



UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS
MAESTRÍA EN LIDERAZGO EDUCATIVO

EL DESEMPEÑO DOCENTE:

PLAN DE MEJORA DESDE EL LIDERAZGO GERENCIAL INNOVADOR

PROPUESTA DIRIGIDA A:

EN LA UNIDAD EDUCATIVA RÉPLICA JUAN PÍO MONTUFAR EN QUITO

Estudiantes: Orlando Bonilla

Nancy Llumiquinga

Martha Torres

Asignatura: Proyecto de Investigación en Liderazgo y Gerencia Educativa.

Quito - Ecuador

Junio 2022

TÍTULO: EL DESEMPEÑO DOCENTE: PLAN DE MEJORA DESDE EL LIDERAZGO GERENCIAL INNOVADOR

AUTORES: Orlando Bonilla
Nancy Llumiquinga
Martha Torres

TUTORA: M.Sc. Nanci Barrios

Resumen

Las gerencias innovadoras que se desarrollen en la institución educativa, deben favorecer la participación activa y democrática con los docentes, en donde los mismos, tengan el apoyo de las autoridades para lograr el mejor desempeño en la labor educativa, la cual se sustenta en el principio de la unidad entre el proceso de enseñanza mediante su participación activa y consciente. El plan de mejora propuesto, orientará la gestión administrativa y sus funciones, la cual logrará un ambiente de buenas relaciones interpersonales, como planear, organizar, dirigir, coordinar, controlar y motivar, que conlleven la participación de los docentes en el crecimiento de la institución. En la investigación se ha considerado la ruta mixta, para lo cual, se ha desarrollado encuestas a los docentes y entrevistas al equipo directivo, evidenciándose a través de la información debilidades en el liderazgo organizacional, que se amplía hacia el estudio del contexto, y las características de las situaciones en que surge la situación gerencial en la institución, por lo que se considera es necesario fortalecer la gestión administrativa, mejorando canales de comunicación asertiva, efectiva e inclusiva.

Palabras claves: Desempeño docente, liderazgo organizacional, estrategias innovadoras, gestión gerencia.

ABSTRACT

The innovative managements which will be developed in the educational institution, must favor the active and democratic participation of the teachers, having the support of the authorities to achieve the best performance in the educational work, which is based on the principle of unity between the teaching process through their active and conscious participation. The proposed improvement plan will guide the administrative management and its functions, which will accomplish an environment of good interpersonal relationships, such as planning, organizing, directing, coordinating, controlling and motivating, which could involve the participation of teachers in the growth of the institution. In the investigation, the mixed route has been considered, therefore, some surveys have been carried out with teachers and interviews with the management team have been done, evidencing, through the information, weaknesses in organizational leadership, which is extended towards the study of the context, and the characteristics of the situations in which the managerial situation arises in the institution, for which it is considered necessary to strengthen the administrative management by improving assertive, effective and inclusive communication channels.

Keywords: Teaching Performance, Organizational Leadership, Innovative Strategies, Management.

INTRODUCCIÓN

La gestión educativa es el conjunto de acciones de una planificación por parte de las autoridades de las instituciones educativas, es la forma de como participan en la buena organización, buscando la mejora permanente en los procesos educativos. A tal efecto gestión institucional constituye el punto de partida para que el servicio de la educación sea

de calidad con eficacia y efectividad¹, a través de “procesos bidireccionales que conducen al desarrollo de aprendizajes sustentables y de calidad”

En este orden de ideas, la gestión educativa nos impulsa a practicar estrategias que brinden a una Institución educativa ser más innovadora y tomar decisiones en beneficio de la comunidad educativa para (Pérez, 2020). A este particular, la gerencia de una institución educativa, es el proceso a través del cual se orienta y conduce las labores docentes y administrativas, enmarcadas en las relaciones del entorno, externa e internamente. Además, menciona que el gerente educativo dirige y orienta la labor escolar y administra los recursos con conocimiento y habilidades para perfilarse a la innovación y transformación.

