal, profesional y a la elevación de su autoestima.

En este modelo el líder además de prestar atención personal a cada miembro, trata individualmente a cada uno de ellos, da formación y aconseja. Este factor entra en aquellas conductas que involucran una relación directa entre el directivo y los docentes, administrando atención personal a cada miembro, tratando individualmente a cada uno, aconsejando. Busca que los miembros de la institución noten que se les tiene en cuenta, que no son unos números en la organización, que sus propuestas pueden ser interesantes.

Apoyar las propuestas, demostrar empatía, estar accesible, tener en cuenta a las personas, ser sensible a las necesidades e intereses podrían ser conductas del directivo que constituirían este factor. En el proceso de formación de equipos de personas, la consideración individual consiste en apoyar los planteamientos, buscar vías de accesibilidad, considerar las necesidades e intereses, por parte del líder, apoyando las propuestas de mejoramiento y cambio en el trabajo de sus seguidores.

### **Estimulación Intelectual**

Los líderes utilizan su percepción para solucionar problemas, fomentan la creatividad, desarrollan una disciplina mental en sus seguidores para que sean capaces de contribuir y solucionar problemas y no ser parte de ellos.

### **Liderazgo Inspiracional**

Los líderes dan ánimo, aumentan el optimismo y entusiasmo, y comunican sus visiones de futuros realizables con fluidez y seguridad. (Bass, 1985; Burns, 1978).

Este tipo de líderes impulsan el autoestima, crea perspectivas, estimula la energía, impulsa un alto sentido de la percepción, generando confianza en sus seguidores para lograr altos niveles de desempeño y desarrollo en la institución.

**Finalmente, hay varias maneras de ser transformacional.**

Méndez, R. Retoma a Bass. Acerca de las maneras de ser transformacional. "En un mundo cambiante, los líderes más valiosos, son aquellos que pueden despertar las conciencias de los subordinados acerca de lo que están haciendo" (Bass, 1987: P. 163).

Este tipo de liderazgo ocurre cuando el líder cambia a sus subordinados en tres 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.

## ¿Cómo ser un líder transformador?

Mansilla, Augusto (2011) “actualmente debemos desarrollar un nuevo modelo mental en torno al marco global del liderazgo empresarial. Este modelo debe estar orientado a forjar un continuo proceso de transformación individual y colectiva en todos los miembros de una organización. Es por ello que, urge la necesidad de formar líderes capaces de afrontar con éxito los desafíos del proceso de globalización, siendo esencial que los directivos de toda entidad pública o privada asuman su rol como agentes transformadores y que no se dejen absorber por la rutina de la mecánica administrativa”

De acuerdo al autor, el objetivo de los líderes es potenciar las capacidades físicas, intelectuales y espirituales del ser humano para que alcancen su máximo rendimiento para el beneficio corporativo. Para ello se requiere líderes capaces, con mayores niveles de inteligencia emocional y espiritual, comprometido con los principios éticos y morales orientados al servicio del bien común.

De acuerdo a Mansilla, si se quiere obtener equipos comprometidos, inteligentes, con filosofía de gestión compartida en todos sus niveles y que se mantenga una constante retroalimentación con sus colaboradores y con sus clientes. Se debe desarrollar la aplicación práctica de los siguientes principios.

- **Dirigir el proceso gerencial y liderar equipos humanos.**

El líder a más de cumplir con diferentes actividades, como gestionar la innovación de productos, servicios y procesos; planificar, organizar, dirigir y evaluar proyectos estratégicos y operativos debe encontrar estrategias para hacer que las cosas sucedan día a día. Pero de manera especial, debe liderar equipos humanos.

- **Motivar a las personas.**

El líder se debe distinguir por demostrar su capacidad de orientar a sus seguidores incentivándolos hacia la consecución de objetivos promoviendo su bienestar para que puedan alcanzar su autorrealización mediante el desarrollo de sus potencialidades.

- **Liderazgo moral y orientado hacia el bien común.**

El principal objetivo de este liderazgo basado en valores, es la transformación de las personas, creando espacios para el desarrollo de capacidades que contribuyan al mejoramiento individual y colectivo.

- **El empowerment.**

El empoderamiento es una herramienta poderosa donde la información se comparte con todos los colaboradores, se les asigna la oportunidad y responsabilidad de dar lo mejor de sí.

## **Modelos de liderazgo**

Retomando a Chiavenato, se puede afirmar que, una forma común de estudiar a la dirección de una institución es tipificar los modelos básicos empleados por sus dirigentes: autócrata, demócrata (participativo) y laissez-faire. (Chiavenato, p.196)

### **Estilo Autocrático**

Este autor define a los dirigentes autócratas, como aquellos que toman la mayoría de decisiones sin permitir que sus subordinados intervengan en ellas; emplean un estilo parecido a los instructores militares, son eminentemente coercitivos; los dirigentes demócratas, son partidarios de un modelo participativo, consultivo, integrador, involucran al grupo, incluso, en la fijación de objetivos; finalmente.

### **Estilo Dejar Hacer “Laissez-Faire”**

En lo referente a los dirigentes laissez-faire, afirma que son blandos e indulgentes, que permiten que sus subordinados hagan lo que quieran, prácticamente no ejercen el mando ni la autoridad.

Este modelo solamente puede funcionar si las personas poseen la suficiente concientización sobre: la responsabilidad de asumir retos y tener la capacidad de conseguir resultados, caso contrario, al minimizar la atribución de mando y autoridad del líder, el desarrollo organizacional se volvería un caos. En este apartado vale recordar a Séneca: “si un barco no sabe a qué puerto va, tampoco sabe que brisa le conviene”

## **Estilo Democrático**

El líder democrático no centra el poder en su persona, sino que, actúa en función del grupo, considera a cada colaborador como uno más de su equipo de trabajo. (Chiavenato, p. 21).

En este modelo existe consenso y respeto mutuo. El líder actúa de manera objetiva, de acuerdo a situaciones reales, asume sus responsabilidades en el momento oportuno. El hecho de ser democrático, no les resta capacidad de incidencia hacia sus seguidores, el líder democrático o participativo guía y consulta, constantemente a sus colaboradores acerca de sus acciones y futuras decisiones, e impulsa, en su equipo, la participación, motiva a su personal y confía en ellos, delega tareas y espera que sean cumplidas por motivación propia, guía y controla el accionar de todos.

## **INFLUENCIA TRANSFORMACIONAL**

Bernard Agudo (2001). Considera que el líder transformacional desempeña un rol simbólico de autoridad que le permite ser el representante institucional de la organización y, como tal, debe dar ejemplo de trabajo duro, disponibilidad y honestidad en sus actuaciones, que deben ser coherentes con la visión, misión y valores de la organización, crea cambios valiosos y positivos en los seguidores. (Agudo, p. 18).

Un líder transformacional se centra en transformar e impulsar a otros a ayudarse mutuamente, a mirar por los demás, a estar alentado y armonioso, para mirar hacia fuera de la organización como un todo. En este mandato, el líder aumenta la motivación, la moral y el rendimiento de su grupo de seguidores. Este modelo, indica que es necesaria la presencia del gestor educativo, pero no como símbolo de poder institucional, sino como posibilitador de procesos, para que los miembros de la institución consigan los objetivos en clave de calidad, como negociador a nivel interno y externo.

El gestor educativo es capaz de elaborar y gestionar presupuestos y de hacer seguimiento de las finanzas, además sabe que dirigir es organizar, es decir, sabe crear estructuras en el plano formal de la organización, dotarlas de personal cualificado y definir con claridad perfiles y roles, facilitar los recursos para que el personal trabaje con sentido de logro.

Así mismo le permite al directivo controlar los procesos, hacer seguimientos a los planes y estrategias establecidas, que sirvan para lograr las acciones, el líder en su rol de gestor educativo es cabeza visible de la organización, acompaña a sus colaboradores a cumplir con sus expectativas personales, académicas y pedagógicas, que a través de la influencia ejercida sobre su equipo de seguidores, evidenciada en las interrelaciones, estimula el cambio de visión que conduce a cada individuo a dejar de lado sus intereses particulares, y se integre como un miembro más, y que por medio de sus aportes contribuya en la búsqueda del interés colectivo.



## **COMUNICACIÓN Y LIDERAZGO EN LA GERENCIA DEL DIRECTOR**

Según Pestana F, Canmaroto A, Neris L, Canelón E (2009 P. 5) “La comunicación interpersonal y el liderazgo, son dos variables muy relacionadas y de suma importancia para el logro en cualquier institución educativa. El director es indudablemente en el ámbito educativo un líder y debe asumir ese liderazgo para promover una comunicación eficaz, no sólo a partir de cualidades personales necesarias y deseables en todo individuo se logran el éxito, es necesario un amplio radio de competencias profesionales: conocimientos teóricos, práctica, experiencias y reflexión sobre el hecho pedagógico y sus implicaciones, así como también una revisión integral de la filosofía, los principios y las políticas educativas.

Los autores, al respecto hacen referencia, según Rodríguez (1993), “la comunicación es la esencia misma de la vida del hombre”

Para que el líder desarrolle el liderazgo transformacional, debe proveer información eficaz a sus seguidores, quienes deberán estar dispuestos a participar del cambio y del compromiso comunicacional mediante la opinión y el diálogo horizontal e intercambio de criterios que faciliten la toma de decisiones sólidas. Varias ideas pueden fortalecer y potenciar a una sola. Para que el líder pueda mantener motivados a sus seguidores debe comunicar bien, para ello deberá usar una técnica comunicacional como herramienta básica en la convivencia laboral institucional.

## **LA MOTIVACIÓN COMO VÍA PARA POTENCIAR EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL**

Pestana F, Canmaroto A, Neris L, Canelón “Sin lugar a dudas un rol importantísimo dentro de una organización, es la referida a la motivación y la manera cómo el gerente logra mantenerla a la hora de alcanzar una meta que genere la productividad dentro de un liderazgo transformacional, y se refieren a Robbins (1993), que define a la motivación como “el deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual”. Plantea el autor, que el esfuerzo representa la intensidad de poner todo el empeño cuando se está motivado, pero considera que la calidad del esfuerzo e intensidad del mismo, deben redundar en beneficio de la empresa para poder considerarlos favorables a la meta de la organización”. (Pestana F, Canmaroto A, Neris L, Canelón E, p. 9)

El liderazgo motivacional, es fundamental en una organización, ya que las personas que constantemente están estimuladas, se desempeñen mejor, esto permite mayor productividad, para el desarrollo de las instituciones, las personas suficientemente motivadas producen más que las que no lo están.

Para Kaplúm, (P. 115) la motivación se materializa cuando se esclarece a los empleados lo que debe hacer para un trabajo adecuado; la motivación es una herramienta poderosa en las organizaciones, porque permite que sus colaboradores trabajen con mayor sinergia y compromiso.

Retomando a Maslow, la motivación “Es la fuerza impulsora interna que conduce a la satisfacción de necesidades, es una cualidad propia de los seres humanos” (Maslow, p. 52).

Según Maslow, existe una pirámide de necesidades que deben ser satisfechas para lograr encontrar el éxito del ser humano. Desde las más básicas hacia las más complejas, son las siguientes:

Necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, personales y de autorrealización. Cada una de estas necesidades conducen hacia la autorrealización, estas son las motivaciones que apremian los seres humanos para estar bien consigo mismo y con los demás. Por ello la motivación es el motor que impulsa las personas hacia la realización personal y organizacional

## **EL LIDERAZGO EMOCIONAL**

### **1.1.1. Los sentimientos**

De acuerdo a Abraham Maslow, el liderazgo emocional tiene que ver con los sentimientos, con la capacidad de inspirar a los demás. (Maslow, p. 205).

Los sentimientos tienen un poder muy significativo en el éxito de la empresa, el liderazgo de corazón se basa en la razón lógica y clara, donde el líder busca la manera de motivar a la gente mediante el reconocimiento del valor de su trabajo, esto permite que la gente se identifique, se sienta útil desarrollando en

ellos la auto superación. El líder debe manejar un liderazgo emocional innato, y busca la manera de enfocarlo a sus seguidores, haciéndoles saber sobre la importancia del aporte de ellos para el éxito de la institución.

## **ÉTICA**

Según Fagotthey, el vocablo ética proviene del término griego ETHOS, que significa costumbre modo de ser, el uso del término latino moral como sinónimo se debe a que este tiene igual significado. (Muñoz, p. 8).

La ética es una filosofía de la moral de los actos humanos, una reflexión interpretativa para establecer si estos son buenos o malos. El ejercicio profesional como una actividad voluntaria y consciente genera una responsabilidad individual del profesional con el usuario del servicio y una responsabilidad colectiva o social. Los códigos de ética profesional establecen los principios de la conducta profesional que regulan las actuaciones vinculadas con la profesión, así por ejemplo el secreto profesional, lealtad, perfeccionamiento.

La ética Según Fagothey, es el conocimiento de lo que está bien y de lo que está mal, es decir la moral (Muñoz, p. 9). El objeto de estudio de la ética es la conducta de las personas frente a la sociedad como son las actuaciones y comportamiento.

La ética como disciplina del conocimiento permite calificar, juzgar y sancionar los actos humanos como son: imperativos u obligatorios (lo que el hombre debería hacer); prohibitivo (aquello que no debería hacer) y permisivo (lo que puede hacer o dejar de hacer).

La materia de estudio de la ética es la moral, es el conocimiento de lo que está bien y aquello que está mal, mientras que la moral está representada por la moralidad que es la moral hecha realidad.

La función de la ética es investigar, interpretar y analizar sobre el comportamiento humano de acuerdo al punto de vista moral, permite la práctica de los valores que se relacionan con la disciplina de las costumbres y de los actos, según Fagothey, el estudio de la ética es el conocimiento de lo que está bien y lo que está mal.

## **PRINCIPIOS DE LA CONDUCTA PROFESIONAL**

De acuerdo a Hortal Alonso. La conformación de la ética profesional se construye a partir de cuatro principios que evidencian la conducta de los profesionales. (Hortal, p. 91).

- **Principio de beneficencia**

De acuerdo al autor, consiste en “Hacer bien una actividad y hacer bien una actividad, es hacer bien a otros, mediante una actividad bien hecha” (Hortal, p. 116). Este principio consiste en ejercer correctamente es decir actuar en beneficio de las personas que demandan del servicio.

- **Principio de autonomía**

Es la capacidad de bastarse por sí mismo para preservar la propia individualidad frente a los demás

- **Principio de justicia**

Según el autor este principio consiste en dar a cada uno lo que es debido, la justicia radica en el respeto y la dignidad de los derechos del usuario o cliente

- **Principio de no maleficencia**

Consiste en no hacer daño a los demás

### **La armonía**

Según Muñoz B, E Para que exista armonía social se debe hacer hincapié en las normas éticas, que han sido estudiadas y sistematizadas por los filósofos, pero no son su invento. El ser humano nace con ellas y las va experimentando en su vida diaria hasta lograr afirmarlas como costumbres. (Muñoz, p.53).

Las costumbres en un medio social hacen la ley, las leyes, debidamente estructuradas y organizadas, hacen los estados así como las naciones. Las normas éticas se basan en principios de supervivencia y armonía social, se aprueban por la razón y son la causa fundamental del éxito personal y social. Sin embargo es en la toma de decisiones y en la perseverancia es donde radica el éxito

## **La actitud entusiasta del líder**

Bernard Agudo (2001 Pág. 185) La actitud entusiasta del líder se evidencia en el liderazgo carismático como una persona íntegra, que genera confianza en las personas y en lo que dice. El carisma es la capacidad de entusiasmar, de transmitir confianza y respeto. Las conductas que definen este factor son las que podrían caracterizar de forma especial al liderazgo transformacional, se trata de concretar conductas del directivo que transmiten entusiasmo, confianza y respeto.

El líder entusiasta es la persona que se preocupa por los demás: toma en cuenta los problemas personales y preocupaciones que están atravesando sus seguidores; se lleva bien con todos. Crea un ambiente de dinamismo y de compañerismo, existe democracia; es optimista: busca soluciones, es proactivo y confía en su personal; mantiene las prioridades del grupo, se enfoca en las necesidades e intereses de las personas, es comprensivo: brinda apoyo en momentos difíciles de los subordinados, y se hace seguir por todos, esto permite mejoras en el trabajo.

## **Metodología**

Como consta en hojas anteriores, el evento académico que se propone se desarrollará en la modalidad de taller; es decir, incluirá actividades como las siguientes:

- Presentación y expectativas.
- Dinámicas de aprestamiento.
- Charlas motivacionales.
- Conformación de equipos.
- Lectura y análisis de documentos sobre la temática.
- Trabajos a lo interno de los equipos.
- Elaboración de informes o tareas.
- Plenarias para las socializaciones.
- Debates y conclusiones.
- Acuerdos y compromisos.
- Aplicación de un cuestionario para evaluar el evento.

#### **1.1.1. Evaluación**

La evaluación se cumplirá de dos maneras; la primera, será verbal, con la participación de los asistentes al evento, se analizará la organización, los recursos, la pertinencia e importancia de las lecturas, las técnicas aplicadas, entre otros aspectos, una vez concluida cada jornada.

La segunda, se cumplirá al finalizar el taller, mediante la aplicación de una encuesta.



## Recursos y presupuesto

RECURSOS MATERIALES				
MATERIALES	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	FINANCIAMIENTO
IMPRESIÓN DE DOCUMENTOS	900	\$0.05	\$45.00	PARTICIPANTES
PAPEL PERIÓDICO	25	\$0.30	\$7.5	ESCUELA
MARCADORES	13	\$1.00	\$13.00	ESCUELA
CINTA ADHESIVA	1	\$1.50	\$1.50	ESCUELA
CARPETAS	45	\$0.40	\$18.00	ESCUELA
MEMORIA	2	\$17.00	\$34.00	INVESTIGADORA
REFRIGERIOS	175	\$1.50	\$262.50	PARTICIPANTES
<b>TOTAL</b>			<b>\$381.50</b>	

### Instrumento para la evaluación del taller

#### EVALUACIÓN DEL TALLER PEDAGÓGICO DE LIDERAZGO

#### TRANSFORMACIONAL PARA EL DESARROLLO INSTITUCIONAL

**OBJETIVO.** Inventariar los criterios de los directivos y docentes de la escuela fiscal de niñas María Paulina Solís, sobre el taller de capacitación en Liderazgo Transformacional para el desarrollo institucional

#### Señor participante

Para conocer sus criterios sobre el evento de capacitación cumplido, le encarecemos se digne responder a la siguiente encuesta.

Marque con una equis en el espacio que corresponda:

ASPECTOS	EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	INDIFERENTE	MALO
La organización del curso ha sido					
El nivel de los contenidos ha sido					
La utilidad de los contenidos aprendidos					
La utilización de dinámicas de grupo					
La comodidad del aula					
La duración del seminario ha sido					
El horario realizado ha sido					
El material entregado ha sido					
En general el curso le ha parecido					

SOBRE LOS PARTICIPANTES	EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	INDIFERENTE	MALO
Ha utilizado explicaciones teóricas					
Ha realizado prácticas					
Ha fomentado el trabajo en equipos					
Tiene buena capacitación técnica					
Ha priorizado una buena comunicación					
Ha sabido motivar al grupo					
Ha cumplido los objetivos propuestos					

SOBRE SU PARTICIPACIÓN	EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	INDIFERENTE	MALO
Su participación ha sido					
Su motivación ha sido					
La asimilación de contenidos					

Gracias por su colaboración.

## j. BIBLIOGRAFÍA

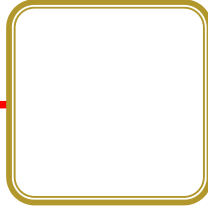
- Drake, T. y Roe, W (1999) THE PRINCIPALSHIP. Tomado del Módulo Dirección y Gestión de las Instituciones Educativas(2011) p.176
- AGUDO, BERNAL (2001) TOMADO DEL MÓDULO LA Administración del Sistema Educativo Ecuatoriano (2010), P.18- 123-124-185-186
- Múnc, Lourdes. (et al.). México: Trillas, 2010 (reimp.2012). Direction y Of Liderazgo Educativo, p. 153-140 ISBN 978-607-17-0360-6
- BASS, B.M. (1985) Leadership and Performance Beyond Expectations. NEW YORK: FREE PRESS. Tomado del Módulo de Dirección y Gestión de las Instituciones Educativas. Año. 2011, P. 179
- CHIAVENATO, Idalberto 2001. Tomado del Módulo de Dirección Y Gestión de las Instituciones Educativas. Año. 2011, p.19-21-196
- BLANCHARD, Ken. RHANDOLPH, Alan. GRACIER, Peter. Tomado del Libro. Trabajo en Equipo. Go Team: Tres Pasos Para Conseguir Grandes Resultados, Págs. 2-13- 15
- MASLOW, Abraham 1971, .Tomado del módulo de Dirección Y Gestión de las Instituciones Educativas. Año. 2011, P.205
- HERVERT H, Simón. Tomado del libro Comportamiento Administrativo Año. 1981, pgs.85-86
- ERRA, Carolina. (Ed) (2013). Principios de Henri Fayol (1841-1925) Página 1
- BARSALLO G, Katherine (Ed) (2012, p 1) La Comunicación Efectiva. Martínez. (2006, p.1)

- Ramos E, Marcano. La Importancia de la Comunicación Efectiva (Ed) (1996, Agosto 25). Tomado del libro El Nuevo Día
- Orejuela Escobar, (2013, ) Tomado del Libro de Relaciones Humanas pág. 2
- COVEY R, Stephen y GOLEMAN, (1989). Tomado del Libro. Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva. págs. 303-308-309
- MOTATO C, Uberto. (1998). Tomado Del Libro Organización y Administración Educativa. Pág. 47
- KAPLÚN M, Mario. (1998). Tomado del Libro de Procesos Educativos y Canales de Comunicación. Pág. 115
- ESCOBAR J, Eloy (1993). Lo Mejor de Nuestros Profesores. pág. 23
- Izquierdo A, Enrique (Ed) (1.999) Planificación Curricular y Dirección Del Aprendizaje.
- Ley Orgánica de Educación Intercultural. Pág. 23
- Néresis G, Imídeo (1973), págs. 11-91
- Fidalgo, Eduardo. Año 2007. Pàgina.1
- Bass, Bernard M. "Stogdill's Handbook of Leadership: Tomado del artículo Survey of Theory and Research", New York: Free Press, 1981. P1

- Bass Steidlmeier (1998) David Straker, Bass. Tomado del artículo: Transformational Leadership Theory Changing Minds 2009] Bass, B. M. and Steidlmeier, P. (1998). Ethics, Character and Authentic Transformational Leadership. publicado por Róger Méndez, Ph.D.
- Mansilla, Augusto. Liderazgo y Empowerment. (2011)
- Demand Media: La Pequeña y Mediana Empresa: New Mexico State University; Liderazgo transformacional, David M. Boje; diciembre de 2000. Mind Tools: Estilos de liderazgo: Usar el correcto para la situación Transformacional Leadership; Los Beneficios del Liderazgo Transformacional; Richard Cox. Read this article in English: The Advantages of Transformational Leadership Style
- David Straker, op. cit., Changing Minds, Fiedler, F.E. (1986). The Contribution of Cognitive Resources of Leadership Performance. In L. Berkowitz (ed), Advances in experimental social psychology. NY: Academic Press y Fiedler, F.E. and Garcia, J.E. (1987). New approaches to leadership: Cognitive resources and organizational performance, NY: Wiley cit. pos. Tomado del artículo publicado por. Róger Méndez, Ph.D.
- Merton, R.K. (1957). Social Theory and Social Structure, NY: Free Press y las de Pfeffer, J. and Salancik, G.R. (1975). Determinants of supervisory behavior: A role set analysis. Human Relations, 28, 139-153 Róger Méndez, Ph.D. Fuente: Elaborada por Méndez Benavides con datos de Kreitner & Kinicki (1997, p. 473)

- ROBBINS. (1993). TOMADO DEL artículo Elaborado por. Pestana F, Canmaroto A, Neris L, Canelón. Pág. 5
- HORTAL, Alonso. Tomado del libro Principios de la Ética Profesional. Pág. 91
- MUÑOZ B, E. Tomado del Módulo de Ética. Pág. 8, 9, 53
- MASLOW, Abraham. Tomado del Módulo de Desarrollo Humano y Ética Profesional. Pág. 52
- Méndez Molla Andrea. Liderazgo Organizacional. Tomado del artículo basado en la teoría de John Maxwell: en Liderazgo en la Organizaciones. 2013, Pg. 1

**k. ANEXOS**



**TEMA:**

**EL LIDERAZGO Y LA COMUNICACIÓN DE LA DIRECTORA Y EL DESARROLLO ACADÉMICO DE LA ESCUELA FISCAL DE NIÑAS, MARÍA PAULINA SOLÍS, DE LA PARROQUIA Y CANTÓN YANTZAZA, DE LA PROVINCIA DE ZAMORA CHINCHIPE, DURANTE EL PERÍODO LECTIVO 2011-2012. LINEAMIENTOS ALTERNATIVOS.**

---

---

PROYECTO DE TESIS PREVIA A LA  
OBTENCIÓN DEL GRADO DE  
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN  
EDUCATIVA.

---

---

**AUTORA:**        ***Lic. Eleana Elizabeth Pardo Criollo***

**DIRECTOR:**    ***Dr. Miguel Ángel Guerrero Jaramillo, Mg. Sc.***

**LOJA - ECUADOR**

## **a. TEMA**

EL LIDERAZGO Y LA COMUNICACIÓN DE LA DIRECTORA Y EL DESARROLLO ACADÉMICO DE LA ESCUELA FISCAL DE NIÑAS, MARÍA PAULINA SOLÍS, DE LA PARROQUIA Y CANTÓN YANTZAZA, DE LA PROVINCIA DE ZAMORA CHINCHIPE, DURANTE EL PERÍODO LECTIVO 2011-2012. LINEAMIENTOS ALTERNATIVOS.

## **b. PROBLEMÁTICA**

### **1. CONTEXTUALIZACIÓN**

La escuela Fiscal de niñas María Paulina Solís, se halla ubicada en la provincia de Zamora Chinchipe, en el cantón Yantzaza; funciona como una escuela fiscal de niñas cuyo nombre es María Paulina Solís, lleva ese nombre en honor a una destacada maestra cañareense, quien nace la provincia de Cañar, cantón Azogues, el 11 de junio de 1954; sus estudios primarios los realizó en la escuela de su localidad. Sus estudios secundarios los realizó en la provincia de Cañar, en el instituto Luis Cordero Crespo, obteniendo el título en Educación Primaria.

Fallece en Cuenca el 31 de enero de 1984, que coincidía con el año de creación de la escuela fiscal de niñas, que lleva su nombre. Como fue una excelente luchadora y una magnífica profesora, los miembros de la UNE, de la provincia Zamora Chinchipe, en sesión solemne, resolvieron pedir a su esposo,



el Sr. Lenin Reyes, en calidad de jefe del departamento de supervisión, perennizar el nombre de esta destacada maestra María Paulina Solís, bautizando con su nombre a uno de los planteles educativos de la provincia, pedido que fue aceptado por la Dirección Provincial de Educación.

La Comisión de Defensa, de ese entonces, le asigna el nombre de “María Paulina Solís Larrea”. La escuela se crea con Nro. 6909 Referencia: 9 de octubre de 1984, con el respectivo acuerdo de creación, como Escuela Fiscal en Yantzaza. Se encuentra ubicada al norte con la calle Azuay, al sur calle 22 de Noviembre, al este con la calle Rumiñahui y al oeste con la Kléver Herrera. Tipo normal, jornada matutina, régimen oriente, sexo femenino, fecha de acuerdo de funcionamiento, octubre de 1984 fecha de creación: 20 de noviembre de 1984, código de la escuela: 19 HIRE 1, ubicación geográfica de la escuela, provincia Zamora Chinchipe, cantón Yantzaza, parroquia Yantzaza, población estudiantil 568 alumnas, y la directora, fecha de elaboración 07 de mayo del 2008. En la actualidad cuenta con veinte y cuatro docentes y seiscientos veinte alumnas.

## **2. FILOSOFÍA INSTITUCIONAL**

Los elementos de la filosofía institucional que fueron elaborados en el año de 1984, han sido rediseñados en el año 2011, que reposan en secretaría de la institución y todavía no han sido socializados a los demás miembros de la institución.

Los mismos que se encuentran establecidos en el código de convivencia que contiene lo siguiente: datos informativos, antecedentes, justificación, objetivos generales y específicos, misión, visión, reglamento de organización y funcionamiento, compromisos de las autoridades y de los organismos, de las comisiones, de las funciones de los docentes de turno, de los estudiantes, de los padres de familia, de los abanderados y escoltas, del bar escolar, de las fiestas y excursiones, de los compromisos de los docentes para mantener limpia y ordenada la escuela, de los compromisos de la directora, de los compromisos de los estudiantes, de los compromisos de los padres de familia.

### **3. MISIÓN INSTITUCIONAL**

Proporcionar un servicio de calidad como enseñar, manejar y usar bien las nuevas tecnologías, donde se transmitan un método de trabajo e investigación científica, se fomente el conocimiento crítico y se aprenda a cooperar, trabajar en equipo y de esta manera llegar a ser unos ciudadanos responsables, productivos, disciplinados y miembros bien formados de una sociedad.

### **4. VISIÓN INSTITUCIONAL**

Esta escuela fiscal tiene como visión formar niñas con bases morales y científicas, con lo que en un futuro no muy lejano estas mismas niñas sean artífices del desarrollo social.

## 5. VALORES INSTITUCIONALES

En cuanto a los valores institucionales todavía no ha diseñado el PEI, por lo tanto, no tienen establecidos los valores, y roles del personal que labora en la institución. Se deduce que están manejándose en base a un dogma ya que no tienen instrumentos elaborados con los mencionados criterios; lo que desmejora la calidad educativa. Solo cuentan con un código de convivencia que todavía no ha sido socializado por lo que existe desconocimiento del mismo.

A inicios del año de 1984, fecha de creación de la escuela, tuvo gran acogida por parte de la sociedad yantzacence, los padres de familia acudían a matricular a sus hijas, la creación de la institución representaba un gran acontecimiento para la formación estudiantil del cantón, que ha venido formando por años al sector femenino, que hasta hace poco era de primero a sexto grado, y en la actualidad es de primero a séptimo grado; a pesar de la expectativa que ofrecía la escuela, y el elevado sentido de unidad que antes existía por parte de la comunidad educativa hoy en día se han ido extinguiendo todo ello evidenciado en la falta de modelos de liderazgo y comunicación, lo cual estanca el desarrollo académico.

Frente a esto se debe recalcar que la educación en el Ecuador, no ha sido beneficiada mediante la inversión por parte del estado. Es notoria la decadencia de la educación que se refleja en los resultados de las pruebas de rendimiento aplicadas a estudiantes, en lo concerniente a las asignaturas del

área básica como matemática, lengua y literatura, estudios sociales, ciencias naturales notándose en alto grado de desconocimiento; de la misma manera la ausencia de técnicas y métodos de estudio por parte de los docentes trunca el desarrollo de aprendizajes significativos.

En cuanto a los directores la falta de formación profesional, conduce al mal manejo de las instituciones que dirigen por la aplicación de paradigmas empíricos y dogmas que se encuentran totalmente alejados de los modelos y procesos de liderazgo transformacional y de administración educativa, evidenciados en la falta de su formación profesional específica que requieren los "líderes educativos" .En la actualidad la mayoría de instituciones incluida la institución objeto de investigación se encuentran dirigidas por personas que carecen de una formación profesional idónea como lo requiere este perfil profesional. La ausencia del nivel técnico tanto de directivos como docentes y personal administrativo, se convierten en el freno de mano del desarrollo de la educación.

## **6. SITUACIÓN ACTUAL DEL PROBLEMA.**

La educación de Ecuador representa, sin duda, una de sus instituciones cruciales, no tan sólo por las características que ésta reviste en términos de la cobertura, planes, programas y formación de profesionales, sino, fundamentalmente, por los efectos que ella tiene, tanto en el ámbito de las personas envueltas en el proceso, como en el sistema social general.

La educación en el Ecuador y en toda América Latina experimentó una expansión notable a partir de 1950 - 1960, con logros importantes como son la reducción del analfabetismo adulto; la incorporación creciente de niños/as y jóvenes al sistema escolar, particularmente de los sectores pobres de la sociedad; la expansión de la matrícula de educación inicial y superior; una mayor equidad en el acceso y retención por parte de grupos tradicionalmente marginados de la educación tales como las mujeres, los grupos indígenas y la población con necesidades especiales; el creciente reconocimiento de la diversidad étnica, cultural y lingüística y su correspondiente expresión en términos educativos. No obstante, en este trayecto fueron quedando pendientes y acumulándose muchos problemas, no solo cualitativos sino también cuantitativos, que hacen relación a la equidad, a la pertinencia y a la calidad de la oferta educativa, a los contenidos, procesos y resultados de aprendizaje tanto de los alumnos/as como de los propios maestros/as. La difícil situación económica, social y política que ha atravesado el país en los últimos años, marcada entre otros por una agudización de la pobreza y un fenómeno masivo de migración, ha contribuido a deprimir aún más el cuadro educativo, provocando la reversión de algunos logros históricos.

Esto es particularmente grave en un momento en que la información y el conocimiento pasan a ser reconocidos como los puntales de la nueva “sociedad del conocimiento” y el aprendizaje a lo largo de toda la vida se instala como un paradigma y un principio orientador para replantear los sistemas de educación y aprendizaje en todo el mundo. Frente a ello, surge la necesidad de la influencia de los líderes educativos para que actúen más allá de las acciones

ordenadas por la autoridad formal que según w. o. Bennis lo define como “el proceso de inducir a un subordinado a comportarse de una manera deseada”. Por tanto, el liderazgo está ligado con la supervisión y, de acuerdo con los diversos estilos de liderazgo que existan en una organización, variará el grado de eficiencia y productividad dentro de la misma.

## **7. MESOCONTEXTO**

La situación de la educación en el Ecuador es dramática, caracterizada por los siguientes indicadores: persistencia de analfabetismo, bajo nivel de escolaridad, tasas de repetición y deserción escolares elevadas, mala calidad de educación y deficiente infraestructura educativa y material didáctico. Los esfuerzos que se realicen para revertir esta situación posibilitarán disponer de una población educada que pueda enfrentar, adecuadamente, los retos que impone el actual proceso de apertura y globalización de la economía.

Los principales indicadores son: el analfabetismo y la escolaridad, repeticiones, deserción escolar, niveles de aprendizaje bajos, infraestructura educativa y material didáctico, grado de preparación de los profesores y presupuesto del sector de educación lo cual evidencia una desigualdad significativa de la población rural frente a la población urbana.

En el Ecuador ante la crisis educativa, el Ministerio de Educación, ratifica su compromiso por una agenda de educación básica de calidad para todas y todos los ecuatorianos. Se trata de una política social y una política económica que asegure el mejoramiento de la calidad de vida y las condiciones de

educabilidad de todo el pueblo ecuatoriano. Pero esto será posible, cuando todos los involucrados del quehacer educativo, colaboren para pasar del discurso a la acción. Es decir, no basta con hacer planes, sino que deben convertirse en realidades y esto implica el compromiso activo de los directivos, maestros, padres de familia y Presidente de la república, para trabajar en una gran minga de la comunicación, de la información, de motivación a la población, a fin de que todos y cada uno asuma y se comprometa con la gestión educativa para que esta sirva como herramienta de cambio, en la calidad de vida y en las expectativas de la población.

## **8. MICROCONTEXTO.**

El escenario problemático de la escuela María Paulina Solís, identificado en un débil proceso administrativo, afianzado en un modelo de administración tradicional, ha desencadenado un insuficiente proceso de comunicación institucional y la inexistencia de un plan de desarrollo; que se evidencian en la desinformación, e improvisación de la gestión que se irradia hacia toda la institución, evidenciada en la desorganización atraso y estancamiento institucional, por ende baja calidad educativa y organizativa. Como lo indican las investigaciones que se han aplicado:

El 98% de docentes, contestan que no se ha dado a conocer el estilo de liderazgo que se maneja en la institución por parte de la directora lo cual evidencia su falta de experiencia y capacitación esto desencadena la desmotivación y desorganización por parte de maestros, alumnos y padres de familia.

El 100% de docentes encuestados, contestan que nunca participan activamente en la aplicación de modelos de gestión en su institución lo cual evidencia una limitada actitud directiva.

El 100% de docentes encuestados, afirman que no se les ha hecho conocer un modelo de gestión desarrollado en su institución. Lo cual significa que no existen alianzas estratégicas que contribuyan al desarrollo institucional.

El 90% de docentes encuestados, afirman que la institución no cuenta con un diseño de políticas institucionales. Lo cual evidencia la falta de experiencia y la aplicación de un liderazgo tradicional por parte de directivo.

El 90% de docentes encuestados afirman que en la institución no cuentan con el PEI Y POA lo cual es un indicador de que no poseen planes estratégicos, programas y procedimientos.

El 68,88% de docentes encuestados manifiestan que la institución no cuenta con un manual orgánico y funcional de manera que tampoco conocen el funcionamiento orgánico y funcional de la institución ya que existe una escasa capacitación y/o formación en administración educativa de los directivos de la escuela María Paulina Solís. Por lo que se convierte en una necesidad muy importante la renovación y mejora de los procesos administrativos organizativos.



El 100% de padres de familia encuestados, consideran importante realizar un rediseño al esquema estructural de la institución donde laboran. Con el fin de mejorar la organización y optimizar los recursos. Mediante la renovación y mejora de los procesos organizativos. Esta información ha permitido que se concrete el siguiente problema de investigación.

## **9. PROBLEMA GENERAL**

¿Cómo influye el liderazgo y comunicación de la directora, en el desarrollo académico, de la escuela fiscal de niñas María Paulina Solís, de la parroquia y cantón Yantzaza, de la provincia de Zamora Chinchipe, en el período lectivo 2011-2012?

### **a. Problema derivado 1.**

¿Cómo influye el liderazgo de la directora, en el desarrollo académico de la escuela fiscal de niñas María Paulina Solís, de la parroquia y cantón Yantzaza, de la provincia de Zamora Chinchipe, en el período lectivo 2011-2012?

### **b. Problema derivado 2.**

¿Cómo influye la comunicación de la directora, en el desarrollo académico de la escuela fiscal de niñas María Paulina Solís, de la parroquia y cantón Yantzaza, de la provincia de Zamora Chinchipe, en el período lectivo 2011-2012

## **10. FACTIBILIDAD**

El problema a investigarse es factible de analizarse ya que es una necesidad imperante de ser resuelta, por el impacto que está generando en el crecimiento de la institución. Además existe la predisposición de directivos y docentes para dar apertura a la investigación. Los mismos que están conscientes de que, el presente trabajo investigativo, contribuirá a optimizar el liderazgo, la comunicación y el desarrollo académico, con vías a mejorar la calidad de la educación que se imparte en su institución educativa; de igual forma, se dispone del tiempo necesario, de los recursos económicos, de la tecnología de la información, de la comunicación TIC, para realizar el presente trabajo de investigación.

## **11. DELIMITACIÓN.**

### **11.1. Delimitación temporal**

La investigación se centrará en el período académico 2011-2012; septiembre del 2011 a julio de 2012.

### **11.2. Delimitación espacial**

La investigación se centrará en la escuela fiscal de niñas María Paulina Solís, de la parroquia y cantón Yantzaza, de la provincia de Zamora Chinchipe y se realizará sobre el liderazgo y la comunicación de la directora y su influencia en el desarrollo académico.

## **12. UNIDADES DE ESTUDIO.**

El estudio se realizará a toda la población que conforma la comunidad educativa: directora, subdirectora, integrantes del Consejo Ejecutivo, personal docente, personal de servicio, alumnos y padres de familia.

### **c. JUSTIFICACIÓN**

De conformidad al trabajo emprendido en la profesionalización docente, se ha venido observando las actuales circunstancias del entorno educativo, en especial lo concerniente al tipo de liderazgo y la comunicación de la directora y el desarrollo académico a nivel de la escuela fiscal de niñas María Paulina Solís. Por tener una importante población estudiantil de diferentes sectores sociales y después de haber aplicado los instrumentos, que corroboran la ausencia de liderazgo por parte de la directora de la escuela en mención, se puede establecer que:

La investigación será una herramienta eficaz para la institución educativa a través de estrategias y acciones que permitan lograr el desarrollo de los educandos. Además de permitir reflexionar sobre las causas y consecuencias de la gestión de los directivos de la escuela.

La investigación tiene gran importancia porque aportará con amplia información sobre los problemas de liderazgo y comunicación de la escuela María Paulina Solís: para que, quienes estén al frente de la institución, reflexionen sobre su

aporte en la institución y se conviertan en líderes con capacidad y destreza de motivar a toda la comunidad educativa hacia el trabajo en equipo; y, lograr los objetivos propuestos con criterios de eficiencia y eficacia.

También se justifica porque aportará a la institución un diseño de herramientas, y acciones específicas, mediante estrategias y actividades destinadas a lograr competencias para los docentes, estudiantes y padres de familia. La investigación será muy útil en el campo pedagógico mediante propuestas que direccionen modelos de liderazgo transformacional y comunicacional, por ende, lograr el desarrollo académico. En razón que es un aspecto de profunda preocupación de todos los actores de la educación, es importante estar preparados para poner el rumbo adecuado con miras hacia una educación de calidad.