Es importante mencionar, que el gerente debe cultivar unas buenas relaciones interpersonales, que motiven inspiren confianza, compromiso el mismo que también debe implementar la comunicación asertiva. y (Marcano, 2011) en la revista Venezolana de Investigación en su obra Inteligencia emocional en el Contexto de la Gerencia educativa innovadora, menciona que la gerencia hace referencia a las organizaciones que realizan actividades de planificación, organización, dirección y control a objeto de utilizar sus recursos humanos, materiales y financieros con la finalidad de alcanzar objetivos comúnmente relacionados.

En este sentido, se puede, manifestar que, la gestión educativa viene a representar las acciones dirigidas a optimizar el desenvolvimiento de todas las instancias de la institución educativa y que se logre un clima laboral adecuado para ello (Pérez E. , 2007), en su obra Gerencia educativa: transformación e innovación, que cita a Rengifo (2018) y destaca que las percepciones y respuestas que se engloban en un clima laboral, se manifiestan por los siguientes factores:

- Forma como el empleado percibe su ambiente laboral.

¹ Aprovechamiento de los recursos y los procesos para la consecución de los objetivos educativos (Hugo Boderó Delgado 2014)

- Resultados esperados por el fruto de los esfuerzos.
- Factores de liderazgo y prácticas directivas.
- Estructura de la organización y los convenios organizacionales.
- Conductas laborales.
- Apoyo social, oportunidades y recompensas.

En el desarrollo de las estrategias gerenciales, es importante considerar algunos indicadores que determinarán el clima laboral que sea más adecuado en la toma de decisiones como pueden ser:

- La Motivación:
- La Cultura Organizacional.
- Estrés Laboral:
- Satisfacción Laboral:

A este particular, se requiere que la motivación y satisfacción de los docentes tengan una disposición psicológica de sentimientos y actitudes satisfactorias donde el líder trate con cortesía a los miembros de la comunidad educativa, pero en algunos casos las actitudes del líder no son aceptados y los mismos son criticados por el trato que presentan a sus colaboradores además se toma en cuenta las siguientes características en donde se ve reflejado el desempeño docente.

- Identidad: en el ser humano se refleja en la solución de problemas y en el afrontar retos de manera clara y precisa. (Rojas, 2004)
- Recompensa: Es el premio por un esfuerzo o dedicación, donde surgen buenos resultados.

- Responsabilidad: Aspecto necesariamente ligado a la autonomía en la ejecución del trabajo y tiene una estrecha relación con el tipo de gerente y la influencia que ejerza sobre el trabajador.
- Desafío: es la acción hace referencia a competir, retar o provocar a alguien.

Se debe considerar, además, que, la gestión educativa viene hacer el pilar fundamental en la Institución ya que es el que impulsa la calidad y mejoramiento de la educación.

Al respecto, uno de los elementos más importantes para lograr el cambio es desarrollar valores de empatía, tolerancia y aceptación de los docentes frente al accionar de los gerentes o directivos de la Institución educativa.

Sin embargo, en algunas instituciones educativas, se observa que, los intereses son particulares, e imposibilitan el cambio que se requiere, en muchos casos todavía se mantiene una educación y además, un estilo gerencial centralizado y rutinario alejado de la innovación y la participación.

En este contexto, el trabajo de liderazgo es esencial para desarrollar un clima laboral que permita aceptación y apoyo a todas las actividades que se pueda organizar en la mejora de la Institución Educativa.

De tal manera, que para que exista una buena gerencia innovadora se debe destacar las destrezas creativas, experiencia, tareas motivadoras, motivación organizacional, innovación, prácticas divertidas entre los colaboradores.

El gerente, es el profesional que se encarga de orientar, dirigir o direccionar a través de la planificación, ejecución y evaluación los procesos educativos, por tal motivo, se atribuye la responsabilidad de manera innovadora poner en práctica actividades dirigidas a la optimización de las mejoras de las diferentes dimensiones del docente para mejorar su desempeño, y, con ello, mejorar e impartir una educación de calidad.

Por lo que, un buen liderazgo en la educación conlleva a conseguir las mejoras necesarias en todos los procesos de la administración, por lo tanto, el líder debe tener muchas características que llamen la atención, apoyo de los demás.