Finalmente el presente trabajo de investigación permitirá a la autora obtener el título de magíster en Administración Educativa.

#### **d. OBJETIVOS**

##### **1. General**

Determinar la influencia del liderazgo y la comunicación de la directora en el desarrollo académico, de la escuela fiscal de niñas María Paulina Solís, de la parroquia y cantón Yantzaza, de la provincia de Zamora Chinchipe, durante el período lectivo 2011-2012.

## **2. Específico 1.**

Detallar la influencia del liderazgo de la directora, en el desarrollo académico de la escuela fiscal de niñas María Paulina Solís, de la parroquia y cantón Yantzaza, de la provincia de Zamora Chinchipe, durante el período lectivo 2011-2012.

## **3. Específico 2.**

Caracterizar la influencia de la comunicación de la directora, en el desarrollo académico de la escuela fiscal de niñas María Paulina Solís, de la parroquia y cantón Yantzaza, de la provincia de Zamora Chinchipe, durante el período lectivo 2011-2012.

## **4. Específico 3.**

Construir lineamientos alternativos que mejoren el liderazgo y la comunicación de la directora, para optimizar el desarrollo académico de la institución.

## **e. MARCO TEÓRICO**

### **1. El liderazgo**

#### **1.2. Concepto**

De acuerdo a Bernard Agudo, el liderazgo es un conjunto de habilidades y destrezas que posee una persona para dirigir, ordenar y organizar al talento humano en una institución con el fin de optimizar los recursos y lograr el desarrollo de la productividad. (Agudo, p. 183).

El liderazgo es el conjunto de capacidades que un individuo tiene para influir en la mente de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos. También se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo. En la administración de empresas el liderazgo es el ejercicio de la actividad ejecutiva en un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea éste personal, gerencial o institucional (en el proceso administrativo de la organización).

El término líder. Se emplea para designar a quien se destaca en un área, en una comunidad, en la clase, en un partido político, en una religión, o en un equipo deportivo. Por esta razón, el liderazgo es el desenvolvimiento que se evidencia en las innovaciones y perfeccionamientos de un ser humano, denominado líder, quien por su gestión se coloca al servicio del logro de las personas y organizaciones, mediante una misión, objetivos, y de acuerdo a una visión. Dicha visión debe direccionarse hacia las personas. Los objetivos propuestos por la visión deben incluir y considerar a aquellos objetivos de cada una de las personas que conforman el equipo de liderazgo, conjuntamente con aquellos que son organizacionales, en donde el líder mediante el proceso de la comunicación influye en el logro de metas.

El liderazgo es la autoridad que mantiene relación de influencia con sus seguidores, en búsqueda de cambios que se reflejan en resultados sólidos.

### **1.3. TIPOS DE INFLUENCIAS**

#### **1.3.1. Influencia transformacional**

Bernard Agudo (2001). Considera que el líder transformacional desempeña un rol simbólico de autoridad que le permite ser el representante institucional de la organización y, como tal, debe dar ejemplo de trabajo duro, disponibilidad y honestidad en sus actuaciones, que deben ser coherentes con la visión, misión y valores de la organización, crea cambios valiosos y positivos en los seguidores. (Agudo, p. 18).

Un líder transformacional se centra en transformar e impulsar a otros a ayudarse mutuamente, a mirar por los demás, a estar alentado y armonioso, para mirar hacia fuera de la organización como un todo. En este mandato, el líder aumenta la motivación, la moral y el rendimiento de su grupo de seguidores. Este modelo, indica que es necesaria la presencia del gestor educativo, pero no como símbolo de poder institucional, sino como posibilitador de procesos, para que los miembros de la institución consigan los objetivos en clave de calidad, como negociador a nivel interno y externo.

El gestor educativo es capaz de elaborar y gestionar presupuestos y de hacer seguimiento de las finanzas, además sabe que dirigir es organizar, es decir, sabe crear estructuras en el plano formal de la organización, dotarlas de

personal cualificado y definir con claridad perfiles y roles, facilitar los recursos para que el personal trabaje con sentido de logro. Así mismo le permite al directivo controlar los procesos, hacer seguimientos a los planes y estrategias establecidas, que sirvan para lograr las acciones, el líder en su rol de gestor educativo es cabeza visible de la organización, acompaña a sus colaboradores a cumplir con sus expectativas personales, académicas y pedagógicas, que a través de la influencia ejercida sobre su equipo de seguidores, evidenciada en las interrelaciones, estimula el cambio de visión que conduce a cada individuo a dejar de lado sus intereses particulares, y se integre como un miembro más, y que por medio de sus aportes contribuya en la búsqueda del interés colectivo.

#### **1.4. ACTITUD**

##### **1.4.1. Actitud entusiasta**

Bernard Agudo (2001) retoma los elementos característicos del gestor educativo con los del liderazgo transformacional, propuestos por Bernard Bass (1985): carisma, consideración individual, estimulación intelectual, inspiración. (Agudo, p. 185).

La actitud entusiasta del líder se evidencia en el liderazgo carismático como una persona íntegra, que genera confianza en las personas y en lo que dice. El carisma es la capacidad de entusiasmar, de transmitir confianza y respeto. Las conductas que definen este factor son las que podrían caracterizar de forma especial al liderazgo transformacional, se trata de concretar conductas del directivo que transmiten entusiasmo, confianza y respeto.



Se debe entender al carisma, como una serie de comportamientos y capacidades que se van desarrollando e interiorizando desde la relación con los demás, en relación con los otros. Demostrar autoconfianza, generar lealtad y compromiso, comportarse de forma honesta y coherente, ser respetado por lo que hace y no por su cargo, producir satisfacción en los colaboradores. Todos estos elementos, podrían ser aquellas conductas que caracterizarían de forma especial este factor.

El líder entusiasta es la persona que se preocupa por los demás: toma en cuenta los problemas personales y preocupaciones que están atravesando sus seguidores; se lleva bien con todos. Crea un ambiente de dinamismo y de compañerismo, existe democracia; es optimista: busca soluciones, es proactivo y confía en su personal; mantiene las prioridades del grupo, se enfoca en las necesidades e intereses de las personas, es comprensivo: brinda apoyo en momentos difíciles de los subordinados, y se hace seguir por todos, esto permite mejoras en el trabajo.

## **1.5. CONSIDERACIÓN DEL LÍDER A SUS SEGUIDORES**

### **1.5.1. Consideración Individual**

De acuerdo a Bernard Agudo (2001). El liderazgo de Consideración Individual se caracteriza por una aceptación de las diferencias individuales de sus seguidores". (Agudo, 186).

El líder crea oportunidades de aprendizaje, invierte en capacitación para el personal de trabajo, como una forma de mejoramiento a través de su apoyo y entrenamiento.

Este modelo de liderazgo se fomenta en las interrelaciones con los miembros de la institución de manera directa cara a cara entre el directivo y cada una de las personas que laboran en la institución, el líder optimiza su capacidad de escucha activa hacia las personas que dirige, les brinda comprensión y delega tareas que ofrecen retos que contribuyen a que ellos aporten con sus capacidades impulsándolos hacia el mejoramiento de su realización personal, profesional y a la elevación de su autoestima.

En este modelo el líder además de prestar atención personal a cada miembro, trata individualmente a cada uno de ellos, da formación y aconseja. Este factor entra en aquellas conductas que involucran una relación directa entre el directivo y los docentes, administrando atención personal a cada miembro, tratando individualmente a cada uno, aconsejando. Busca que los miembros de la institución noten que se les tiene en cuenta, que no son unos números en la organización, que sus propuestas pueden ser interesantes.

Apoyar las propuestas, demostrar empatía, estar accesible, tener en cuenta a las personas, ser sensible a las necesidades e intereses podrían ser conductas del directivo que constituirían este factor. En el proceso de formación de equipos de personas, la consideración individual consiste en apoyar los planteamientos, buscar vías de accesibilidad, considerar las necesidades e intereses, por parte del líder, apoyando las propuestas de mejoramiento y cambio en el trabajo de sus seguidores.

## **1.6. MODELOS**

De acuerdo a Chiavenato, Una forma común de estudiar la dirección es en términos de los métodos básicos empleados por los dirigentes: autócrata, demócrata (participativo) y laissez-faire. (Chiavenato, p. 19).

Los dirigentes autócratas son aquellos que toman la mayoría de decisiones sin permitir que sus subordinados las tomen, su estilo es parecido a los instructores militares, son coercitivos; en cuanto a los dirigentes laissez-faire son blandos e indulgentes permiten que sus subordinados hagan lo que quieran son demasiado blandos en su mando.

### **1.6.1. Participativo**

En el modelo demócrata o participativo, los dirigentes involucran intensamente a sus seguidores en el proceso de las decisiones, el dirigente facilita las formas de comunicación para mejorar la calidad de objetivos de la institución, mediante la concatenación de ideas entre él y sus subordinados para lograr un buen desempeño de objetivos y metas. Este tipo de dirigentes acostumbran a involucrar al grupo al fijar los objetivos básicos, estableciendo estrategias y determinando la asignación de trabajo.

EL líder no centra el poder en su persona sino que actúa en función del grupo, considera a cada uno de sus colaboradores como uno más de su equipo de trabajo. Al respecto Chiavenato (2001). Plantea que el propio equipo esboza

las acciones técnicas para alcanzar el objetivo y solicita consejo técnico cuando es necesario, este propone dos o más alternativas para que el equipo escoja. (Chiavenato, p. 21).

En este modelo existe consenso y respeto mutuo. El líder actúa de manera objetiva, de acuerdo a situaciones reales, asume sus responsabilidades en el momento oportuno.

El hecho de ser democrático, no les resta capacidad de incidencia hacia sus seguidores, el líder democrático o participativo consulta constantemente a sus colaboradores sobre sus acciones y futuras decisiones e impulsa en su equipo la participación, motiva a su personal y confía en ellos, delega tareas y espera que sean cumplidas por motivación propia guía y control.

### **1.7. FORMA DE TRABAJO**

De acuerdo a algunos autores como: Ken Blanchard, Alan Rhandolph, Peter Gracier, las formas de trabajo pueden ser individuales y colectivas. (Blanchard y otros p. 13). Sin embargo sostienen que el líder da prioridad al trabajo colectivo debido a que los equipos comparten identidades, objetivos comunes, logros y fracasos, todos colaboran y establecen metas comunes; Por ello, no deben ser individualistas, sino que, se debe adquirir un alto grado de compromiso.

Según Ken Blanchard, Alan Rhandolph, Peter Gracier, el trabajo individual no es recomendable en las instituciones. (Blanchard y otros p. 14).

En sentido general, necesitan equipos, que compartan, cooperen y colaboren, establecen tareas específicas para cada miembro, toman decisiones colectivas y desempeñan diferentes funciones de acuerdo con sus conocimientos y características personales. Por ello, no deben ser rebeldes. En los equipos eficientes, debe existir, ambiente propicio y de apoyo mutuo. Los integrantes se ayudan entre ellos para su propia creación, para definición de sus papeles y su posterior crecimiento sobre bases de colaboración, confianza y compatibilidad.

### **1.7.1. En equipos**

Ken Blanchard, Alan Rhandolph, Peter Gracier. Trabajo en equipo es una estrategia para crear mejores equipos “Equipos del siguiente nivel”. (Blanchard y otros p. 15).

Los equipos del segundo nivel son aquellos que pueden usar su capacidad de compartir información para desarrollar altos niveles de confianza y responsabilidad, usar la clarificación de límites para crear la libertad de actuar responsablemente, usar las habilidades de autogestión para tomar decisiones de equipo y conseguir grandes resultados. Para tener éxito en el entorno empresarial actual el líder se debe crear equipos donde sus miembros aporten a través de su conocimiento, la experiencia y la motivación.

El trabajo en equipo elimina las barreras del individualismo, y la creación de islas en la organización, va más allá de la obligación el compromiso, la coerción, y la espera de recompensas para el cumplimiento de las tareas; por

el contrario Los miembros del equipo del segundo nivel son aquellos que se sienten orgullosos, comprometidos y valorados al ser un miembro más del equipo, y que con su trabajo ayudan a construir el desarrollo de la institución.

Según los autores los miembros del equipo del siguiente nivel desarrollan habilidades que les permitan desarrollarse con eficiencia; y, son las siguientes: (Blanchard y otros p. 31).

- **Usar información para crear responsabilidad**

El intercambio de información es necesario para que la gente pueda llevar a cabo su trabajo con eficacia y efectividad, ayuda a la resolución de problemas que asedian a la institución. La información debe estar basada en la confianza para que pueda ser usada con responsabilidad. Compartir información mejora la construcción de relaciones productivas.

- **Marcar límites claros para crear una acción focalizada**

Los límites son líneas divisorias que marcan la propiedad de las personas, Cuando los límites no están identificados las personas buscan determinar por sí mismas donde están sus límites. Los límites clarifican los papeles de cada uno, permiten especificar las tareas, actuaciones y los roles de cada uno.

- **Actuar como equipo para fomentar la implicación compartida**

El trabajo en equipo se desarrolla en base a la misión. Cuanto más identificada está la misión existe más capacidad por parte de los miembros del equipo para cumplirla.

## **1.8. EL LIDERAZGO EMOCIONAL**

### **1.8.1. Los sentimientos**

De acuerdo a Abraham Maslow, el liderazgo emocional tiene que ver con los sentimientos, con la capacidad de inspirar a los demás. (Maslow, p. 205).

Los sentimientos tienen un poder muy significativo en el éxito de la empresa, el liderazgo de corazón se basa en la razón lógica y clara, donde el líder busca la manera de motivar a la gente mediante el reconocimiento del valor de su trabajo, esto permite que la gente se identifique, se sienta útil desarrollando en ellos la auto superación. El líder debe manejar un liderazgo emocional innato, y busca la manera de enfocarlo a sus seguidores, haciéndoles saber sobre la importancia del aporte de ellos para el éxito de la institución.

## **1.9. ÉTICA**

Según Fagotthey, el vocablo ética proviene del término griego ETHOS, que significa costumbre modo de ser, el uso del término latino moral como sinónimo se debe a que este tiene igual significado. (Muñoz, p. 8). La ética es

una filosofía de la moral de los actos humanos, una reflexión interpretativa para establecer si estos son buenos o malos. El ejercicio profesional como una actividad voluntaria y consciente genera una responsabilidad individual del profesional con el usuario del servicio y una responsabilidad colectiva o social. Los códigos de ética profesional establecen los principios de la conducta profesional que regulan las actuaciones vinculadas con la profesión, así por ejemplo el secreto profesional, lealtad, perfeccionamiento.

La ética Según Fagothey, es el conocimiento de lo que está bien y de lo que está mal, es decir la moral (Muñoz, p. 9). El objeto de estudio de la ética es la conducta de las personas frente a la sociedad como son las actuaciones y comportamiento.

La ética como disciplina del conocimiento permite calificar, juzgar y sancionar los actos humanos como son: imperativos u obligatorios (lo que el hombre debería hacer); prohibitivo (aquello que no debería hacer) y permisivo (lo que puede hacer o dejar de hacer).

La materia de estudio de la ética es la moral, es el conocimiento de lo que está bien y aquello que está mal, mientras que la moral está representada por la moralidad que es la moral hecha realidad.

La función de la ética es investigar, interpretar y analizar sobre el comportamiento humano de acuerdo al punto de vista moral, permite la práctica de los valores que se relacionan con la disciplina de las costumbres y de los actos, según Fagothey, el estudio de la ética es el conocimiento de lo que está bien y lo que está mal.



### **1.9.1. PRINCIPIOS DE LA CONDUCTA PROFESIONAL**

De acuerdo a Hortal Alonso. La conformación de la ética profesional se construye a partir de cuatro principios que evidencian la conducta de los profesionales. (Hortal, p. 91).

- **Principio de beneficencia**

De acuerdo al autor, consiste en “Hacer bien una actividad y hacer bien una actividad, es hacer bien a otros, mediante una actividad bien hecha” (Hortal, p. 116). Este principio consiste en ejercer correctamente es decir actuar en beneficio de las personas que demandan del servicio.

- **Principio de autonomía**

Es la capacidad de bastarse por sí mismo para preservar la propia individualidad frente a los demás

- **Principio de justicia**

Según el autor este principio consiste en dar a cada uno lo que es debido, la justicia radica en el respeto y la dignidad de los derechos del usuario o cliente

- **Principio de no maleficencia**

Consiste en no hacer daño a los demás

### **1.9.2. La armonía**

Según Muñoz B, E Para que exista armonía social se debe hacer hincapié en las normas éticas, que han sido estudiadas y sistematizadas por los filósofos, pero no son su invento. El ser humano nace con ellas y las va experimentando en su vida diaria hasta lograr afirmarlas como costumbres. (Muñoz, p.53).

Las costumbres en un medio social hacen la ley, las leyes, debidamente estructuradas y organizadas, hacen los estados así como las naciones. Las normas éticas se basan en principios de supervivencia y armonía social, se aprueban por la razón y son la causa fundamental del éxito personal y social. Sin embargo es en la toma de decisiones y en la perseverancia es donde radica el éxito.

### **1.10. LA MOTIVACIÓN**

“Es la fuerza impulsora interna que conduce a la satisfacción de necesidades La motivación”. (Maslow, p. 52). Es una cualidad propia de los seres humanos. Según Abraham Maslow, existe una pirámide de necesidades que deben ser satisfechas para lograr encontrar el éxito del ser humano. Desde las más básicas hacia las más complejas, son las siguientes:

Necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, personales y de autorrealización. Cada una de estas necesidades conducen hacia la autorrealización, estas son las motivaciones que apremian los seres humanos para estar bien consigo mismo y con los demás.

### **1.10.1. Autorrealización**

De acuerdo a Maslow, La autorrealización personal es sinónimo de la satisfacción de necesidades que indudablemente buscan todos los seres humanos en la vida. Se trata de obtener logros y desempeños de manera que, las personas sientan que están siendo quienes saben que pueden ser. Esto quiere decir que se esfuerzan por lograr su máximo potencial y desarrollar al máximo sus habilidades, capacidades o talentos para hacer, ser y tener lo que siempre han deseado.

Este proceso, es el objetivo que conduce al desarrollo personal, que se evidencia en alcanzar más y mejores cosas. Desde este punto de vista, el desarrollo personal busca el mejoramiento permanente porque lleva a las personas a su autorrealización personal.

### **1.11. TOMA DE DECISIONES**

Herbert Simón (1945). (Herbert, 1981, p. 85). Afirma que la dirección debe incluir principios de organización que se aseguren una toma de decisiones correctas, de la misma manera debe incluir principios que aseguren una acción efectiva. El proceso de toma de decisiones por parte del personal de una institución educativa constituye un continuo en el que se desarrolla la vida institucional. Según Simón cada decisión comprende la selección de una meta y un comportamiento relacionado con la misma; esta meta puede a su vez ser un medio para una finalidad algo más lejana, y así llegar al logro un objetivo.

### 1.11.1. Proceso de toma de decisiones

Druker (1963) definió cinco pasos a seguir. (Herbert, 1981, p. 86).

**Paso 1. Clasificar el problema:** Es esencial para definir la gravedad del problema y las consecuencias del mismo.

**Paso 2. Analizar el problema:** Significa entender la naturaleza del problema cotejándolo con todos los hechos observables.

**Paso 3. Buscar las soluciones alternativas:** Implica evaluar la diversidad de alternativas posibles que respondan mejor a la solución del problema.

**Paso 4. Decidir la solución más apropiada:** Existen cuatro criterios para elegir la mejor solución entre las posibles el riesgo, el esfuerzo económico, la elección del momento y las limitaciones de recursos.

**Paso 5. Hacer que la decisión sea efectiva.** Significa asumir la responsabilidad de decidir sobre aquellas personas que pueden cumplir lo decidido y a la vez informarlas sobre la decisión.

### 1.10.2. La responsabilidad

Según Druker, cuando se es libre a la hora de tomar decisiones también se debe ser responsable de lo que se haya elegido. La responsabilidad es el complemento irrenunciable de la existencia de quienes son libres. Por eso es tan importante detenerse un momento, antes de cada nueva elección, para valorar los pros y los contras, para analizar a fondo cada posibilidad. Analizar con franqueza, si lo que se desea hacer corresponde a un proyecto de egoísmo enfermizo, o si por el contrario conduce a hacer hacia ese bien que mejora la propia vida y la de los demás.

## **2. La comunicación**

### **2.1. Concepto**

“Chruden y Sherman en su tratado sobre administración personal definen como el sistema nervioso de la organización, queriendo significar que es la red de operación que vincula a todos sus miembros”. (Chruden y otros, p. 43). La comunicación es uno de los elementos que más poderosamente influyen en el buen ambiente de trabajo de una empresa y en la motivación de sus funcionarios.

La comunicación es uno de los medios más importantes que se puede considerar como la célula fundamental de la organización; así la comparan Chruden y Sherman, de acuerdo al nivel y calidad de comunicación se desenvuelven los miembros de una empresa. El directivo debe conocer los tipos de comunicación y manejar los que más se apeguen a las necesidades e intereses de la organización.

### **2.2. LOS MENSAJES**

Los mensajes son el objeto de la comunicación, el mensaje contiene la información que el Emisor envía al Receptor a través de un determinado Canal o medio de comunicación (como el habla, la escritura, los medios audiovisuales, etc.), el mensaje es una parte fundamental del proceso de la Comunicación

## **2.2.1. TIPOS DE MENSAJES**

### **2.2.1.1. Mensajes afectivos**

Según sea la calidad de comunicación que se mantenga con una persona, ya sea colectiva o personalmente, será la calidad de la relación que se obtiene. Esto significa saber comunicar de manera efectiva, sus ideas y propósitos. Los mensajes de contenido afectivo han sido ampliamente utilizados en el mundo de los medios de comunicación. De acuerdo a Ramos Marcano, E.<sup>21</sup> han logrado definir a la comunicación efectiva como la comunicación, que a través de destrezas y formas de comunicación, obtiene el propósito de lo que se quiere transmitir o recibir.

Y la relaciona con la afectividad. La comunicación efectiva es un proceso en el cual el transmisor y el receptor codifican y comprenden de manera clara el mensaje que intercambian, es un medio eficaz, que mediante el uso de palabras sencillas explica lo necesario, se basa en el interés de que la otra persona capte de manera clara lo que se ha comunicado, para evitar los malos entendidos. Además transmite sentimientos y emociones. La comunicación efectiva es un componente esencial para el éxito de la organización, por parte de los directivos hacia el resto de la comunidad educativa que se encuentren administrando.

La comunicación se direcciona en los ámbitos; intergrupales, intragrupal, organizacional y externo. Todos los miembros de una institución deben contar

con destrezas de comunicación que deben estar cimentadas en el fomento y mantenimiento de buenas relaciones, mediante el intercambio de opiniones e ideas, pero lo más importante es que los miembros de la institución se encuentren dispuestos a colaborar.

### **2.3. ESTRATÉGIAS PARA LA TOMA DE DECISIONES**

Según el Dr. Eduardo Orejuela Escobar, los medios de comunicación dentro de las organizaciones son muy importantes ya que informan sobre los acontecimientos, que se dan en la institución y sirven como estrategias para la toma de decisiones, y son los siguientes: pizarrones de boletines y cartelones, reuniones y conferencias de trabajadores, manuales para empleados, sistemas de sugerencias, memorando y cartas y comunicaciones ordinarias en el empleo, comunicaciones cara a cara. (Orejuela, p. 289)

#### **2.3.1. Manuales de convivencia**

De acuerdo al Reglamento Base legal del Manual de Convivencia Ley 115 de 1994. Por la cual se expide la ley general de educación. Artículo 87.<sup>23</sup> Según este acuerdo al Reglamento o manual de convivencia. Los establecimientos educativos tendrán un reglamento o manual de convivencia, en el cual se definan los derechos y obligaciones, de los estudiantes. Así mismo, los padres o tutores y los educandos al firmar la matrícula correspondiente en representación de sus hijos, estarán aceptando todo lo estipulado

El mismo que es una herramienta normativa que contribuye a la regulación de las relaciones de los estudiantes entre sí y con los demás miembros de la comunidad educativa. La convivencia es un elemento central de la formación humana integral, por ello es conveniente comprender su naturaleza y su dinámica propia dentro de la institución escolar. La convivencia es un efecto de las relaciones entre los integrantes de un grupo humano. En la institución educativa esta dinámica se genera por la influencia cultural del medio social y por las relaciones propias entre los miembros de la institución educativa.

En esta comunidad, como en cualquier otro colectivo humano se dan relaciones de competitividad y de cooperación, muy propias del juego de intereses particulares de las personas y de los grupos que interactúan dentro de la vida social, académica y laboral de la institución educativa. El Manual de Convivencia es el pacto social de los estudiantes entre sí, entre los demás miembros de la comunidad educativa y el ordenamiento institucional.

#### **2.4. EMPATÍA**

Según Covey y Goleman. “De todas las competencias de la inteligencia emocional, la empatía es la fundamental, para comprender y apreciar los sentimientos de las demás personas. Es la dimensión base para todas las competencias sociales que son importantes en el ambiente laboral”. (R. Covey, p. 303).



El autoconocimiento, el autocontrol y la automotivación proporcionan la posibilidad de utilizar, de “forma inteligente”, los sentimientos propios. Son las que determina el “dominio de uno mismo”. Covey, en “Los Siete Hábitos de la gente Altamente Efectiva”. (R. Covey, 1998, p. 304).

De acuerdo a los autores, Percibir lo que otros sienten, sin decirlo, es la esencia de la empatía. La empatía es el radar personal y social de cada persona. “Cuando falta esa sensibilidad” como lo plantea weisinger. R. Covey, p. 306). No hay conexión. La sensibilidad según el autor, es lo que para Covey, Goleman y otros significa la empatía y que cuando se carece de la misma la gente queda desconectada. Cuando las personas no han desarrollado la destreza de saber escuchar da paso a la mala interpretación y falta de comprensión evidenciadas en la falta de armonía. Según los especialistas, la empatía requiere, saber interpretar las emociones ajenas, divisar las preocupaciones o los sentimientos del otro para responder a ellos.

Como lo corrobora Stephen R. Covey, Procure primero comprender, y después ser comprendido. Este principio es la clave para la comunicación interpersonal efectiva. (Dirección de Inspección y Vigilancia Tomado del Manual de Convivencia: Ley 115. Ar. 87. p.3)

Según el autor Procurar primero comprender supone un cambio de paradigma muy profundo. Lo típico es que las personas primero procuran ser comprendido.

La mayoría de las personas no escuchan con la intención de comprender, si no para contestar. Están hablando o preparándose para hablar. Lo que ocurre con muchas personas. Están llenas de sus propias razones, de su propia autobiografía. Quieren ser comprendidos. Sus conversaciones se convierten en monólogos colectivos y nunca comprenden realmente lo que está sucediendo dentro de otro ser humano esto hace imposible la comprensión y la ayuda a la otra persona.

#### **2.4.1. La generación de la empatía**

Stephen R Covey. Cuando dice escucha empática se está refiriendo a técnicas de la escucha activa o refleja, que básicamente consiste en imitar lo que la otra persona dice. (R. Covey, p. 308).

Según el autor este tipo de escucha se basa en habilidades, es limitada desde el punto de vista del carácter y la relación, y suele ser un insulto para los que son escuchados de esa forma. Es también esencialmente autobiográfica. Quién practica esas técnicas tal vez no proyecte su autobiografía en la interacción presente, pero el motivo de la escucha es autobiográfico. Escucha utilizando técnicas de reflejo, pero con la intención de contestar, controlar, manipular.

Cuando el autor dice escucha empática quiere decir procurar primero comprender, lo cual realmente se trata de un paradigma totalmente distinto. La escucha empática (palabra derivada de empatía) entra en el marco de referencia de la otra persona. Ve las cosas a través de ese marco, ve el mundo como lo ve esa persona, comprende su paradigma, comprende lo que siente.

Cuando el autor dice escucha empática quiere decir procurar primero comprender, lo cual realmente se trata de un paradigma totalmente distinto. La escucha empática (palabra derivada de empatía) entra en el marco de referencia de la otra persona. Ve las cosas a través de ese marco, ve el mundo como lo ve esa persona, comprende su paradigma, comprende lo que siente.

La esencia de la escucha empática no consiste en estar de acuerdo; consiste en generar una comprensión profunda y completa hacia la otra persona tanto emocional como intelectualmente. La escucha empática es tan poderosa porque proporciona datos precisos. En lugar de proyectar la propia autobiografía y dar por supuestos ciertos pensamientos, sentimientos, motivaciones e interpretaciones, se aborda la realidad que está dentro de la mente y el corazón de la otra persona. Se escucha para comprender. Stephen R Covey dentro del campo de la comunicación toma en cuenta un principio de la comunicación empática con el siguiente pensamiento: “Procure primero comprender y después ser comprendido”. (R. Covey, p. 309).

El autor relaciona este pensamiento con el carácter y la comunicación. Puesto que el carácter emite constantemente información interna e inclusive externa como los movimientos, gestos es decir hace notar los instintos de la persona lo cual permite la confianza o desconfianza en esa persona. Según el autor generalmente las personas no tienen la destreza para escuchar porque no escuchan para entender sino para contestar.

## **2.5. AFECTIVIDAD**

### **2.5.1. Comprensión**

De acuerdo a Covey, “Cuando la gente se comunica con sinergia simplemente abre su mente, su corazón y sus expresiones a nuevas posibilidades, nuevas opciones. De ese modo se deja de un lado el primer hábito (empezar con un fin en mente). En realidad ocurre lo opuesto: se pone en práctica”. (R. Covey, p. 340).

De acuerdo al autor al comprometerse en la comunicación sinérgica se está seguro de cómo saldrán las cosas o cual será el resultado, pero interiormente se experimenta una sensación de entusiasmo, seguridad y aventura; se confía en que todo será mejor después del proceso. Y ese es el objetivo en el que se ha pensado. Se empieza con la creencia de que las partes implicadas obtendrán más comprensión, y de que el estímulo sinergia de ese aprendizaje y esa comprensión recíprocos creará a su vez un impulso hacia una mayor comprensión, aprendizaje y por consiguiente al desarrollo.

## **2.6. TÉCNICAS DE MEJORAMIENTO**

De acuerdo Auberto Cortez Motato, son las personas las que a través de un buen proceso de comunicación, quienes realmente hacen la vida de la institución es de vital importancia para el administrador, emplear las mejores técnicas para hacer que sea una realidad. (Cortez p. 47). Las técnicas son: una política de puertas abiertas; reuniones sociales con fines de Integración; el

buzón de sugerencias; el trabajo en equipo y la participación. El líder debe considerar todas estas técnicas para mejorar la comunicación; sin embargo se hará énfasis en las reuniones de integración como técnica fundamental para mejorar la comunicación.

### **2.6.1. Reuniones de integración**

Este tipo de actividades en un contexto diferente a la empresa y al trabajo desprovisto de toda formalidad, favorece el diálogo y abona el terreno para la comunicación institucional.

## **2.7. INSTRUCCIÓN**

Kaplúm, M (2003) Los ámbitos de la comunicación son: Ámbito de la Producción, regulación y control. (Kaplúm, p. 115).

De acuerdo al autor la comunicación en este ámbito se orienta a la realización de tareas, al control de recursos y a la consistencia de fines para mantener la dinámica organizativa y asegurar cierta efectividad. Actividades como la toma de decisiones en general, la determinación de metas y criterios en particular, el ejercicio de la dirección o del liderazgo, la distribución y coordinación del trabajo, el cumplimiento de normas o la mera información interna y externa, son planteadas primordialmente para conseguir los efectos de la comunicación coincidan con metas o resultados del centro escolar y de sus componentes. Dentro de este ámbito es importante que el directivo dé instrucciones claras para evitar malos entendidos.

Según el autor las instrucciones son un conjunto **de enseñanzas o datos impartidos a una persona o entidad**. La instrucción es una forma de enseñanza, que consiste en la impartición de conocimientos o datos a una entidad dada, ya sea una persona, un animal o un dispositivo tecnológico. Para que exista instrucción deben existir dos partes, de las cuales una será la instructora (es decir, la que posee conocimiento a transmitir) y la otra es la instruida (la que recibe la enseñanza).

### **2.7.1. La efectividad**

Para que exista efectividad se requiere para dar instrucciones claras. Para dar instrucciones claras es sencillo, se debe hablar el mismo lenguaje, para eso, el director debe dar la orden clara concisa y decir que quiere, y que espera lograr, para ello debe contar a la persona que espera lograr una vez se tenga lo que pidió, luego, debe Informar para que lo quiere, así mismo debe contarle a su colaborador qué necesita, cual es la necesidad que satisface y por último, debe contar a su colaborador o compañero, porque cree que pidiendo hacer lo que está pidiendo, va a lograr lo que necesita. Es decir van a lograr resultados verdaderos, tal como se planificó.

## **2.8. MOTIVACIÓN**

De acuerdo a Kaplúm M. La motivación se la realiza en el sentido que esclarece a los empleados qué es lo que debe hacer, si se están desempeñando de forma adecuada. La motivación, es una herramienta

poderosa en las organizaciones porque permite que sus colaboradores trabajen con mayor sinergia y compromiso hacia las mismas. Grandes directores de comunicación piensan que para motivar se necesita comunicar, y ésta responsabilidad recae sobre los líderes ya que son ellos quienes llevan la responsabilidad de sacar adelante a sus equipos de trabajo y deben ser personas que están dispuestas a dar mensajes positivos y reconocimiento a sus colaboradores por las buenas labores o el cumplimiento de los objetivos en el área.

### **2.8.1. Desempeño**

Para Kaplúm, M. Si los propósitos de las organizaciones son mantener a sus funcionarios en un alto nivel de motivación y tener mejores resultados en la empresa, el directivo debe detectar las habilidades de sus colaboradores, desarrollar la habilidad de agradecer, ya que esto le permite mantener mejores relaciones con sus equipos de trabajo, desarrollar la habilidad de escuchar a sus equipos de trabajo (que les gusta, que aman, que odian, etc.), debe convertir los errores en una importante herramienta para llegar al éxito, ser ejemplo para motivar a los colaboradores. Thomas Teal dice: Los grandes gerentes producen grandes gerentes.

### **3: El Desarrollo Académico**

#### **3.1. Concepto**

“El término académico proviene del griego akademia (el lugar ubicado en las afueras de Atenas donde Platón se reunía para estudiar) y es aquel que es utilizado para denominar no sólo a individuos sino también a entidades, o proyectos que se relacionan con niveles superiores de educación”. (Anuies, p. 3).

La Academia ha sido establecida como el espacio en el cual diferentes tipos de estudios son desarrollados, buscándose así transmitir el conocimiento adquirido por el ser humano a través del tiempo. El término académico se refiere a las habilidades, conocimientos y técnicas adquiridas por las personas además de las normas de comportamiento, al desarrollo de proyectos de investigación y a la transmisión de la ciencia.

Por otro lado el término académico hace referencia al nivel de estudios superiores pero de especialización como maestrías, doctorados Phd; además, lo académico contempla el bienestar de toda la comunidad educativa como son alumnos, maestros y padres de familia; mediante la vinculación y empoderamiento con vías al desarrollo.



### **3.1.1. NORMAS DE CONVIVENCIA**

Para Eloy Escobar Jiménez, lo académico no puede excluir “el ser persona y la formación en valores, como la justicia, la superación, el respeto o la tolerancia”. (Escobar, p. 23). El autor concibe estos valores como principios que orientan el comportamiento hacia la realización de las personas, y son la base para vivir en comunidad. Permiten regular la conducta de las personas en una organización, estableciendo una convivencia basada en la armonía y el orden. La implantación de estos valores trae como consecuencia el desarrollo académico.

#### **3.1.1.1. El fomento de las normas de convivencia**

De acuerdo la Ley Orgánica de Educación en su artículo 2, de los principios literal b, f, y j, señala: (Vallejo p. 5).

- Que “Todos los ecuatorianos tienen derecho a la educación integral y la obligación de participar activamente en el proceso educativo nacional.
  
- La educación tiene sentido moral, histórico y social; se inspira en los principios de nacionalidad, democracia, justicia social, paz, defensa de los derechos humanos y promoverá una auténtica cultura nacional enraizada en la identidad del pueblo ecuatoriano”.

- La Ley Orgánica, en su artículo 9, propone entre otros, los siguientes conceptos/orientaciones que guiarán el proceso de construcción del Código de Convivencia.

De acuerdo a la Ley se analizarán los siguientes principios:

- **Democracia.** La institución educativa debe orientarse de acuerdo a la realidad nacional, pluricultural y multiétnica.
- **Ciudadanía.** Radica en el cumplimiento de los deberes y derechos: civiles, políticos, económicos, sociales y culturales establecidos en la Ley, por quienes habitan en un país civil, político, económico, social y cultural.
- **Cultura del buen trato.** La ley establece promover el respeto y reconocimiento, de la identidad individual de las personas.
- **Valores.** Las personas deben practicar, la responsabilidad, y el respeto, para lograr la armonía social. Y estos deben ser pautas de formación personal e institucional.

**Dentro de los valores están:**

- **La responsabilidad.** Es saber asumir las consecuencias de las actuaciones que generan las personas.
- **El respeto** es la estima hacia uno mismo, hacia los demás.
- **La solidaridad.** Es el apoyo hacia los demás.
- **Honestidad.** Es la transparencia, el actuar ético y moral.
- **La Justicia.** Ser equitativos dar a cada uno como se merece.
- **El amor.** Es la manifestación de afecto y consideración.

- **Equidad de género.** Considerar a hombres y mujeres de acuerdo a sus individualidades.
- **Comunicación.** Debe ser democrática y global, para que todos aporten en la toma de decisiones
- **Disciplina y autodisciplina.** Es el carácter y la eficiencia para realizar las cosas y la responsabilidad de asumir los resultados.
- **Honestidad académica.** Tanto docentes como estudiantes deben sujetarse a los principios de honestidad académica que implican presentar los trabajos originales.
- **Uso de tecnología.** No se debe usar celulares u otros aparatos electrónicos que interrumpan el proceso enseñanza aprendizaje

Frente a este análisis y de acuerdo a la Ley, para que exista una verdadera convivencia institucional es necesario que el directivo fomente estos principios establecidos, en el artículo 182.

## **3.2. EL ESPÍRITU DE COLABORACIÓN**

### **3.2.1. El impulso del espíritu de colaboración**

Imídeo G Néreci, Conducción democrática. (Néreci, p. 91). De acuerdo al autor en este tipo de conducción reina la cordialidad, el espíritu de colaboración y solidaridad entre miembros de la escuela. En donde todos los miembros de la institución educativa se esfuerzan por superar las dificultades trabajando por un fin común.

Según el autor, la responsabilidad de impulsar a los miembros de la institución recae en una de las funciones del director puesto que lo considera como el cerebro y corazón de la escuela, por lo tanto en él recae el éxito o fracaso de la institución

### **3.3. CONCIENTIZACIÓN SOBRE LOS DEBERES DE LOS MAESTROS**

#### **3.3.1. El impulso de la concientización sobre los deberes de los maestros**

Según el acuerdo 11, de la Ley Orgánica de Educación Intercultural. Declara que las y los docentes, tienen los siguientes deberes:

- Cumplir con las disposiciones de la constitución de la república, la Ley y sus reglamentos inherentes a la educación.
- Ser actores fundamentales con una educación pertinente, de calidad y calidez con las y los estudiantes a su cargo
- Laborar durante la jornada completa de acuerdo con la constitución de la República la Ley y sus Reglamentos.
- Elaborar su planificación académica y presentarla oportunamente a las autoridades de la institución educativa y a sus estudiantes.
- Respetar el derecho de las y los estudiantes y de los miembros de la comunidad educativa, a expresar sus opiniones y promover la convivencia armónica y la resolución pacífica de los conflictos

- Fomentar una actitud constructiva en sus relaciones interpersonales en la institución educativa.
- Atender y evaluar a las y los estudiantes de acuerdo con su diversidad cultural y lingüística y las diferencias individuales comunicarles oportunamente, presentando argumentos pedagógicos sobre el resultado de las evaluaciones
- Dar apoyo y seguimiento pedagógico a las y los estudiantes, para superar el rezago y dificultades en los aprendizajes, en el desarrollo de competencias, capacidades, habilidades y destrezas.
- Respetar y proteger la integridad física, psicológica y sexual de los estudiantes, y denunciar cualquier afectación a las autoridades competentes.

Frente a este acuerdo, el director tiene la responsabilidad de impulsar a los docentes sobre la concientización del cumplimiento de estos deberes.

### **3.4. LA PROYECCIÓN INSTITUCIONAL**

#### **3.4.1. La potencia de la proyección institucional**

De acuerdo a Enrique Izquierdo Arellano, “Todas las instituciones educativas son un poder que luchan por sobresalir a cualquier costo y para ello planifican políticas objetivos y estrategias encaminadas a lograr sus propósitos”. (Izquierdo, 82).