Para (Gómez, 2006) El líder debe ser motivador, haciendo que la satisfacción de las necesidades del subordinado dependa de su desempeño eficaz, proporcionando la capacitación, dirección, apoyo y recompensas que son necesarios para el desempeño eficaz.

Sin embargo, es imperativo destacar que, en algunas instituciones es el personal directivo debe adaptar un estilo autocrático, su comunicación no es efectiva, las relaciones interpersonales son limitadas y las decisiones son unilaterales, no se procede a la deliberación o a realizar procesos democráticos en la toma de decisiones, además de no solo regirse a las disposiciones de los distritos sino también a la iniciativa propia de mejora.

Por tal motivo, se evidencia la importancia que los directivos de las diferentes instituciones puedan inspirar el cambio en la mejora, de manera muy específica en el desempeño del docente en las diferentes áreas donde éste se desenvuelve. De allí, la relevancia de que la gerencia desde su acción innovadora, organice y desarrolle su gestión con miras a fortalecer su liderazgo, y, en consecuencia, mantener no solo un ambiente laboral cónsono, sino también, motivar al compromiso de los docentes para la mejora continua, y, por ende, su desempeño docente.

En atención a los planteamientos escritos, el desempeño docente no siempre es el más óptimo, ya que algunos de ellos presentan por ejemplo ciertas falencias en el conocimiento disciplinar, de igual manera, se evidencia poco acompañamiento psicológico y emocional a los estudiantes, que en la actualidad reclaman especial importancia en atención a tiempo de pandemia y postpandemia.

De igual manera, otro aspecto a considerar referente al desempeño docente, es la debilidad a lo atinente al aspecto pedagógico, debido a que, en algunos casos los docentes

especialistas no son docentes de profesión, en consecuencia, no tienen las condiciones pedagógicas en el desarrollo de los procesos de aprendizaje.

En concordancia con las ideas expuestas, el desempeño de la gerencia normalmente se centra en evaluar el desempeño docente, más no en apoyar y optimizar el mismo. A este respecto, según (Martínez G. V., 2016) Una evaluación del desempeño docente dentro de aula, debe proporcionar un panorama real de lo que se está haciendo o se deja de hacer, ello con intención de mejorar la calidad educativa, aunque es necesario brindar al profesor una retroalimentación de su trabajo de acuerdo a la información que arroje dicha evaluación, debido a que una herramienta por sí misma no producirá los cambios en la práctica profesional o ni las mejoras necesarias en ella.

De esta manera, es importante concienciar y orientar a las autoridades al adecuado manejo del personal docente (talento humano), motivándolos a que realicen su trabajo, respetando sus criterios, valorando sus logros y reconociendo su trabajo, lo cual permitirá mejorar su desempeño y que se sientan tranquilos de poder tener el contingente y respaldo de su autoridad.

Tomando en cuenta la trascendencia del liderazgo en pro de la mejora del desempeño docente, resulta interesante preguntarse ¿cuál es el papel de líder en la mejora en el desempeño del docente?

Es interrogante conduce a reflexionar en torno a que, en ciertos casos la gerencia desarrolla actividades desde un escritorio, cumpliendo con los lineamientos del Ministerio de Educación en el cumplimiento y supervisión de los procesos, mas no se atiende las necesidades de los docentes en términos de su desempeño, de esta manera, va en deprimente del normal desenvolvimiento de la práctica docente, y por lo tanto de la formación integral de los estudiantes.

Prueba de lo expuesto, son las diferentes investigaciones referidas al tema de liderazgo gerencial innovador, y por supuesto, sobre el desempeño del docente.

Para (García, 2020) en la investigación de Dirección escolar con enfoque de liderazgo carismático. Perfiles de un líder educativo, manifiesta que el líder en el momento de la planificación el directivo debe realizar un diagnóstico de necesidades, formular los objetivos institucionales con la participación de todo el personal, definir y establecer las metas en correspondencia con los recursos de que se dispone, diseñar actividades, designar responsables, distribuir el tiempo, ejecutar y evaluar, a tal efecto, en este estudio se concluye que el liderazgo innovador para una cultura de innovación, desempeño docente activo, mecanismos de integración, procesos de equilibrio para la calidad educativa dentro y fuera del aula.