La institución juega un papel integrador de las diferentes influencias y necesidades afirmando la personalidad de sus educandos educadores y la sociedad partiendo del análisis de esta premisa es urgente y emergente que la institución educativa, proyecte su personalidad académica donde involucra a todos sus componentes, impartiendo el cumplimiento de responsabilidades con extremada seriedad, honestidad, ecuanimidad y ponderación no se puede olvidar que la comunidad es el fiscal y que constantemente exige más y más. Las instituciones educativas deben obligatoriamente direccionar sus actividades tomando en cuenta expectativas intereses institucionales fusionándola con las externas y que generen resultados favorables para el desarrollo propio y de la sociedad.

### **3.5. EL COMPROMISO DE LOS PADRES**

#### **3.5.1. La potencia del compromiso de los padres**

Según G Néreci, Imídeo. Los padres tienen el compromiso de acompañar la vida escolar, familiar y social de sus hijos además de velar por su buen comportamiento; el compromiso de los padres se refuerza en las siguientes obligaciones.

- Comprender a los hijos.
- Elogiar sus buenos actos.
- Auxiliarlos en sus fracasos.
- Enterarse de sus reales posibilidades.

- No exigir en demasía, ni querer perfecciones.
- Conocer la escuela donde ellos estudian.
- Participar de las reuniones de padres y maestros.
- No deponer el derecho y la responsabilidad de supervisor.
- Tomar conocimiento de la vida escolar de sus hijos.
- Entrar en contacto con los compañeros de los hijos.
- Asegurar las condiciones de estudio en el hogar.
- Exigir el cumplimiento de las obligaciones cumplidas.
- Enterarse del comportamiento social de sus hijos.
- Acompañarlos en los estudios.
- Mantener un comportamiento ejemplar delante de los hijos.

De acuerdo al autor, ser padre de familia No solo significa proporcionar los medios materiales, si no que los hijos necesitan que los padres les dediquen parte de su tiempo para realizar alguna actividad que implique su interrelación padre e hijo, conversar y educar. Muchas veces, los padres dan prioridad a sus asuntos de trabajo o personales y descuidan la parte afectiva de sus hijos. Es por ello que parte del compromiso de ser padres, implica buscar la amistad de los hijos.

### **3.6. LAS FUNCIONES DE LOS DOCENTES**

De acuerdo a G Néreci, Imídeo Las funciones del maestro aumentan a medida que las familias van perdiendo el control sobre sus hijos. Las funciones del docente son: función técnica, función didáctica y función orientadora.<sup>40</sup>De acuerdo con la función técnica el maestro debe tener los

conocimientos técnicos en lo referente a su profesión docente; en la función didáctica, el profesor debe estar bien preparado para poder guiar y orientar el aprendizaje de sus alumnos en base a la utilización de métodos y técnicas de enseñanza aprendizaje apropiadas. De manera que incremente la reflexión, creatividad y la disposición para la investigación; en la función orientadora el docente se centra en la comprensión y orientación hacia el alumno, Abordando los problemas más significativos que está atravesando el alumno para poderlo ayudar.

### **3.6.1. El fortalecimiento de la función orientadora de los docentes**

El fortalecimiento de La función orientadora de los docentes está destinado hacia la prevención de situaciones negativas que puedan afectar el desempeño y la formación integral de los estudiantes. Esta función debe darse en pos de lograr el desarrollo de potencialidades y habilidades en los alumnos. Además de identificar las individualidades de cada estudiante de esta manera pueda conocer las etapas evolutivas de cada alumno para poderlo guiar.

## **3.7. DEBERES DE LOS DIRECTIVOS**

### **3.7.1. Optimización de los deberes de los directivos**

Según el artículo 44 de la Ley orgánica de Educación Intercultural. Las atribuciones del director o rector son:



- Cumplir y hacer cumplir los principios, fines y objetivos del Sistema Nacional de Educación, las normas y políticas educativas, y los derechos y obligaciones de sus actores.
- Dirigir y controlar la implementación eficiente de programas académicos, y el cumplimiento del proceso de diseño y ejecución de los diferentes planes o proyectos institucionales, así como participar en su evaluación permanente y proponer ajustes.
- Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial del establecimiento.
- Fomentar y controlar el buen uso de la infraestructura física, mobiliario y equipamiento de la institución educativa por parte de los miembros de la comunidad educativa, y responsabilizarse por el mantenimiento y la conservación de estos bienes.
- Administrar la institución educativa y responder por su funcionamiento.
- Autorizar las matrículas ordinarias y extraordinarias y los pases de los estudiantes.

### **3.8. EL RESPETO**

De acuerdo a Eloy Escobar Jiménez, el respeto consiste en no menospreciar a los demás ni sus opiniones. (Escobar, p. 23)

Cuando las personas actúan deben tener consideración y deferencia con los sentimientos de los demás. El respeto consiste en el aprecio a los semejantes, y en el esfuerzo por comprender de manera empática sus puntos de vista y situaciones particulares, sin atropellar a los demás al interactuar con ellos. No insultar ni maltratar, ni agredir física ni verbalmente a nadie, sino que las personas se debe tratar con dignidad.

### **3.81. El fomento del respeto**

El respeto es uno de los valores primordiales que deben imperar, son la esencia misma de las relaciones humanas, y en particular en la vida de las relaciones laborales. El respeto es sinónimo de honestidad y transparencia en una relación, debe ser fomentado por parte del directivo como puntal de desarrollo en una institución.

## **3.9. LOS DEBERES DE LOS ESTUDIANTES**

### **3.9.1. Fomento de los deberes y derechos de los estudiantes**

Según el acuerdo 182 de la Ley de Educación los estudiantes tienen los siguientes derechos.

- Participar del proceso educativo en una atmósfera de amor, calidez, libre de presiones o abusos físicos, psicológicos y verbales.

- Gozar del respeto por sus derechos, sentimientos, su individualidad y sus pertenencias por parte de sus compañeros y funcionarios del plantel
- Requerir de la asistencia de docentes para resolver sus conflictos y dificultades mediante el diálogo
- Ser escuchado, con respeto, sus opiniones.

### **3.9.2. Obligaciones de los estudiantes**

- Cumplir respetuosa y puntualmente las instrucciones impartidas por las autoridades educativas.
- Ser puntual en su asistencia a clases y en el cumplimiento de sus tareas y deberes
- Tratar a sus compañeros y compañeras, maestras, maestros y demás personas con cortesía y respeto.
- Evitar cualquier actividad que coarte los derechos de los otros a aprender, a jugar

### **3.10. LA SUPERACIÓN**

Según Eloy Escobar Jiménez. “La superación es el compromiso que adquieren las personas para mejorar cada día lo que hacen aunque sea una pequeña parte y no en la totalidad”.<sup>44</sup> De acuerdo al autor es la capacidad y deseo de vencer obstáculos o dificultades, la superación va acompañada de motivación.

Los retos inspiran a los individuos a buscar su realización como personas, con el esfuerzo asumido de manera consciente, porque en ello se ve el potencial. Para el autor el poder se obtiene de la disciplina y la perseverancia.

### **3.10.1. El impulso de la superación.**

Según Eloy Escobar Jiménez, las personas pueden mejorar su calidad de vida y lograr una gran cantidad de avances a través de unas fuerzas provenientes ya sea del mismo individuo o de las personas que están alrededor; la fortaleza y la motivación son los medios en que se apoyan los dirigentes para provocar y dirigir a los miembros de la institución hacia algún fin los mismos que les permiten sacar adelante a sus seguidores, e impulsarlos hacia el logro de su superación. Estas fuerzas impulsoras son medios muy poderoso para llegar a la superación o autorrealización, la fortaleza y la motivación les ayuda a las personas a vencer obstáculos, y puedan hacer realidad las metas propuestas.

### **3.11. EL EMPRENDIZAJE**

Según la Real Academia de la Lengua Española, “el término emprender proviene del latín in, en, prendere, coger, y su significado es el siguiente: Acometer y comenzar una obra, un negocio, un empeño, especialmente si encierran dificultad o peligro”. (Schumpeter, p. 1). Según los autores el emprendizaje es el acto de ser emprendedor (entrepreneur). Esta palabra proviene del francés y significa estar listo a, **tomar decisiones** o **iniciar** algo.

De acuerdo a Alois Schumpeter (1883-1950). El término entrepreneur se refiere a aquellos individuos emprendedores y empresarios que con sus actividades crean inestabilidades en los mercados de bienes y servicios. Según el autor entrepreneur. Es la persona que está en la capacidad de hacer frente a cada adversidad haciendo uso de las destrezas que lo evidencian como un verdadero líder en el desarrollo de sus diferentes funciones. En el caso del liderazgo de las instituciones educativas en lo referente a sus funciones como son función administrativa, pedagógica, social, de relaciones humanas y de renovación, el director, es la persona capaz de innovar haciendo frente a cada situación particular a resolver y debe implementar cambios de una manera práctica. Según el autor los emprendedores poseen un perfil diferente de acuerdo a su personalidad, sin embargo poseen características comunes. Como el deseo de superación, innovación y emprendizaje.

**3.11.1. Las características principales de estas personas son las siguientes:**

- La ilusión es una de las claves para ser emprendedor porque es lo que motiva a la persona a emprender algo.
- La confianza, es una fuerza que impulsa a tener seguridad de poder lograr los propósitos y poderse desenvolver cuando existan épocas difíciles permite superar.

- El optimismo permite ver las cosas de manera positiva y la persona se encuentra siempre predispuesta a alcanzar resultados positivos.
- La capacidad de actuar y el querer aprender son dos actitudes que van unidas, Hay que conocer lo que se hace pero hay que tener ganas de aprender lo que no se sabe
- La paciencia será el mejor aliado de la persona emprendedora, la para lograr el crecimiento

### **3.11.2. La optimización del emprendizaje**

De acuerdo a Imídeo G Néreci., el director trata de enrumbar a la institución hacia una constante renovación, tanto en sus propósitos como de la acción didáctica, ajustándola a las nuevas necesidades del educando. (Néreci, p. 111).

De esta manera el director debe orientarse hacia las aspiraciones, motivaciones y necesidades sociales de sus alumnos, debe proyectarse a hacia las conquista teóricas y tecnológicas educativas. Mediante el empoderamiento que aporta hacia sus seguidores, para crear y emprender modelos productivos que le permitan lograr la mayor celeridad en lo referente a la renovación institucional.

### **3.12. ACTITUD PROFESIONAL**

#### **3.12.1. El fortalecimiento de la actitud profesional**

Según Enrique Izquierdo Arellano para lograr cambios en la educación “se debe empezar por concientizar a los maestros del rol que desempeñan”. Arellano, p. 96).

Esto permite que sientan la necesidad de cambiar su actitud profesional y llegar un nivel superior académico, técnico- científico y humanístico en las distintas áreas de estudio, más un comportamiento formal para el cumplimiento cabal de sus obligaciones; abandonar la práctica docente decadente y proyectarse a un espacio de autocrítica, creatividad, investigación y participación activa permanente. Para ello el diseño de programas de capacitación docente se convierte en el soporte fundamental de la vida académica institucional, los mismos que permiten el fortalecimiento e incremento de las destrezas culturales, intelectuales y de las capacidades profesionales.

### **3.13. EL EMPODERAMIENTO**

Empoderamiento es un proceso multidimensional de carácter social en donde el liderazgo, la comunicación y los grupos autodirigidos reemplazan la estructura piramidal mecanicista por una estructura más horizontal en donde la participación de todos y cada uno de los individuos dentro de un sistema forman parte activa del control del mismo con el fin de fomentar la riqueza y el

potencial del capital humano que posteriormente se verá reflejado no solo en el individuo sino también en la comunidad en la cual se desempeña (Blanchard, Carlos & Randolph, 1997, p. 2).

Según los autores el Empoderamiento es la facultad de dar poder a la gente para decidir y actuar con responsabilidad y compromiso. Constituye una herramienta fundamental para promover el liderazgo de cambio compartido, siendo la formación un elemento clave para transitar del tradicional paradigma de liderazgo autoritario, orientado a decidir, dirigir y controlar a la gente, anulando el verdadero poder individual y colectivo, hacia un liderazgo participativo centrado en una cultura inspirada en valores y conductas para ejercer con libertad, iniciativa, creatividad y autonomía.

### **3.13.1. El fomento del empoderamiento**

De acuerdo a los autores, el fomento del empoderamiento se basa en el proceso de empoderar, inicia estimulando el liderazgo de los mandos intermedios de la organización para cumplan un papel de guías hacia los objetivos de la empresa y no de supervisores del cumplimiento de los mismos. Posteriormente el líder debe compartir la información con todos los empleados para aprovechar al máximo el capital humano y permitirles entender la situación actual en términos claros, crear confianza en toda la organización, acabar con el modo de pensar jerárquico tradicional, ayudar a las personas a ser más responsables y a su vez estimularlos para actuar como si fueran dueñas de la empresa.



Después de cumplir con la anterior etapa, las personas empiezan a generar la autonomía mediante fronteras. En este paso los trabajadores se basan en la información compartida para tomar sus propias decisiones sin perder de vista la misión y la visión de la empresa, retroalimentándose ellos mismos y trazándose metas específicas para cumplir con su papel. Les permite evaluarse a sí mismos y predisponerse para mejorar.

Como último paso la organización debe reemplazar la jerarquía piramidal con equipos autodirigidos que gozan de cierta autonomía y para esto todos tienen que entrenarse en destrezas de equipo y recibir un compromiso y apoyo de la gerencia.

Finalmente los autores sostienen que el empoderamiento o empowerment es una filosofía de vida y gerencial asociada a dar y ganar confianza, respeto por la gente y reconocimiento, creando un clima en el que la persona es importante, sea quien sea y ocupe el cargo que ocupe, conectando con sus inquietudes, expectativas dificultades, obteniendo en consecuencia un clima de trabajo más abierto, cálido y humano.

En este proceso de cambio, los formadores y gerentes deben asumirse como coach, para facilitar el empoderamiento desde el ejercicio del aprender-haciendo, donde cada persona participa y su opinión es tomada en cuenta. Un coach motiva y entusiasma a la gente, comunica una visión clara, articula, fomenta la comunicación, inspira y anima los logros, así como el dar y recibir feedback, inspira respeto y credibilidad, agradece el trabajo bien hecho, asegura la unidad de los equipos, reconoce y premia la eficacia, otorga responsabilidades a la gente, desarrolla sinergia con una precisa visión sistémica para constituir equipos de alto desempeño y líderes de cambio altamente competitivos y felices.

### **3.14. EFICIENCIA**

Según Idalberto Chiavenato, eficiencia" significa utilización correcta de los recursos (medios de producción) disponibles. Puede definirse mediante la ecuación  $E=P/R$ , donde P son los productos resultantes y R los recursos utilizados". (Chiavenato, p. 52).

Según los autores, la eficiencia se refiere a la habilidad de contar con algo o alguien para obtener un resultado. El concepto también suele ser comparado con el de fortaleza o el de acción. La eficiencia, está vinculada a utilizar los medios disponibles de manera racional para llegar a una meta. Se trata de la capacidad de alcanzar un objetivo fijado con anterioridad en el menor tiempo posible y con el mínimo uso posible de los recursos, lo que supone una optimización.

#### **3.14.1. Fortalecimiento de la eficiencia**

En términos generales, el líder debe fortalecer el desarrollo académico a través del fortalecimiento de la eficiencia, la misma que hace referencia a los recursos empleados y los resultados obtenidos. Por ello, es una capacidad o cualidad muy apreciada por empresas u organizaciones, debido a que, en la práctica, todo lo que estas hacen tiene como propósito alcanzar metas u objetivos, con recursos humanos, financieros, tecnológicos, físicos, de conocimientos, limitados y en algunas ocasiones, en situaciones complejas y muy competitivas.

### **3.15. CUALIDADES DEL DOCENTE**

De acuerdo a Imídeo G, Néreci, “la responsabilidad del profesor es grande debido a que existe una relación bastante prolongada con el educando”.

El papel del profesor hacia el educando adolescente es muy decisivo puesto que debe ayudarlo a reconstruir su mundo en valores para que se pueda desenvolver en su vida social, impulsándolo hacia la superación de problemas y ayudándolo a vivir en armonía consigo mismo y con los demás.

El autor opina que: La Justicia, bondad, delicadeza, calma, paciencia, dominio de sí, sentido del humor, inteligencia, simpatía, honestidad, puntualidad y capacidad didáctica, son las cualidades más admiradas de un profesor.

#### **3.15.1. Fortalecimiento de las cualidades del docente**

##### **3.15.1.1. Cualidades del docente**

De acuerdo a Miriam Santiago Morales. Profesora de Filología Inglesa, las cualidades más admiradas de un buen profesor son: (Morales, p. 1).

Vocación, sensibilidad, capacidad de empatía, autocontrol, autoconfianza, cultura y creatividad.

- Según la profesora para ser un buen educador lo primero es amar la enseñanza, es una profesión muy gratificante, que está bajo la responsabilidad del docente, que es, formar a los jóvenes del mañana, inculcarles valores como la responsabilidad, el respeto a sus semejantes y que adquieran una conciencia de protección hacia lo que les rodea y de rechazo ante las injusticias, enseñarles a tener dominio de la voluntad.
- El docente debe de conocer las necesidades de sus alumnos, tratar de solventar sus problemas, alegrándose por sus logros y preocupándose por sus necesidades.
- El profesor debe mostrarse cercano al alumno, debe ser un mediador, un amigo y un transmisor de información, que no sólo enseña sino que también educa, facilitando lo máximo posible la adquisición del aprendizaje, utilizando recursos variados que cubran las necesidades sensoriales de sus alumnos con habilidades visuales, auditivas y kinestésicas, que atienda a la diversidad y que transmita valores morales a sus estudiantes para hacer posible la convivencia en la sociedad.
- El autocontrol. Para tener autocontrol la persona tiene que conocerse a sí mismo y estar pendiente de sus propias reacciones y actitudes. El descontrol en el maestro confunde al alumno y le da un pésimo ejemplo.
- El educador manifiesta además su formación cultural cuando se expresa verbalmente. Una manera correcta de hablar induce a los alumnos a imitarla. debe ser ejemplo.

- Un profesor debe ser creativo, huir de la monotonía, buscando estrategias para motivar y sorprender a sus estudiantes, conseguir que a sus alumnos les guste lo que están aprendiendo, y que tengan interés en saber cada día más es una de sus principales metas.
- En cuanto a la formación psicológica y moral de los jóvenes las actitudes negativas de los docentes pueden provocar: mal ejemplo en cuanto a madurez en el manejo de las relaciones y trastornos emocionales como baja autoestima, estados de ansiedad generalizada, mutismo selectivo, fobia escolar o rechazo a la escuela, mayor tendencia a la indisciplina, conflictos en el docente mala relación.
- Los profesores deben ser personas con vocación para que hagan de sus alumnos además de personas productivas, personas íntegras y sanas psicológicamente, físicamente y moralmente.

### **3.16. LA INTERACCIÓN DE LA ESCUELA CON LA SOCIEDAD**

Enrique Arellano Izquierdo. “Siempre la educación tiene que trabajar en perspectiva, en función de los requerimientos: Sociales comunitarios, institucionales, de estado y de país hacia allá se dirige, ese es su objetivo y su razón de ser y existir”.

De acuerdo al autor, la educación se refleja en la sociedad a través de su trabajo en espacios sociales diversos en los que localiza sus objetos de transformación a través de la formación de los recursos humanos, la educación

se relaciona con la sociedad porque es la que forma talentos humanos que son los que la transforman a la misma. El nivel de vida de un país se refleja en el nivel profesional de las personas.

### **3.16.1. El fortalecimiento de la interacción de la escuela con la sociedad.**

Enrique Arellano Izquierdo. “La educación no es obligación exclusiva de la escuela no solo la escuela tiene que preocuparse por la educación, sino todas las instituciones, toda la sociedad”.

La interacción de la escuela con la sociedad se fortalece mediante al apoyo de las instituciones sociales en el proceso de formación de individuos que contribuyan al progreso y desarrollo de la sociedad. Debido a que la educación y o formación de las personas no es de exclusiva responsabilidad de la escuela. Por ello el papel fundamental de la familia, la iglesia y el estado deben tener estrecha relación y compromiso con la educación.

La familia es la más interesada en la formación de sus hijos, no basta con mandarlos a la escuela puesto que por sí sola no puede hacer el milagro de la educación, así mismo, la iglesia va en pos de la búsqueda de los principios, preservación de la dignidad, de la libertad del hombre, además de su formación social, moral y espiritual. El estado tiene el deber de promover la educación del pueblo a través de sus leyes básicas y generales que orienten la estructuración de la escuela pública para todos.