Con los antecedentes referidos, se hace evidente que es necesario un buen manejo organizacional en todas las instituciones educativas, el papel fundamental de la máxima autoridad es mantener una convivencia armónica entre todos los miembros de la comunidad educativa, brindando su sugestión y compromiso diario a través de la innovación.

En base a las ideas expuestas, la presente investigación tiene como propósito, diagnosticar el desempeño del docente, y determinar los aspectos que caracterizan el liderazgo innovador, para en base diseñar una propuesta en la Unidad Educativa Juan Pío Montúfar, a partir de los resultados obtenidos de los aplicados a la población del estudio, se persigue proponer un plan de mejora para optimizar el desempeño docente desde el liderazgo gerencial, con el fin de que, además sea innovador, sea el partícipe del cambio propuesto en vista de que cuando la educación mejore la sociedad también mejorará.

A partir de las ideas descritas, esta investigación aportará en un manual que colabore con un liderazgo gerencial innovador que permita a la Unidad Educativa Réplica Juan Pío Montúfar, ser la primera en tener una estrategia que ayude al fortalecimiento y desarrollo de la misma. Por lo que, esta investigación es relevante dado que, aportará estrategias para el desarrollo de la gerencia innovadora, con la finalidad de fortalecer el liderazgo.

Asimismo, aporta a la educación desde el aspecto político, encontramos en la (Constitución, 2008) en su Art. 26.- La educación es un derecho de las personas a lo largo de su vida y un deber ineludible e inexcusable del Estado. Constituye un área prioritaria de la política pública y de la inversión estatal, garantía de la igualdad e inclusión social y condición indispensable para el buen vivir. Las personas, las familias y la sociedad tienen el derecho y la responsabilidad de participar en el proceso educativo.

De igual manera, el estudio permitirá la adecuación de los procesos gerenciales, considerando a su vez, el rol preponderante del liderazgo en la mejora del desempeño docente.

Finalmente, tiene partes institucionales, ya que con este estudio se propone mejoras en la gestión educativa a través de estrategias innovadoras que optimicen no solo el desempeño del docente, sino que, también, favorezca el compromiso de toda la comunidad educativa.

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1. DESEMPEÑO DOCENTE

El desempeño docente es definido como un conjunto de acciones específicas que dan un índice del rendimiento de un individuo en su trabajo. Es así que Montenegro (2005:59) afirma que el desempeño docente se entiende como el cumplimiento de sus funciones; este se halla determinado por factores asociados al propio docente, al estudiante y al entorno. Así mismo, el desempeño se ejerce en diferentes campos o niveles: el contexto sociocultural, el entorno institucional, el ambiente de aula y sobre el propio docente, una acción mediante una acción reflexiva. (Montenegro, 2005)

Un profesional que se desempeña en sus funciones con un nivel alto de calidad, demuestra su potencial en lo personal y profesional, para ejecutar sus actividades. Su propósito es determinar la eficiencia y la eficacia según el cargo que desempeña en su Institución, como una herramienta eficaz para retroalimentar el proceso educativo y su mejoramiento profesional.

Así mismo, el desempeño docente es la capacidad y la aptitud de transmitir de una forma competente, las funciones de su actividad educativa, con una visión integradora y renovada a su práctica profesional, para enlazar e interactuar conocimientos, experiencias, vivencias, entre los agentes sociales que intervienen en la formación de los estudiantes y participar en la gestión y fortalecimiento de la institución educativa. (Suizo, 2012)

El desempeño docente se ha convertido en un factor importante en la educación y se considera clave para la mejora de los aprendizajes elevando la calidad de los servicios educativos. El profesor es un agente de cambio, encaminado a formar seres humanos, motivarlos, guiarlos, en todo su proceso educativo, realizando un proceso de enseñanza que genere aprendizajes de forma significativa y contextualizada para lograr mayor rendimiento académico y el desarrollo integral del estudiante.

En tal sentido, el desempeño docente está relacionado directamente con las acciones llevadas a cabo durante el proceso de enseñanza y aprendizaje, donde se espera obtener un resultado positivo en el aprendizaje.

1.1 Dimensiones del desempeño docente

Para el desarrollo de este trabajo de investigación se considerará que el desempeño docente se desarrolla a través de las siguientes dimensiones.

1.1.1 Conocimiento disciplinar

La formación del docente es el primer factor que inciden en la vida profesional, es el punto de partida para desempeñar las funciones de la docencia en educación. Para poder llegar a ser profesional en la docencia se debe estudiar la carrera de Ciencias de la Educación así recibir una formación adecuada y de constante preparación encaminado a su labor.

De ahí parte el conocimiento y sobre todo compartirlo para que se convierta en aprendizaje ya que es importante para el desarrollo del hombre, debido a que desde el momento que nace trae consigo una serie de habilidades tanto físicas e intelectuales que irá activando de acuerdo a las etapas de crecimiento. A veces, el aprendizaje es la consecuencia de pruebas y errores, hasta el logro de una solución válida. De acuerdo con

(Pérez, 2020) el aprendizaje se produce también, por intuición, o sea, a través del repentino descubrimiento de la manera de resolver problemas.

Existe un factor determinante a la hora que un individuo aprende y es el hecho de que hay algunos alumnos que aprenden ciertos temas con más facilidad que otros, para entender esto, se debe trasladar el análisis del mecanismo de aprendizaje a los factores que influyen, los cuales se pueden dividir en dos grupos: los que dependen del sujeto que aprende (la inteligencia, la motivación, la participación activa, la edad y la experiencia previas) y los inherentes a las modalidades de presentación de los estímulos, es decir, se tienen modalidades favorables para el aprendizaje cuando la respuesta al estímulo va seguida de un premio o castigo, o cuando el individuo tiene conocimiento del resultado de su actividad y se siente guiado y controlado por una mano experta. (Pérez E. , 2007)

1.1.2 Psicología del docente

La psicología dentro de la educación pretende entender la conducta de los estudiantes, su comportamiento y su proceso de aprendizaje, respetando sus individualidades, así como; su ritmo, preferencias de aprendizaje, entorno sociocultural donde se desarrollan y cómo influyen estos factores en el desarrollo del pensamiento, personalidad y aprendizaje de cada ser humano a lo largo del proceso del ciclo vital y su trayectoria académica, la necesidad de adquirir conocimientos dentro de esta área tiene el objetivo de identificar las características más predominantes de los diversos problemas de índole psicológico lo cual puede afectar al estudiante, su proceso de aprendizaje y relación social. La psicología es fundamental para el proceso de enseñanza - aprendizaje ya que a través de ella se podrá entender cómo aprendemos, a través de qué y cada una de las etapas de desarrollo, el conocimiento de esta ciencia aportará al docente a identificar y actuar ante diferentes dificultades, problemas o trastornos de aprendizaje ya que conocerá las características de cada uno de ellos con el fin de planificar, alinear, modificar, adaptar, sugerencias de acuerdo a sus necesidades con estrategias metodológicas didácticas y contar con recursos adecuados de cada estudiante. A su vez el docente podrá resaltar las habilidades que posee un estudiante, acompañándolo en el proceso cognitivo asumiendo el

rol de facilitador, moderador y guía en el ámbito educativo como social. (Garzón, Rojas, Cañizares, & Catherine, 2019)

1.1.3 Pedagogía docente

Se podría indicar que la pedagogía es la madre de todas las ciencias y disciplinas de la educación, además, una disciplina que reconoce todos los días problemas profundos y complejos. Se podría decir que se relaciona con la práctica docente, según (Fierro, Fortoul, & Rosas, 1999), se considera como una praxis social, objetiva e intencionada, cargada de significados, de acciones y de saberes, se establece que para desarrollar los procesos educativos en donde participan fundamentalmente los maestros y los estudiantes he intervienen e interactúan en dicho proceso. En la práctica se encuentran implicados otros agentes como las autoridades educativas, padres de familia, comunidad y existe también la presencia de elementos curriculares, políticos, institucionales, administrativos y normativos. La práctica docente se realiza en respetando una planificación estructurada institucional específicos para llevar a cabo el proceso educativo.