### **3.17. LOS DEBERES DE LOS PADRES**

#### **3.17.1. Desarrollo de los deberes de los padres**

De acuerdo a la Ley Orgánica de Educación Intercultural, Art. 13. Los deberes de las y los padres de familia son:

- Garantizar que sus representados asistan regularmente a los centros educativos, durante el período de educación obligatoria, de conformidad con la modalidad educativa.
- Apoyar y hacer seguimiento al aprendizaje de sus representados y atender las llamadas y requerimientos de las y los profesores y autoridades de los planteles.
- Participar en la evaluación de las y los docentes y de la gestión de las comunidades educativas.
- Respetar leyes, reglamentos y normas de convivencia en su relación con las instituciones educativas.
- Propiciar un ambiente de aprendizaje adecuado en su hogar, organizando espacios dedicados a las obligaciones escolares y a la recreación y esparcimiento en el marco del uso adecuado del tiempo
- Participar en actividades extracurriculares que complementen el desarrollo emocional, físico y psico-social de sus representados

- Reconocer el mérito y la excelencia de las y los profesores y de sus representados y representadas, sin que ello implique erogación económica.
- Apoyar a sus representados y representadas especialmente cuando existan dificultades en el proceso de aprendizaje de manera constructiva y creativa.
- Participar en el cuidado, mantenimiento y mejoramiento de las instalaciones físicas de las instituciones educativas, sin que ello signifique erogaciones económicas.
- Contribuir y participar activamente en la aplicación permanente de los derechos y garantías constitucionales.

### **3.18. INNOVACIÓN ACADÉMICA**

#### **3.18.1. El fomento de la innovación académica**

De acuerdo a Eduardo, Fidalgo. Cualquier innovación introduce novedades que provocan cambios; esos cambios pueden ser drásticos (se deja de hacer las cosas como se hacían antes para hacerlas de otra forma) o progresivos (se hacen de forma parecida pero introduciendo alguna novedad); en cualquier caso el cambio siempre mejora lo cambiado; es decir, la innovación sirve para mejorar algo. (Fidalgo, p. 1).



Una forma de incorporar novedades que produzcan cambios progresivos consiste en incorporar nuevas tecnologías que han demostrado éxito en otros campos; en este sentido utilizar tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) en distintos productos y servicios produce cambios innovadores, ya que mejoran el producto y el servicio y lo adaptan a nuevas demandas. Llevando todo esto al proceso educativo la innovación educativa introduciría novedades que mejorarían el proceso formativo, las TIC han llegado a ser uno de los pilares básicos de la sociedad y hoy es necesario proporcionar al ciudadano una educación que tenga en cuenta esta realidad.

El mundo de hoy no se puede concebir sin un mínimo de cultura informática y se debe intentar participar en la generación de esa cultura, e integrarla en la Educación, contemplándola en todos los niveles de la Enseñanza, ese conocimiento se traduzca en un uso generalizado de las TIC para lograr, libre, espontánea y permanentemente, una formación a lo largo de toda la vida. Así mismo estas herramientas, permiten facilitar el aprendizaje. aplicando las técnicas adecuadas. Este segundo aspecto tiene que ver muy ajustadamente con la Informática educativa.

#### **4. El liderazgo y el desarrollo académico**

##### **3.1. Influencia del Liderazgo en el Desarrollo Académico**

###### **3.1.1. La influencia del liderazgo transformacional y el fomento de las normas de convivencia.**

Un líder transformacional se centra en transformar e impulsar a otros a ayudarse mutuamente, a mirar por los demás, a estar alentado y armonioso, para mirar hacia fuera de la organización como un todo. En este mandato, el líder aumenta la motivación, la moral y el rendimiento de su grupo de seguidores.

Este modelo, indica que es necesaria la presencia del gestor educativo, pero no como símbolo de poder institucional, sino como posibilitador de procesos, para que los miembros de la institución consigan los objetivos institucionales. Para ello el líder no puede excluir el ser persona y la formación en valores, como la justicia, la superación, el respeto o la tolerancia. Los mismos que se convierten en los principios que orientan el comportamiento hacia la realización de las personas, y son la base para vivir en comunidad. Permiten regular la conducta de las personas en una organización, estableciendo una convivencia basada en la armonía y el orden. La implantación de estos valores trae como consecuencia el desarrollo académico.

### **3.1.2. La actitud entusiasta del líder y el impulso del espíritu de colaboración**

El líder entusiasta es la persona que se preocupa por los demás: toma en cuenta los problemas personales y preocupaciones que están atravesando sus seguidores; se lleva bien con los demás: crea un ambiente de dinamismo y de compañerismo, existe democracia; es optimista: busca soluciones, es proactivo y confía en su personal; mantiene las prioridades del grupo, se enfoca en las

necesidades e intereses de las personas, sin descuidar los objetivos de la institución. Esto permite mejoras en el trabajo. La actitud entusiasta del líder impulsa el espíritu de colaboración, la cordialidad, y solidaridad entre miembros de la institución. En donde todos se esfuerzan por superar las dificultades trabajando por un fin común.

### **3.1.3. La consideración individual y el impulso de la concientización de los deberes de los maestros.**

Este modelo de liderazgo se fomenta en las interrelaciones con los miembros de la institución de manera directa cara a cara entre el directivo y cada una de las personas que laboran en la institución, el roce individual del directivo con los docentes le permite impulsarlos y concientizarlos sobre la importancia del cumplimiento de sus deberes, les brindan la comprensión necesaria, les delega tareas que ofrecen retos que les permita verificar si están cumpliendo o no. Además el líder se afianza en las disposiciones de la constitución de la república, la Ley y sus reglamentos inherentes a la educación, sobre los deberes del docente.

### **3.1.4. El modelo participativo del líder y la potencia de la proyección institucional**

En el modelo demócrata o participativo, los dirigentes involucran intensamente a sus seguidores en el proceso de las decisiones, el dirigente facilita las formas de comunicación para mejorar la calidad de objetivos de la institución,

determinando la asignación de trabajo. En este modelo el líder juega un papel integrador de las diferentes influencias y necesidades afirmando la personalidad de sus educandos educadores y la sociedad partiendo del análisis de esta premisa es urgente y emergente que la institución educativa, proyecte su personalidad académica donde involucra a todos sus componentes, impartiendo el cumplimiento de responsabilidades con extremada seriedad, honestidad, ecuanimidad y ponderación.

### **3.1.5. La forma de trabajo en equipos y la potencia del compromiso de los padres.**

La forma de Trabajo en equipo es una estrategia para crear mejores equipos para desarrollar altos niveles de confianza y responsabilidad, usar la clarificación de límites para crear la libertad de actuar responsablemente, usar las habilidades de autogestión para tomar decisiones de equipo y conseguir grandes resultados. Esta forma de trabajo en equipo le permite al director potenciar el compromiso de los padres, de acompañar la vida escolar, familiar y social de sus hijos además de velar por su buen comportamiento, puesto que la tarea de formar a los estudiantes no solo es responsabilidad solo de la escuela.

### **3.1.6. La consideración de los sentimientos y el fortalecimiento de la función orientadora de los docentes.**

Los sentimientos tienen un poder muy significativo en el éxito de la empresa, el liderazgo de corazón se basa en la razón lógica y clara, donde el líder busca la manera de motivar a la gente mediante el reconocimiento del valor de su trabajo, esto permite que la gente se identifique, se sienta útil desarrollando en ellos la auto superación. Este modelo de liderazgo le permite al líder el fortalecimiento de La función orientadora de los docentes está destinado hacia la prevención de situaciones negativas que puedan afectar el desempeño y la formación integral de los estudiantes. Esta función debe darse en pos de lograr el desarrollo de potencialidades y habilidades en los alumnos.

### **3.1.7. La ética en el establecimiento de los principios de la conducta profesional, y la optimización de los deberes de los directivos.**

De acuerdo a Hortal Alonso. La conformación de la ética profesional se construye a partir de cuatro principios que evidencian la conducta de los profesionales, como son: Principio de beneficencia. Este principio consiste en ejercer correctamente es decir actuar en beneficio de las personas que demandan del servicio; principio de autonomía. Es la capacidad de bastarse por sí mismo para preservar la propia individualidad frente a los demás principio de justicia, que consiste en dar a cada uno lo que es debido, la justicia es todo lo que el profesional proporciona al usuario y radica en el respeto y la dignidad de los derechos del usuario o cliente; principio de no maleficencia, que Consiste en no hacer daño a los demás.

La práctica de estos principios permite la optimización de los deberes de los directivos, mediante el cumplimiento de las atribuciones, propuestas en el artículo 44 de la Ley orgánica de Educación Intercultural y se basan en:

Cumplir con principios, fines y objetivos del Sistema Nacional de Educación; las normas y políticas educativas, los derechos y obligaciones de sus actores; dirigir y controlar la implementación eficiente de programas académicos, cumplir con el proceso de diseño y ejecución de los diferentes planes o proyectos institucionales, así como participar en su evaluación; ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial del establecimiento; fomentar y controlar el buen uso de la infraestructura física, mobiliario y equipamiento de la institución educativa; administrar la institución educativa y responder por su funcionamiento; autorizar las matrículas ordinarias y extraordinarias y los pases de los estudiantes.

### **3.1.8. La ética del líder en la armonía social y el fomento del respeto**

De acuerdo a especialistas, Para que exista armonía social se debe hacer hincapié en las normas éticas, El ser humano nace con ellas y las va experimentando en su vida diaria hasta lograr afirmarlas como costumbres. La armonía social se evidencia en fomento del respeto quees uno de los valores primordiales que deben imperar, son la esencia misma de las relaciones humanas, y en particular en la vida de las relaciones laborales. El respeto es sinónimo de honestidad y transparencia en una relación, debe ser fomentado por parte del directivo como puntal de desarrollo en una institución.

### **3.1.9. La motivación hacia la autorrealización y el fomento de los deberes de los estudiantes.**

Uno de los roles del líder es motivar constantemente a sus seguidores hacia la satisfacción de necesidades, básicas Maslowson: fisiológicas, de seguridad, sociales, personales y de autorrealización. La motivación hacia la autorrealización se fomenta sobre el cumplimiento de los deberes que le permitan al estudiante vivir con armonía tranquilidad y seguridad. Cuando las personas cumplen con sus deberes empiezan a obtener resultados favorables de desarrollo personal.

### **3.1.10. La motivación hacia la autorrealización y el impulso de la superación**

Cuando el líder motiva hacia la autorrealización se generan cambios significativos las personas están abiertas al cambio, se proponen metas y las logran, esto permite el fomento de la superación. Las personas pueden mejorar su calidad de vida y lograr una gran cantidad de avances a través de unas fuerzas provenientes ya sea del mismo individuo o de las personas que están alrededor; la fortaleza y la motivación son los medios en que se apoyan los dirigentes para provocar y dirigir a los miembros de la institución hacia algún fin, impulsándolos hacia el logro de su superación. Estas fuerzas, son medios muy poderosos, les ayuda a las personas a vencer obstáculos, y les permite el logro de metas.

### **3.1.11. La toma de decisiones y la optimización del emprendizaje**

La dirección debe incluir principios de organización que se aseguren una toma de decisiones correctas, de la misma manera debe incluir principios que aseguren una acción efectiva. Mediante el proceso de toma de decisiones se desarrolla la vida institucional. Comprende la selección de una meta y un comportamiento relacionado con la misma.

Cuando se es libre de tomar decisiones también se debe ser responsable de lo que se haya elegido. La libertad es un elemento básico de las personas por eso es tan importante detenerse un momento, antes de cada nueva elección, para valorar los pros y los contras, para analizar a fondo cada posibilidad, y poder saber con franqueza, si lo que se desea hacer corresponde a un proyecto de egoísmo enfermizo, o si por el contrario conduce a mejorar la propia vida y la de los demás.

En una institución la toma de decisiones juega un papel fundamental al momento de la optimización del emprendizaje. Este tipo de liderazgo debe hacer un análisis exhaustivo sobre que mejoras le convienen a la institución al momento comenzar una obra, un negocio, un empeño, especialmente si encierran dificultad o peligro. Las personas emprendedoras son aquellas poseen la ilusión, confianza, optimismo, capacidad de actuar y el deseo de aprender, además estas personas están revestidas de paciencia como su mejor aliado, para lograr el crecimiento.



De acuerdo a estas cualidades de emprendimiento de sus seguidores, el líder debe tratar de enrumbar a la institución hacia una constante renovación para crear y emprender modelos productivos que le permitan lograr la mayor celeridad en lo referente a la renovación institucional.

#### **4. La comunicación y el Desarrollo Académico**

##### **4.1. La relación entre la comunicación y el desarrollo académico**

Los mensajes son el objeto de la comunicación. La comunicación efectiva es aquella que logra el propósito de lo que se quiere transmitir o recibir, es un medio eficaz, que mediante el uso de palabras sencillas explica lo necesario, se basa en el interés de que la otra persona capte de manera clara lo que se ha comunicado, para evitar los malos entendidos. Además transmite sentimientos y emociones. Este tipo de comunicación le permite a líder sensibilizar y Concientizar a los maestros del rol que desempeñan. Esto hace que sientan la necesidad de cambiar su actitud profesional y llegar un nivel superior académico, técnico- científico y humanístico en las distintas áreas de estudio, más un comportamiento formal para el cumplimiento cabal de sus obligaciones

#### **4.2. Los manuales de convivencia como estrategias para la toma de decisiones y el fomento del empoderamiento**

Los manuales de convivencia se los considera como una estrategia para la toma de decisiones debido a que es una herramienta normativa que contribuye a la regulación de las relaciones de los estudiantes entre sí y con los demás miembros de la comunidad educativa. La convivencia es un elemento central de la formación humana integral, por ello es conveniente comprender su naturaleza y su dinámica propia dentro de la institución. La convivencia es un efecto de las relaciones entre los integrantes de un grupo humano. En la institución educativa esta dinámica se genera por la influencia cultural del medio social y por las relaciones propias entre los miembros de la institución educativa, relaciones que adquieren sus propias especificidades por darse dentro de una sociedad particular: la comunidad escolar.

El manual de convivencia es el pacto social de los estudiantes entre sí, y entre los demás miembros de la comunidad educativa y el ordenamiento institucional, esto permite el fomento del empoderamiento como un proceso social en donde el liderazgo, la comunicación y los grupos autodirigidos dan paso a la participación de todos y cada uno de los individuos dentro de un sistema y forman parte activa del control del mismo con el fin de fomentar la riqueza y el potencial humano y de la institución.

### **4.3. La generación de la empatía y el fortalecimiento de la eficiencia**

La empatía es la fundamental, para comprender y apreciar los sentimientos de las demás personas. Es la dimensión base para todas las competencias sociales que son importantes en el ambiente laboral, es una forma inteligente de conocer y comprender las necesidades e intereses de las personas para poderlas orientar toma en cuenta la parte sentimental puesto que se puede percibir lo que otros sienten, sin decirlo, la esencia de la empatía es saber interpretar las emociones de la otra persona lo cual permite generar una comprensión profunda y completa hacia la otra persona tanto emocional como intelectualmente.

La escucha empática es tan poderosa porque proporciona datos precisos. Se aborda la realidad que está dentro de la mente y el corazón de la otra persona. Esta manera racional de relación interpersonal es un medio que le sirve al directivo para fortalecer la eficiencia, que se refiere a la habilidad de contar con algo o con alguien para obtener un resultado. Para que exista desarrollo académico debe existir un fortalecimiento de la eficiencia, la misma que hace referencia a los recursos empleados y los resultados obtenidos, empleando los mejores medios posibles.

#### **4.4. La afectividad en la comprensión y el fortalecimiento de cualidades del docente**

Cuando existe comunicación sinérgica se crea un ambiente de afectividad, se está seguro de cómo saldrán las cosas, las personas experimentan una sensación de entusiasmo, seguridad y aventura; se confía en que todo será mejor después del proceso. Se empieza con la creencia de que las partes implicadas obtendrán más comprensión, y de que el estímulo sinergia de ese aprendizaje y esa comprensión recíprocos creará a su vez un impulso hacia una mayor comprensión, aprendizaje y por consiguiente al desarrollo. Este modelo de comunicación le permite al líder orientar hacia el fortalecimiento de las cualidades de los docentes a ser buenos profesionales, puesto que su papel es muy decisivo para el desarrollo y desenvolvimiento del educando adolescente.

El docente, debe ayudarlo a reconstruir su mundo en valores para que se pueda desenvolver en su vida social, impulsándolo hacia la superación de problemas y ayudándolo a vivir en armonía consigo mismo y con los demás.

Por ello el líder debe fortalecer estas cualidades que deben estar evidenciadas en La Justicia, bondad, delicadeza, calma, paciencia, dominio de sí, sentido del humor, inteligencia, simpatía, honestidad, puntualidad y capacidad didáctica, son las cualidades más admiradas de un profesor.

#### **4.5. Las reuniones de integración como técnicas de mejoramiento y el fortalecimiento de la interacción de la escuela con la sociedad**

Las reuniones de integración favorecen el diálogo y abonan el terreno para la comunicación institucional. Estas técnicas son muy útiles para fortalecer la interacción de la escuela con la sociedad por el carácter de La interacción de la escuela con la sociedad se fortalece mediante al apoyo de todas las instituciones sociales en el proceso de formación de individuos que contribuyan al progreso y desarrollo de la sociedad. Esto no es de exclusiva responsabilidad de la escuela. Por ello el papel fundamental de la familia, la iglesia y el estado deben tener estrecha relación y compromiso con la educación.

La familia es la más interesada en la formación de sus hijos, no basta con mandarlos a la escuela puesto que por sí sola no puede hacer el milagro de la educación, así mismo, la iglesia establece principios, como la preservación de la dignidad, de la libertad del hombre, además de su formación social, moral y espiritual. El estado tiene el deber de promover la educación del pueblo a través de sus leyes básicas y generales que orienten la estructuración de la escuela pública para todos.

#### **4.6. La efectividad de las instrucciones y el fomento de los deberes de los padres**

Las instrucciones son un conjunto de enseñanzas o datos impartidos a una persona o entidad, es una forma de enseñanza, que consiste en la impartición

de conocimientos o datos a una entidad dada. Para que exista instrucción deben existir dos partes, de las cuales una será la instructora (es decir, la que posee conocimiento a transmitir) y la otra es la instruida (la que recibe la enseñanza). Para que exista efectividad se requiere instrucciones claras, este modelo, por el tipo de relación que existe entre el líder y los padres, es una vía para fomentar el cumplimiento de los deberes, que de acuerdo a la Ley, son:

Los padres deben garantizar que sus representados asistan regularmente a los centros educativos, apoyar y hacer seguimiento al aprendizaje de sus hijos, Propiciar un ambiente de aprendizaje adecuado en su hogar, organizando espacios dedicados a las obligaciones escolares y a la recreación y esparcimiento en el marco del uso adecuado del tiempo, Participar en actividades extracurriculares que complementen el desarrollo emocional, físico y psico-social de sus representados y representadas.

#### **4.7. La motivación en el desempeño y el fomento de la innovación académica**

La motivación es una herramienta poderosa en las organizaciones porque permite que sus colaboradores trabajen con mayor sinergia y compromiso hacia las mismas. los líderes son quienes llevan la responsabilidad de sacar adelante a sus equipos de trabajo motivándolos y buscando la innovación que les permita obtener un mejor desempeño. En la educación, una forma de incorporar novedades que produzcan cambios progresivos consiste en incorporar nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC). Las mismas que producen cambios innovadores, ya que mejoran el producto y el servicio y lo adaptan a nuevas demandas.

Llevando todo esto al proceso educativo este tipo de innovación introduciría novedades que mejorarían el proceso formativo, las TIC han llegado a ser uno de los pilares básicos de la sociedad y hoy es necesario proporcionar al ciudadano una educación que tenga en cuenta esta realidad. El mundo de hoy no se puede concebir sin un mínimo de cultura informática y se debe intentar participar en la generación de esa cultura, e integrarla en la Educación, contemplándola en todos los niveles de la Enseñanza

## **HIPÓTESIS**

### **General**

El liderazgo y comunicación de la directora influye significativamente, en el desarrollo académico de la escuela fiscal de niñas María Paulina Solís, de la parroquia y cantón Yantzaza, de la provincia de Zamora Chinchipe, durante el período 2011-2012

### **Específica 1.**

El liderazgo de la directora influye significativamente en el desarrollo académico de la escuela fiscal de niñas María Paulina Solís, de la parroquia y cantón Yantzaza, de la provincia de Zamora Chinchipe, durante el período 2011-2012.