De Lella, citado por (García, Loredo, & Carranza, 2008) indica que la práctica docente: “se concibe como la acción que el profesor desarrolla en el aula, especialmente referida al proceso de enseñar, y se distingue de la práctica institucional global y de la práctica social del profesor” Con base a esta referencia podemos afirmar que el concepto de práctica docente está referido a la actividad de enseñar ya que se lleva a cabo la labor del docente para propiciar en los estudiantes los aprendizajes esperados de acuerdo a los objetivos y contenidos establecidos en el currículum. Así mismo, en la práctica docente donde se puede evidenciar las necesidades educativas de cada uno de los estudiantes, fortaleciendo las diferencias y particularidades de cada uno de ellos.

1.1.3.1 Técnicas didácticas

Las técnicas didácticas son concebidas como un:

Procedimiento lógico y con fundamento psicológico destinado a orientar el aprendizaje del estudiante. Lo puntual de la técnica es que esta incide en un sector

específico o en una fase del curso o tema que se imparte, como la presentación al inicio del curso, el análisis de contenidos, la síntesis o la crítica del mismo. (Garza, 2000)

La técnica didáctica más que un fundamento lógico es un recurso particular de que se vale el docente para cristalizar los propósitos planteados desde la estrategia, porque combinan aprendizaje y socialización, bajo una perspectiva constructivista, profundizando en conocimientos, valores de la vida social, en el autocontrol, autoaprendizaje y coaprendizaje significativo.

Un docente de calidad es aquel que provee oportunidades de aprendizaje a todos los estudiantes y contribuye, mediante su formación, a construir la sociedad que aspiramos para nuestro país.

El propósito de los Estándares de Desempeño Docente es fomentar en el aula una enseñanza que permita que todos los estudiantes ecuatorianos alcancen los perfiles de egreso o aprendizajes declarados por el currículo nacional para la Educación General Básica y para el Bachillerato.

Además, los Estándares de Desempeño Profesional Docente establecen las características y desempeños generales y básicos que deben realizar los docentes para desarrollar un proceso de enseñanza–aprendizaje de calidad. (MINEDUC, 2019)

2. Liderazgo

Como define en el libro de (Gómez R. , 2008) sobre Kotter (1990) que «el liderazgo es el proceso de mover un grupo en alguna dirección mediante métodos generalmente no coercitivos y donde el liderazgo efectivo es aquel que produce movimientos encaminados a los intereses del grupo a largo plazo», con este análisis podemos observar los cambios relevante que se tiene en conseguir, estimular el ambiente laboral de sus trabajadores y comprometerlos a cumplir la misión y visión en la centralización de los intereses en común que se tiene.

2.1 Tipos de Liderazgo

Para (Mendoza Torres & Ortiz Riaga, 2006) destaca que Gómez (2006) “El líder debe ser motivador, haciendo que la satisfacción de las necesidades del subordinado

dependa de su desempeño eficaz, proporcionando la capacitación, dirección, apoyo y recompensas que son necesarios para el desempeño eficaz”.

Donde se puede identificar los cuatro componentes del liderazgo. El líder directivo, el que hace conocer a sus subordinados lo que espera de ellos, sus instrucciones son específicas y cómo deben desarrollarlas; el líder apoyador es amigable y muestra preocupación por sus subordinados que tiene a cargo; el líder participativo recibe consejos de sus subordinados y acepta las sugerencias; el líder orientador se fija en metas y espera que los subordinados realicen más en sus actividades.

También que se enfoca, en que el líder debe cumplir su trabajo y hacer que sus subordinados cumplan con lo establecido y que pueda lidiar con sus complejas funciones que tiene a diario, cada líder debe ser innovador y creativo, capaz de reconocer el desempeño de sus colaboradores, tener una verdadera representatividad ante sus mandos superiores que le permitan influir en ellos y lograr que su administración sea apoyada por los superiores para alcanzar con su equipo los objetivos que se han establecidos.

El liderazgo se clasifica como se describe seguidamente en la tabla 1.

Tabla 1. Tipos de liderazgo

Tipos de Liderazgo	Características
Gerencial	Genera proyectos con sus empleados. Competencias innovadoras Maneja un liderazgo transformacional
Autocrático	Maneja las instrucciones precisas. Centraliza la toma de decisiones. Poder absoluto.
Democrático	Es participativo y colaborativa con sus trabajadores Mantiene motivación propicia con sus empleados.
Laissez Faire	El poder de decisión está en los trabajadores. Tienen más libertad en la delegación de trabajos. Carencia de reglas y normas.
Transformacional	Autoestima estable.

Responsabilidad en el trabajo.
Manejo del desarrollo personal y profesional de
cada trabajador.

2.2 Características de Liderazgo

Con relación a las características del liderazgo, según (Gómez, 2006), menciona que las personas nacen con cierta predisposición para ser líderes, por ello estableció dos categorías: los líderes nominales y los líderes estratégicos. Los nominales son aquellas personas que son nombradas para algún puesto y empleo donde se exige un liderazgo verdadero, pero que no saben cómo proporcionarlo, mientras que los líderes estratégicos son aquellos que combinan una visión estratégica, el criterio objetivo y las habilidades empresariales para crear utilidades. Menciona también que las características de un buen líder deben ser:

- Independiente
- Mantiene signos especiales de liderazgo (dignidad, buenos modales, respeto por sí mismo y los demás)
- Relaciones óptimas
- Dominio de la rapidez de los proyectos.
- Tiene disposición y deseo de aprender cosas nuevas
- Lleva una vida privada tranquila y austera
- Es atractivo, todos quieren ser amigos suyos

2.2.1 Carismático

El liderazgo tiene la capacidad, la consecución, la responsabilidad, la participación, y el estatus en situaciones, donde su capacidad para formular y articular una visión inspiradora, para el grupo a través de su empoderamiento e identidad colectiva.

2.2.2 Conductuales, Transaccionales y Transformacionales

El líder se enfoca en aspectos como son la estructura inicial y consideraciones a sus trabajadores en la productividad, alcanzando una atmósfera organizacional fiable, amigable y confortable, adecuado para su desempeño organizacional.

Donde se destaca (Mendoza Torres & Ortiz Riaga, 2006) que citan a Burns (1978) y Bass (1985) que mencionan que el término liderazgo transformacional fue puesto primero por Burns y después por Bass, donde el primero menciona que el liderazgo transformacional se considera como: “una relación de estimulación y elevación mutuas que convierten a los seguidores en líderes y pueden convertir a los líderes en agentes morales” para el segundo el liderazgo transformacional el líder motiva a los seguidores a lograr un desempeño que supera las expectativas al transformar las actitudes y los valores de los seguidores”.

Esto no dice que el liderazgo promueva en sus seguidores, una nueva visión de ellos mismos, como del entorno, en donde se desenvuelven las personas. Los líderes enfocan en una optimización en el desarrollo, investigan la innovación de todos, debe indagar los modelos ,para que los sigan, debe ser un motivador, un estimulador, y desarrollar en su personal dentro de la Institución, una visión clara de cuáles son las metas que se quieren alcanzar, las mismas que pueden ser creativas e innovadoras.

2.3 Funciones del Líder

En las funciones de un líder es la de planificar, delegar tareas, alcanzar metas y objetivos.

Se destaca que un líder, es una persona que dirige a un grupo, organización o país, se le puede definir también como: “el individuo que constantemente ejerce más impacto que otros en la dirección de una actividad grupal”.

Para destacar a un buen líder, es necesario tener algunas habilidades específicas, saber comunicarse, tener motivación y flexibilidad, entre otras. La eficacia de un líder puede medirse por cantidad de metas alcanzadas, o la cantidad de personas que son guiadas.

2.4 Enfoques y Estrategias

Planificar: La planificación se define a la forma, en la cual se llegará a una meta. Es decir, se diseñan acciones y pasos a seguir para que tenga una solución al problema identificado.