### **Específica 2.**

La comunicación de la directora influye significativamente en el desarrollo académico de la escuela fiscal de niñas María Paulina Solís, de la parroquia y cantón Yantzaza, de la provincia de Zamora Chinchipe, durante el período 2011-2012

## 5. Matriz de operatividad de la hipótesis específica 1.

<b>HIPÓTESIS 1:</b> “El liderazgo de la directora influye significativamente en el desarrollo académico, de la escuela fiscal de niñas, María Paulina Solís, de la parroquia y cantón Yantzaza, de la provincia de Zamora Chinchipe, durante el periodo lectivo 2011 – 2012.”									
<b>LIDERAZGO</b>					<b>DESARROLLO ACADÉMICO</b>				
<b>indicadores</b>	<b>subindicadores</b>	<b>índices</b>	<b>instrumentos</b>	<b>informantes</b>	<b>indicadores</b>	<b>subindicadores</b>	<b>índices</b>	<b>instrumento</b>	<b>informantes</b>
Influencia	Transformacional	Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )	Encuesta Entrevista	Autoridades Docentes Estudiantes Padres familia	Las normas de convivencia	Fomento	Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )	Encuesta Entrevista	Autoridades Docentes Estudiantes Padres familia
Actitud	Entusiasma	Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )	Encuesta Entrevista	Autoridades Docentes Estudiantes Padres familia	El espíritu de colaboración	Impulso	Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )	Encuesta Entrevista	Autoridades Docentes Estudiantes Padres familia
Consideración	Individual	Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )	Encuesta Entrevista	Autoridades Docentes Estudiantes Padres familia	Concienciación sobre los deberes de los maestros	Impulso	Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )	Encuesta Entrevista	Autoridades Docentes Estudiantes Padres familia
Modelo	Participativo	Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )	Encuesta Entrevista	Autoridades Docentes Estudiantes Padres familia	La proyección institucional	Potencia	Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )	Encuesta Entrevista	Autoridades Docentes Estudiantes Padres familia
Forma de trabajo	Equipos	Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )	Encuesta Entrevista	Autoridades Docentes Estudiantes Padres familia	Compromiso de los padres	Potencia	Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )	Encuesta Entrevista	Autoridades Docentes Estudiantes Padres familia
Liderazgo emocional	Considera los sentimientos	Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )	Encuesta Entrevista	Autoridades Docentes Estudiantes Padres familia	Función orientadora de los docentes	Fortalecimiento	Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )	Encuesta Entrevista	Autoridades Docentes Estudiantes Padres familia
Motivación	Autorrealización	Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )	Encuesta Entrevista	Autoridades Docentes Estudiantes Padres familia	Deberes de los estudiantes	Fomento	Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )	Encuesta Entrevista	Autoridades Docentes Estudiantes Padres familia
					Superación	impulso	Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )		
Toma de decisiones	Asume responsabilidades	Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )	Encuesta Entrevista	Autoridades Docentes Estudiantes Padres familia	Emprendizaje	Optimización	Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )	Encuesta Entrevista	Autoridades Docentes Estudiantes Padres familia



## 6. Matriz de operatividad de la hipótesis específica 2

<b>HIPÓTESIS 2:</b> “La comunicación de la directora influye significativamente en el desarrollo académico, de la escuela fiscal de niñas, María Paulina Solís, de la parroquia y cantón Yantzaza, de la provincia de Zamora Chinchipe, durante el período lectivo 2011 – 2012.”									
<b>COMUNICACIÓN</b>					<b>DESARROLLO ACADÉMICO</b>				
indicadores	subindicadores	índices	instrumentos	informantes	indicadores	subindicadores	índices	instrumentos	informantes
Mensajes	Afectivos	Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )	Encuesta Entrevista	Autoridades Docentes Estudiantes Padres familia	Actitud Profesional	fortalecimiento	Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )	Encuesta Entrevista	Autoridades Docentes Estudiantes Padres familia
Estrategia para la toma de decisiones	Manuales de convivencia	Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )	Encuesta Entrevista	Autoridades Docentes Estudiantes Padres familia	Empoderamiento	Fomento	Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )	Encuesta Entrevista	Autoridades Docentes Estudiantes Padres familia
Empatía	Generación	Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )	Encuesta Entrevista	Autoridades Docentes Estudiantes Padres familia	Eficiencia	fortalecimiento	Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )	Encuesta Entrevista	Autoridades Docentes Estudiantes Padres familia
Afectividad	Comprensión	Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )	Encuesta Entrevista	Autoridades Docentes Estudiantes Padres familia	Cualidades del docente	Fortalecimiento	Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )	Encuesta Entrevista	Autoridades Docentes Estudiantes Padres familia
Técnicas de mejoramiento	Reuniones de integración	Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )	Encuesta Entrevista	Autoridades Docentes Estudiantes Padres familia	Interacción de la escuela - sociedad	Fortalecimiento	Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )	Encuesta Entrevista	Autoridades Docentes Estudiantes Padres familia
Instrucción	Efectividad.	Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )	Encuesta Entrevista	Autoridades Docentes Estudiantes Padres familia	Deberes de los padres.	Fomento	Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )	Encuesta Entrevista	Autoridades Docentes Estudiantes Padres familia
Motivación	Desempeño	Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )	Encuesta Entrevista	Autoridades Docentes Estudiantes Padres familia	Innovación Académica	Fomento	Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )	Encuesta Entrevista	Autoridades Docentes Estudiantes Padres familia

## **f. METODOLOGÍA**

### **1. Métodos**

Para llevar a efecto la presente investigación se utilizarán algunos métodos, que se complementarán y se relacionarán entre sí, entre los que constan los siguientes:

#### **1.1. Analítico**

Este método se empleará para estudiar las respuestas de las interrogantes planteadas a directivos y personal docente para examinarlas por separado y luego establecer las relaciones entre ellas; para de esta manera poder ofrecer las alternativas de solución a los problemas detectados.

#### **1.2. Sintético**

El método permitirá organizar las conclusiones y los lineamientos que darán solución a la problemática; además se lo utilizó para el planteamiento de las hipótesis, las mismas que relacionarán el liderazgo y la comunicación y el desarrollo académico.

#### **1.3. Inductivo**

Servirá para, junto al estudio de cada una de las respuestas establecer criterios y opiniones generales sobre las problemáticas establecidas.

#### **1.4. Deductivo**

Se utilizará para aplicar los referentes teóricos, los problemas de la escuela en estudio; para entenderlos, analizarlos, explicarlos y plantear lineamientos de solución.

### **2. Técnicas**

#### **2.1. La entrevista**

Esta técnica, con su correspondiente instrumento, la guía de entrevista, permitirá mediante un diálogo con la directora, la subdirectora y los integrantes del Consejo Ejecutivo de la escuela, recoger sus opiniones y puntos de vista para completar y enriquecer la información recopilada por otras técnicas de investigación.

#### **2.2. La encuesta**

Esta técnica será importante para el acopio de información de campo, mediante la aplicación de un cuestionario de preguntas, será aplicada a los docentes, estudiantes y padres y madres de familia.

### **3. Población y muestra**

La encuesta será aplicada a 28 docentes de la comunidad educativa, 300 estudiantes y 300 padres y madres de familia; y, se realizarán entrevistas a la directora, subdirectora y a los integrantes del Consejo Ejecutivo.

PQxN

$$n = \frac{PQ \times N}{(N-1) \frac{E^2}{2} + PQ}$$

$$n = \frac{0,25 \times 600}{600-1 \frac{0,04}{2} + 0,25}$$

$$n = \frac{150}{599 \times \frac{0,016}{4} + 0,25}$$

$$n = \frac{150}{0,50} \quad n = \mathbf{300 \text{ alumnos}}$$

## g. CRONOGRAMA

ACTIVIDADES	2011	2012												2013												2014											
	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	Ab	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S			
1. Presentación del proyecto	█																																				
2. Estudio y aprobación del proyecto		█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█		
3. Designación del director															█	█																					
4. Trabajo de campo y aplicación de instrumentos																█	█	█																			
5. Procesamiento de la información																																					
6. Elaboración del borrador del informe final de tesis																																					
7. Presentación y calificación del informe de investigación																																					
8. Corrección del informe de investigación de tesis																																					
9. Sustentación pública																																				█	

## **h. PRESUPUESTO Y FINANCIAMIENTO**

### **TALENTOS HUMANOS Y RECURSOS.**

Para el presente trabajo investigativo se requiere: Talentos humanos, recursos materiales y económicos.

#### **Talentos humanos**

Investigadora

Coordinador de proyecto

#### **Recursos**

##### **Materiales**

Computador

Impresora

Medios informáticos

Material de escritorio

Textos.

##### **Económicos.**

Se requiere de \$ 790.00 para la presente investigación, los mismos que serán financiados por la autora.

##### **Financiamiento**

Los recursos necesarios que se requerirán para el cumplimiento de la presente investigación serán financiados por la autora del proyecto investigativo. Los mismos que se detallan en el siguiente cuadro.

## **CUADRO DE GASTOS**

<b>N0.</b>	<b>PRESUPUESTOS DE LOS GASTOS</b>	<b>COSTOS</b>
01	MATERIALES DE ESCRITORIO	\$ 100
02	GASTOS DE IMPRESIÓN	\$ 200
03	BIBLIOGRAFÍA	\$ 50
06	EMPASTADO	\$ 50
07	ESPECIES Y DERECHOS DE LA UNL	\$ 140
08	SERVICIO DE INTERNET	\$ 50
09	IMPREVISTOS	\$ 100
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 690</b>

## i. BIBLIOGRAFÍA

- Programa de Maestría: Módulo de Administración Educativa
- Gil. Villegas Francisco, "Liderazgo", Ed. Instituto de Capacitación Política, México D.F., 1990.
- Carl Jung, "Diportable Jung " , De Campbell, New York, 1992
- Módulo de Dirección y Gestión en las Instituciones Educativas
- Líderes del Management: Recursos Humanos:: Ken Blanchard-Alan Randolph-Peter Gracier.: Trabajo en equipo GoTeam : tres pasos para conseguir grandes resultados
- Relaciones Humanas: Doc. Eduardo Orejuela Escobar
- Módulo 3 Cultura Organizacional y Desarrollo Educativo.
- Módulo de Ética E. Muñoz B.
- Desarrollo Humano y Ética Profesional
- Simón Htrebert, comportamiento administrativo, Ed. Aguilar, Madrid, 1981
- Organización y Administración Educativa: Subsistema Humano de la Organización anuiies/publicaciones/revsup/res
- Planificación Curricular y Dirección del Aprendizaje
- Enrique Izquierdo Arellano: Planificación Curricular y Dirección del Aprendizaje
- Módulo de dirección y gestión de las instituciones educativas
- Módulo de Ética E. Muñoz B. Pág. 8
- Alfonso Siliceo A: David Casares A; José Luis González M7.Liderazgo, valores y cultura organizacional.
- Los Siete Hábitos de la Gente Altamente Efectiva Stephen R Covey



## ANEXO 2

### ÁRBOL DE PROBLEMAS



### ANEXO 3: MATRIZ DE CONSISTENCIA

MATRIZ DE CONSISTENCIA				
TEMA	PROBLEMA	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	MARCO TEÓRICO
EL LIDERAZGO Y COMUNICACIÓN DE LA DIRECTORA Y EL DESARROLLO ACADÉMICO DE LA ESCUELA FISCAL DE NIÑAS, MARÍA PAULINA SOLÍS, DE LA PARRIQUIA Y CANTÓN YANTAZA, DE LA PROVINCIA DE ZAMORA CHINCHIPE, DUDRANTE EL PERÍODO LECTIVO 2011-2012. LINEAMIENTOS ALTERNATIVOS	¿Cómo influye el liderazgo y comunicación de la directora en el desarrollo académico de la escuela fiscal de niñas, María Paulina Solís, de la parroquia y cantón Yantzaza, de la provincia de Zamora Chinchipe, durante el período lectivo 2011 – 2012. ?	Caracterizar cómo influye el liderazgo y comunicación de la directora en el desarrollo académico de la escuela fiscal de niñas, María Paulina Solís de la parroquia y cantón Yantzaza, de la provincia de Zamora Chinchipe, durante el período lectivo 2011 – 2012.	El liderazgo y comunicación de la directora influye significativamente en el desarrollo académico de la escuela fiscal de niñas María Paulina Solís, de la parroquia y cantón Yantzaza, de la provincia de Zamora Chinchipe, durante el período lectivo 2011 – 2012.	<p>CAPÍTULO 1: EL LIDERAZGO</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Concepto</li> </ul> <p>TIPOS DE INFLUENCIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Influencia transformacional</li> </ul> <p>ACTITUD</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actitud entusiasta</li> </ul> <p>CONSIDERACIÓN DEL LÍDER A SUS SEGUIDORES</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Consideración individual</li> </ul> <p>MODELOS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelo participativo</li> </ul> <p>FORMA DE TRABAJO</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en equipos</li> <li>• Usar información para crear responsabilidad</li> </ul> <p>EL LIDERAZGO EMOCIONAL</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los sentimientos</li> </ul> <p>ÉTICA</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Principios de la conducta profesional</li> <li>• La armonía</li> </ul> <p>LA MOTIVACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Autorrealización</li> </ul> <p>TOMA DE DECISIONES</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso de toma de decisiones</li> <li>• La responsabilidad</li> </ul> <p>CAPÍTULO 2 : La comunicación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Concepto</li> </ul> <p>LOS MENSAJES</p> <p>TIPOS DE MENSAJES</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mensajes afectivos</li> </ul> <p>ESTRATEGIAS PARA LA TOMA DE DECISIONES</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manuales de convivencia</li> </ul> <p>EMPATÍA</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La generación de la empatía</li> </ul> <p>AFECTIVIDAD</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprensión</li> </ul> <p>TÉCNICAS DE MEJORAMIENTO</p>
	<b>PROBLEMA DERIVADO 1</b>	<b>OBJETIVO ESPECÍFICO 1</b>	<b>HIPÓTESIS 1</b>	
	¿Cómo influye el liderazgo de la directora en el desarrollo académico de la escuela fiscal de niñas María Paulina Solís, de la parroquia y cantón Yantzaza, de la provincia de Zamora Chinchipe, durante el período lectivo 2011 – 2012.	Determinar Cómo influye el liderazgo de la directora en el desarrollo académico dela escuela fiscal de niñas María Paulina Solís, de la parroquia y cantón Yantzaza, de la provincia de Zamora Chinchipe, durante el período lectivo 2011 – 2012.	El liderazgo de la directora influye significativamente en el desarrollo académico de la escuela fiscal de niñas María Paulina Solís, de la parroquia y cantón Yantzaza, de la provincia de Zamora Chinchipe, durante el período lectivo 2011 – 2012.	

<p><b>PROBLEMA DERIVADO 2</b></p> <p>¿Cómo influye la comunicación de la directora en el desarrollo académico de la escuela fiscal de niñas María Paulina Solís, de la parroquia y cantón Yantzaza, de la provincia de Zamora Chinchipe, durante el período lectivo 2011 – 2012?</p>	<p><b>OBJETIVO ESPECÍFICO 2</b></p> <p>Determinar cómo influye la comunicación en el desarrollo académico de la escuela fiscal de niñas María Paulina Solís de la parroquia y cantón Yantzaza, de la provincia de Zamora Chinchipe, durante el período lectivo 2011 – 2012.</p>	<p><b>HIPÓTESIS 2</b></p> <p>La comunicación de la directora influye significativamente en el desarrollo académico de la escuela fiscal de niñas María Paulina Solís, de la parroquia y cantón Yantzaza, de la provincia de Zamora Chinchipe, durante el período lectivo 2011 – 2012</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniones de integración</li> </ul> <p>INSTRUCCIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La efectividad</li> </ul> <p>MOTIVACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desempeño</li> </ul> <p>CAPÍTULO 3: El desarrollo académico</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Concepto</li> </ul> <p>NORMAS DE CONVIVENCIA</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomento de las normas de convivencia</li> </ul> <p>ESPIRITU DE COLABORACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El impulso del espíritu de colaboración</li> </ul> <p>CONCIENCIACIÓN SOBRE NLOS DEBERES DE LOS MAESTROS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El impulso de la concientización de los deberes de los maestros</li> </ul> <p>LA PROYECCIÓN INSTITUCIONAL</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La potencia de la proyección institucional</li> </ul> <p>EL COMPROMISO DE LOS PADRES</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La potencia del compromiso de los padres</li> </ul> <p>LAS FUNCIONES DE LOS DOCENTES</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El fortalecimiento de la función orientadora de los docentes</li> </ul> <p>DEBERES DE LOS DIRECTIVOS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimización de los deberes de los directivos</li> </ul> <p>EL RESPETO</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El fomento del respeto</li> </ul> <p>LOS DEBERES DE LOS ESTUDIANTES</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El fomento de los deberes y derechos de los estudiantes</li> </ul> <p>LA SUPERACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El impulso de la superación</li> </ul> <p>EL EMPRENDIZAJE</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La optimización del emprendizaje</li> </ul> <p>ACTITUD PROFESIONAL</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El fortalecimiento de la actitud profesional</li> </ul> <p>EL EMPODERAMIENTO</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El fomento del empoderamiento</li> </ul> <p>EFICIENCIA</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El fortalecimiento de la eficiencia</li> </ul> <p>CUALIDADES DEL DOCENTE</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecimiento de las cualidades del docente</li> </ul> <p>LA INTEGRACIÓN DE LA ESCUELA CON LA SOCIEDAD</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El fortalecimiento de la escuela con la sociedad</li> </ul>
	<p><b>OBJETIVO ESPECÍFICO 3</b></p> <p>Construir lineamientos alternativos sobre el liderazgo y la comunicación, que permitan orientar el accionar de las autoridades para alcanzar el desarrollo académico de la institución.</p>		

				<p>LOS DEBERES DE LOS PADRES</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de los deberes de los padres</li> </ul> <p>INNOVACIÓN ACADÉMICA</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El fomento de la innovación académica</li> </ul> <p>CAPÍTULO 4: EL LIDERAZGO Y EL DESARROLLO ACADÉMICO: Influencia del liderazgo en el desarrollo académico</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La influencia del liderazgo transformacional y el fomento de las normas de convivencia</li> <li>• La actitud entusiasta y el impulso del espíritu de colaboración</li> <li>• La consideración individual y el impulso de la concientización de deberes de los maestros</li> <li>• El modelo participativo del líder y la potencia de la proyección institucional</li> <li>• La forma de trabajo en equipos y la potencia del compromiso de los padres</li> <li>• La consideración de los sentimientos y el fortalecimiento de la función orientadora de los docentes</li> <li>• La ética y el establecimiento de los principios de la conducta profesional, y la optimización de los deberes de los directivos</li> <li>• La ética del líder en la armonía social y el fomento del respeto</li> <li>• La motivación Hacia la autorrealización y el impulso de la superación toma de decisiones</li> <li>• La toma de decisiones y las optimización del emprendizaje</li> </ul> <p>CAPÍTULO 5: LA COMUNICACIÓN Y EL DESARROLLO ACADÉMICO: La relación entre la comunicación y el desarrollo académico</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los mensajes afectivos y el fortalecimiento de la actitud profesional</li> <li>• Los manuales de convivencia como estrategias para la toma de decisiones y el fomento del empoderamiento</li> <li>• La generación de la empatía y el fortalecimiento de la eficiencia</li> <li>• La afectividad en la comprensión y el fortalecimiento de las cualidades del docente</li> <li>• Las reuniones de integración como técnicas de mejoramiento y el fortalecimiento de la interacción de la escuela con la sociedad</li> <li>• La efectividad de las instrucciones y el fomento de los deberes de los padres</li> <li>• La motivación en el desempeño y el fomento de la innovación académica</li> </ul>
--	--	--	--	---



**ANEXO 4:**

**APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA**

**ÁREA DE LA EDUCACIÓN, EL ARTE Y LA COMUNICACIÓN  
NIVEL DE POSTGRADO**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA**

Entrevista dirigida a la directora y encuesta a los docentes y padres de familia de la escuela fiscal de niñas “María Paulina Solís de la parroquia y cantón Yantzaza”.

La presente tiene como finalidad obtener información que permita identificar problemáticas que pueden inferir con el éxito de su organización por lo que le ruego contestar con la mayor veracidad posible, ya que esta información servirá para realizar un proceso investigativo y proponer soluciones a las problemáticas identificadas.

**1. ¿Le han hecho conocer el tipo de liderazgo aplicado en su organización?**

Siempre ( ) pocas veces ( ) muchas veces ( ) nunca ( )

**2. ¿Le han hecho conocer un modelo de gestión desarrollado en su institución?**

SI ( ) NO ( )

Porqué.....

**3. ¿En la aplicación de modelos de gestión usted participa activamente?**

Siempre ( ) Muchas veces ( ) Nunca ( )

Porque.....

**4. ¿Se ha informado sobre el modelo de gestión establecido en su organización y cómo funciona?**

Siempre ( ) Muchas veces ( ) Pocas veces ( ) Nunca ( )

Porque.....

5. **¿La institución cuenta con un diseño de políticas institucionales?**  
 Sí ( ) No ( )  
 Porque  
 .....
6. **¿Cree que se debe rediseñar la estructura organizacional en el aspecto administrativo?**  
 Si ( ) No ( )
7. **La institución educativa cuenta con el PEI y Código de Convivencia.**  
 Solo el PEI Sí ( ) No ( )  
 Solo el Código de Convivencia Sí ( ) No ( )  
 Ambos Sí ( ) No ( )  
 Porque.....
8. **¿Le han hecho conocer el tipo de liderazgo aplicado en su organización?**  
 Siempre ( ) pocas veces ( ) muchas veces ( ) nunca ( )
9. **¿En la aplicación de modelos de gestión usted participa activamente?**  
 Siempre ( ) Muchas veces ( ) Nunca ( )  
 Porque.....
10. **La institución cuenta con un diseño de políticas institucionales?**  
 Sí ( ) No ( )  
 Porque.....
11. **¿Cree que se debe rediseñar la estructura organizacional en el aspecto administrativo?**  
 Si ( ) No ( )
12. **¿Para qué sirven las políticas institucionales?**  
 .....

**Gracias por su colaboración**

## APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO

El presente instrumento fue aplicado mediante entrevista a la directora y encuesta al personal docente y padres de familia de la escuela fiscal de niñas “María Paulina Solís del cantón Yantzaza”.

La presente tiene como finalidad obtener información que permita identificar problemáticas que pueden inferir con el éxito de su organización por lo que le ruego contestar con la mayor veracidad posible, ya que esta información servirá para realizar un proceso investigativo y proponer soluciones a las problemáticas identificadas:

El 98% de docentes contestan que no se ha dado a conocer el estilo de liderazgo que maneja en la institución por parte del directivo esto evidencia que el director actual carece de experiencia y capacitación lo cual desencadena la desmotivación

El 100% de docentes encuestados contestan que nunca participan activamente en la aplicación de modelos de gestión en su institución lo cual evidencia una limitada actitud directiva.

El 100% de docentes encuestados afirman que no se les ha hecho conocer un modelo de gestión desarrollado en su institución. Lo cual significa que no existen alianzas estratégicas que contribuyan al desarrollo institucional.

El 90% de docentes encuestados afirman que la institución no cuenta con un diseño de políticas institucionales. Lo cual evidencia la falta de experiencia y la existencia de un liderazgo tradicional por parte de directivo.

El 90% de docentes encuestados afirman que la institución no cuenta con el PEI y con el Código de Convivencia. Lo cual es un indicador de que no poseen planes estratégicos, programas y procedimientos.

El 68,88% de docentes la institución manifiestan que no cuenta con un manual orgánico y funcional de manera que tampoco conocen el funcionamiento orgánico y funcional de la institución ya que existe una escasa capacitación y/o formación en administración educativa de los directivos de la escuela María Paulina Solís, por lo que se convierte en una necesidad muy importante la renovación y mejora de los procesos administrativos organizativos.

El 100% de docentes encuestados, consideran importante realizar un rediseño al esquema estructural de la institución donde laboran. Con el fin de mejorar la organización y optimizar los recursos. Mediante la renovación y mejora de los procesos organizativos.

El 100% de padres de familia encuestados considera importante realizar un rediseño al esquema estructural de la institución donde laboran. Con el fin de mejorar la organización y optimizar los recursos. Mediante la renovación y mejora de los procesos organizativos.





**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA**  
**ÁREA DE LA EDUCACIÓN EL ARTE Y LA COMUNICACIÓN**  
**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA**

**ENTREVISTA A LA DIRECTORA**

1. Considera que Ud. como autoridad de la institución, ha ejercido un liderazgo transformacional ante sus colaboradores
2. Ud. como autoridad de la institución, ha fomentado las normas de convivencia en sus colaboradores.
3. Ud. imparte una forma d trabajo en equipo en la institución educativa.
4. Considera Ud. que su autoridad ha transmitido mensajes afectivos a sus colaboradores.
5. Ud. ha fomentado el empoderamiento institucional.
6. Ha dado Ud. instrucciones efectivas a los miembros de la institución.



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA**  
**ÁREA DE LA EDUCACIÓN EL ARTE Y LA COMUNICACIÓN**  
**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA**

**ENTREVISTA A LAS AUTORIDADES**

1. ¿Considera usted que la autoridad de la institución, ha ejercido un liderazgo transformacional ante sus colaboradores?
2. ¿La autoridad de la institución, ha fomentado las normas de convivencia en sus colaboradores?
3. ¿La directora imparte una forma de trabajo en equipos en la institución educativa?
4. ¿Considera usted que la autoridad ha transmitido mensajes afectivos a sus colaboradores?
5. ¿La autoridad ha fomentado el empoderamiento institucional?
6. ¿La autoridad ha emitido instrucciones efectivas a los miembros de la Institución?



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA**  
**ÁREA DE LA EDUCACIÓN EL ARTE Y LA COMUNICACIÓN**  
**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA**

## **ENCUESTA PARA DOCENTES**

### **Estimado compañero o compañera:**

Soy un egresado del programa de Maestría en Administración Educativa y, con la intención de encontrar soluciones a las problemáticas que vive nuestra institución, me encuentro realizando una investigación; por lo que, le encarezco que se digne contestar, de una manera fidedigna, la presente encuesta.

Dígnese colocar una equis (x) en el paréntesis que corresponda.

1. ¿Considera que Ud. que la autoridad de la institución, ha ejercido un liderazgo transformacional ante sus colaboradores?  
a ( ) Siempre; b ( ) A veces; c ( ) Nunca
2. ¿La autoridad de la institución, ha fomentado las normas de convivencia en sus colaboradores?  
a ( ) Siempre; b ( ) A veces; c ( ) Nunca
3. ¿Considera que la actitud de la directora en el ejercicio de su autoridad, genera entusiasmo en el personal que labora en la institución?  
a ( ) Siempre; b ( ) A veces; c ( ) Nunca
4. ¿Cree que en los dos últimos años, se ha dado un impulso en el espíritu de colaboración de los compañeros docentes?  
a ( ) Siempre; b ( ) A veces; c ( ) Nunca
5. ¿La consideración que brinda la autoridad a sus colaboradores es individual?  
a ( ) Siempre; b ( ) A veces; c ( ) Nunca
6. ¿Considera que la autoridad impulsado a sus seguidores, hacia el cumplimiento de sus deberes?  
a ( ) Siempre; b ( ) A veces; c ( ) Nunca
7. ¿La autoridad, aplica un modelo participativo en la institución educativa?  
a ( ) Siempre; b ( ) A veces; c ( ) Nunca
8. ¿Cree que la autoridad ha potenciado la proyección institucional?  
a ( ) Siempre; b ( ) A veces; c ( ) Nunca
9. ¿La autoridad imparte una forma de trabajo en equipo en la institución?  
a ( ) Siempre; b ( ) A veces; c ( ) Nunca
10. ¿La autoridad, ha fomentado el compromiso de los padres?  
a ( ) Siempre; b ( ) A veces; c ( ) Nunca

11. ¿Considera Ud. que la autoridad de la institución, ha ejercido un liderazgo emocional, considerando los sentimientos de sus colaboradores?  
a ( ) Siempre; b ( ) A veces; c ( ) Nunca
12. ¿La autoridad, ha fortalecido la función orientadora de los docentes?  
a ( ) Siempre; b ( ) A veces; c ( ) Nunca
13. ¿Considera Ud. que la autoridad, ha motivado a sus colaboradores hacia la autorrealización?  
a ( ) Siempre; b ( ) A veces; c ( ) Nunca
14. ¿Ud. considera que la autoridad ha fomentado los deberes de los estudiantes  
a ( ) Siempre; b ( ) A veces; c ( ) Nunca
15. ¿Ud. considera que la autoridad, ha impulsado hacia la superación a sus colaboradores?  
a ( ) Siempre; b ( ) A veces; c ( ) Nunca
16. ¿Considera Ud. que la autoridad ha aplicado un modelo de toma de decisiones que permita que sus colaboradores asuman responsabilidades?  
a ( ) Siempre; b ( ) A veces; c ( ) Nunca
17. ¿Cree que en los dos últimos años, se ha optimizado el emprendizaje en la institución educativa?  
a ( ) Siempre; b ( ) A veces; c ( ) Nunca
18. ¿Considera Ud. que la autoridad ha transmitido mensajes afectivos a sus colaboradores?  
a ( ) Siempre; b ( ) A veces; c ( ) Nunca
19. ¿Considera que la autoridad ha fomentado fortalecimiento de la actitud profesional?  
a ( ) Siempre; b ( ) A veces; c ( ) Nunca
20. ¿Considera que la autoridad de la institución ha utilizado como estrategias para la toma de decisiones, manuales de convivencia?  
a ( ) Siempre; b ( ) A veces; c ( ) Nunca
21. ¿Considera Ud. que la autoridad ha fomentado el empoderamiento institucional?  
a ( ) Siempre; b ( ) A veces; c ( ) Nunca
22. ¿La autoridad ha generado empatía hacia sus colaboradores?  
a ( ) Siempre; b ( ) A veces; c ( ) Nunca
23. ¿Considera que la autoridad ha fortalecido la eficiencia de los docentes de la institución educativa?  
a ( ) Siempre; b ( ) A veces; c ( ) Nunca
24. ¿La autoridad ha brindado un trato afectivo para lograr la comprensión de sus colaboradores?
25. ¿Considera que la autoridad ha fortalecido las cualidades de los docentes de la institución?
26. ¿La autoridad ha utilizado como técnicas de mejoramiento, reuniones de integración?

- a ( ) Siempre; b ( ) A veces; c ( ) Nunca
27. ¿Considera Ud. que en los dos últimos períodos, se ha fortalecido la integración de la escuela con la sociedad?
28. ¿Ud. considera que la autoridad, ha dado instrucciones efectivas a los miembros de la institución?  
a ( ) Siempre; b ( ) A veces; c ( ) Nunca
29. ¿Considera Ud. que la autoridad, ha fomentado los deberes de los padres?  
a ( ) Siempre; b ( ) A veces; c ( ) Nunca
30. ¿Ud. cree que la autoridad, motiva el desempeño de sus colaboradores?  
a ( ) Siempre; b ( ) A veces; c ( ) Nunca
31. ¿Considera que la autoridad, ha fomentado la innovación académica?  
a ( ) Siempre; b ( ) A veces; c ( ) Nunca

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA**  
**ÁREA DE LA EDUCACIÓN EL ARTE Y LA COMUNICACIÓN**  
**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA**

**ENCUESTA PARA ESTUDIANTES**

**Estimado estudiante:**

Soy un egresado del programa de Maestría en Administración Educativa y, con la intención de encontrar soluciones a las problemáticas que vive nuestra institución, me encuentro realizando una investigación; por lo que, le encarezco que se digne contestar, de una manera fidedigna, la presente encuesta.

Dígnese colocar una equis (x) en el paréntesis que corresponda.

1. ¿Considera que la actitud de la directora en el ejercicio de su autoridad, genera entusiasmo en el personal que labora en la institución?  
a ( ) Siempre; b ( ) A veces; c ( ) Nunca
2. ¿Cree que en los dos últimos años, se ha dado un impulso en el espíritu de colaboración de los compañeros docentes?  
a ( ) Siempre; b ( ) A veces; c ( ) Nunca
3. ¿La consideración que brinda la autoridad a sus colaboradores es individual?  
a ( ) Siempre; b ( ) A veces; c ( ) Nunca
4. ¿Considera que la autoridad impulsado a sus seguidores, hacia el cumplimiento de sus deberes?  
a ( ) Siempre; b ( ) A veces; c ( ) Nunca
5. ¿La autoridad imparte una forma de trabajo en equipo en la institución?  
a ( ) Siempre; b ( ) A veces; c ( ) Nunca
6. ¿La autoridad, ha fomentado el compromiso de los padres?  
a ( ) Siempre; b ( ) A veces; c ( ) Nunca
7. ¿Considera que la autoridad de la institución, ha ejercido un liderazgo emocional, considerando los sentimientos de sus colaboradores?  
a ( ) Siempre; b ( ) A veces; c ( ) Nunca
8. ¿La autoridad, ha fortalecido la función orientadora de los docentes?  
a ( ) Siempre; b ( ) A veces; c ( ) Nunca
9. ¿Considera Ud. que la autoridad, ha motivado a sus colaboradores hacia la autorrealización?  
a ( ) Siempre; b ( ) A veces; c ( ) Nunca
10. ¿Ud. considera que la autoridad ha fomentado los deberes de los estudiantes?  
a ( ) Siempre; b ( ) A veces; c ( ) Nunca

11. ¿Ud. considera que la autoridad, ha impulsado hacia la superación a sus colaboradores?  
a ( ) Siempre; b ( ) A veces; c ( ) Nunca
12. ¿Considera Ud. que la autoridad ha aplicado un modelo de toma de decisiones que permita que sus colaboradores asuman responsabilidades?  
a ( ) Siempre; b ( ) A veces; c ( ) Nunca
13. ¿Considera Ud. que la autoridad ha transmitido mensajes afectivos a sus colaboradores?  
a ( ) Siempre; b ( ) A veces; c ( ) Nunca
14. ¿Considera que la autoridad ha fomentado fortalecimiento de la actitud profesional?
15. ¿Considera que la autoridad de la institución ha utilizado como estrategias para la toma de decisiones, manuales de convivencia?  
a ( ) Siempre; b ( ) A veces; c ( ) Nunca
16. ¿Considera Ud. que la autoridad ha fomentado el empoderamiento institucional?  
a ( ) Siempre; b ( ) A veces; c ( ) Nunca
17. ¿La autoridad ha generado empatía hacia sus colaboradores?  
a ( ) Siempre; b ( ) A veces; c ( ) Nunca
18. ¿Considera que la autoridad ha fortalecido la eficiencia de los docentes de la institución educativa?  
a ( ) Siempre; b ( ) A veces; c ( ) Nunca
19. ¿La autoridad ha brindado un trato afectivo para lograr la comprensión de sus colaboradores?
20. ¿Considera que la autoridad ha fortalecido las cualidades de los docentes de la institución?
21. ¿La autoridad ha utilizado como técnicas de mejoramiento, reuniones de integración?  
a ( ) Siempre; b ( ) A veces; c ( ) Nunca
22. ¿Considera Ud. que en los dos últimos períodos, se ha fortalecido la integración de la escuela con la sociedad?
23. ¿Ud. considera que la autoridad, ha dado instrucciones efectivas a los miembros de la institución?  
a ( ) Siempre; b ( ) A veces; c ( ) Nunca
24. ¿Considera Ud. que la autoridad, ha fomentado los deberes de los padres?  
a ( ) Siempre; b ( ) A veces; c ( ) Nunca
25. ¿Ud. cree que la autoridad, motiva el desempeño de sus colaboradores?  
a ( ) Siempre; b ( ) A veces; c ( ) Nunca
26. ¿Considera que la autoridad, ha fomentado la innovación académica?  
a ( ) Siempre; b ( ) A veces; c ( ) Nunca

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA**  
ÁREA DE LA EDUCACIÓN EL ARTE Y LA COMUNICACIÓN  
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

**ENCUESTA A LOS PADRES DE FAMILIA**

**Estimado padre de familia:**

Soy un egresado del programa de Maestría en Administración Educativa y, con la intención de encontrar soluciones a las problemáticas que vive nuestra institución, me encuentro realizando una investigación; por lo que, le encarezco que se digne contestar, de una manera fidedigna, la presente encuesta.

Dígnese colocar una equis (x) en el paréntesis que corresponda.

1. ¿Considera que Ud. que la autoridad de la institución, ha ejercido un liderazgo transformacional ante sus colaboradores?  
a ( ) Siempre; b ( ) A veces; c ( ) Nunca
2. ¿La autoridad de la institución, ha fomentado las normas de convivencia en sus colaboradores?  
a ( ) Siempre; b ( ) A veces; c ( ) Nunca
3. ¿Considera que la actitud de la directora en el ejercicio de su autoridad, genera entusiasmo en el personal que labora en la institución?  
a ( ) Siempre; b ( ) A veces; c ( ) Nunca
4. ¿Cree que en los dos últimos años, se ha dado un impulso en el espíritu de colaboración de los compañeros docentes?  
a ( ) Siempre; b ( ) A veces; c ( ) Nunca
5. ¿La consideración que brinda la autoridad a sus colaboradores es individual?  
a ( ) Siempre; b ( ) A veces; c ( ) Nunca
6. ¿Considera que la autoridad impulsado a sus seguidores, hacia el cumplimiento de sus deberes?  
a ( ) Siempre; b ( ) A veces; c ( ) Nunca
7. ¿La autoridad, aplica un modelo participativo en la institución educativa?  
a ( ) Siempre; b ( ) A veces; c ( ) Nunca
8. ¿Cree que la autoridad ha potenciado la proyección institucional?  
a ( ) Siempre; b ( ) A veces; c ( ) Nunca
9. ¿La autoridad imparte una forma de trabajo en equipo en la institución?  
a ( ) Siempre; b ( ) A veces; c ( ) Nunca



10. ¿La autoridad, ha fomentado el compromiso de los padres?  
a ( ) Siempre; b ( ) A veces; c ( ) Nunca
11. ¿Considera que la autoridad de la institución, ha ejercido un liderazgo emocional, considerando los sentimientos de sus colaboradores?  
a ( ) Siempre; b ( ) A veces; c ( ) Nunca
12. ¿La autoridad, ha fortalecido la función orientadora de los docentes?  
a ( ) Siempre; b ( ) A veces; c ( ) Nunca
13. ¿Considera Ud. que la autoridad, ha motivado a sus colaboradores hacia la autorrealización?  
a ( ) Siempre; b ( ) A veces; c ( ) Nunca
14. ¿Ud. considera que la autoridad ha fomentado los deberes de los estudiantes  
a ( ) Siempre; b ( ) A veces; c ( ) Nunca
15. ¿Ud. considera que la autoridad, ha impulsado hacia la superación a sus colaboradores?  
a ( ) Siempre; b ( ) A veces; c ( ) Nunca
16. ¿Considera Ud. que la autoridad ha transmitido mensajes afectivos a sus colaboradores?  
a ( ) Siempre; b ( ) A veces; c ( ) Nunca
17. ¿Considera que la autoridad ha fomentado fortalecimiento de la actitud profesional?  
a ( ) Siempre; b ( ) A veces; c ( ) Nunca
18. ¿Considera que la autoridad de la institución ha utilizado como estrategias para la toma de decisiones, manuales de convivencia?  
a ( ) Siempre; b ( ) A veces; c ( ) Nunca
19. ¿Considera Ud. que la autoridad ha fomentado el empoderamiento institucional?  
a ( ) Siempre; b ( ) A veces; c ( ) Nunca
20. ¿La autoridad ha generado empatía hacia sus colaboradores?  
a ( ) Siempre; b ( ) A veces; c ( ) Nunca
21. ¿Considera que la autoridad ha fortalecido la eficiencia de los docentes de la institución educativa?  
a ( ) Siempre; b ( ) A veces; c ( ) Nunca
22. ¿La autoridad ha brindado un trato afectivo para lograr la comprensión de sus colaboradores?
23. ¿Considera que la autoridad ha fortalecido las cualidades de los docentes de la institución?
24. ¿La autoridad ha utilizado como técnicas de mejoramiento, reuniones de integración?  
a ( ) Siempre; b ( ) A veces; c ( ) Nunca

25. ¿Considera Ud. que en los dos últimos períodos, se ha fortalecido la integración de la escuela con la sociedad?
26. ¿Ud. considera que la autoridad, ha dado instrucciones efectivas a los miembros de la institución?  
a ( ) Siempre; b ( ) A veces; c ( ) Nunca
27. ¿Considera Ud. que la autoridad, ha fomentado los deberes de los padres?  
a ( ) Siempre; b ( ) A veces; c ( ) Nunca
28. ¿Ud. cree que la autoridad, motiva el desempeño de sus colaboradores?  
a ( ) Siempre; b ( ) A veces; c ( ) Nunca
29. ¿Considera que la autoridad, ha fomentado la innovación académica?  
a ( ) Siempre; b ( ) A veces; c ( ) Nunca

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

# ÍNDICE

<b>CONTENIDOS</b>	<b>Págs.</b>
Portada	i
Certificación	ii
Autoría	iii
Carta de Autorización	iv
Agradecimiento	v
Dedicatoria	vi
Ámbito Geográfico de la Investigación	vii
Esquema de tesis	ix
a. TÍTULO	1
b. RESUMEN	2
SUMMARY	3
c. INTRODUCCION	4
d. REVISIÓN DE LITERATURA	8
e. MATERIALES Y MÉTODOS	45
f. RESULTADOS	48
g. DISCUSIÓN	97
h. CONCLUSIONES	111
i. RECOMENDACIONES	113
J. BIBLIOGRAFÍA	146
k. ANEXOS: proyecto de investigación	150