Con el cumplimiento de las actividades que se establecen, la planificación se fortalece a través del equipo de trabajo.

Toma de decisiones: Es la selección de ideas para llegar a objetivos o soluciones de algún conflicto.

Delegar: Es encargar o ceder actividades a otra persona, es también observar y aceptar que no existe una sola forma de hacer las cosas, y que la gente tiene diferentes perspectivas sobre cómo se puede hacer.

Alcanzar metas u objetivos: Cada líder traza objetivos a los que tiene que llegar una organización o un equipo. Por lo tanto, una de las principales funciones de un líder es conseguir cumplir con los compromisos establecidos.

Dar soporte y evaluación: En el caso de dar soporte, se refiere a la ayuda que un líder, puede ofrecer durante un proceso de planificación y consecución de los objetivos.

La evaluación, es el proceso no solo de controlar, sino de aprendizaje e intercambio de varias experiencias, tomando en cuenta lo que se ha planificado y lo que ha permitido llegar o no a la meta establecida.

Comunicar y escuchar: Para realizar un liderazgo, es necesario saber comunicar. La persona que quiera conseguir una serie de objetivos o transmitir algunos valores, debe saber explicarse de manera oportuna con todas las personas que formen su equipo o personal más cercano.

Formar y formarse: La formación profesional, es fundamental para que la persona involucrada en un proyecto sepa desarrollarse de manera oportuna. El líder tiene la función de facilitar esta formación y de mantenerse al tanto de las posibles mejoras educativas y formativas que ayuden a todos sus colaboradores.

Asesorar: El asesoramiento, es clave que proporciona el apoyo del equipo que necesita, despejar incógnitas, es clave para que el sistema seleccionado siga funcionando, por lo que un líder siempre debe estar dispuesto a recibir sugerencias, y las necesidades para poder cubrirlas.

Motivar: Si una persona se encuentra motivada a la hora de realizar cualquier actividad, es clave para que un proyecto funcione de mejor manera. La motivación, mejora la eficiencia, la calidad y las prestaciones, por lo que un líder debe poner cierto empeño en mantener siempre armonía motivacional a sus colaboradores.

Premiar: Una de las principales maneras de motivar es recompensando a aquel que lo merezca. Si una persona se ve valorada, su lealtad y eficiencia serán más difíciles de corromper. Un líder debe ser justo en este sentido y saber dar su reconocimiento cuando se ha merecido su trabajador.

2.5 Enfoques de liderazgo y estilos para el líder:

Un líder puede utilizar distintos estilos, cualquiera que sea su estilo de liderazgo, básicamente se tomará en cuenta 3 enfoques:

- Prioridad en el rendimiento o en la persona.
- Grado de participación.
- Formas de guiar.

La importancia de un buen liderazgo, para que la persona individual o colectivamente, pueda rendir, dependerá de las conductas de liderazgo que posea. En gran medida, la motivación y la autoconfianza de los que dependen de él, así como el estrés y la cohesión de un grupo, son variables de enorme trascendencia para optimizar el rendimiento del equipo.

2.5.1 Enfoques de liderazgo

2.5.1.1 Prioridad en el rendimiento o en la persona

Si la sensibilidad predomina sobre el rendimiento de una persona, el equipo corre el riesgo de caer en un acomodamiento que le impedirá progresar, pero, por otro lado, preocuparte por las personas y fomentar una buena relación social son factores tan importantes, para que el grupo se sientan a gusto y trabaje de mejor manera.

A través de mucha sensibilidad por las personas, se llega mejor al rendimiento que estableciendo otra prioridad. Un líder debe aprender a combinar ambos estilos del liderazgo.

2.5.1.2 Participación de los liderados

En este enfoque de liderazgo debemos hacernos preguntarnos: ¿En qué medida participan las personas a las que lideras?, ¿Nada?, ¿Solamente les informas?, ¿les consultas?, ¿les involucra en el proceso de toma de decisiones?, ¿les delegan cometidos?

Un liderazgo que es más autocrático, implica una mínima participación. Si tú como líder, dices lo que hay que hacer y dejas poco o ningún margen para la iniciativa personal, tu equipo de trabajo, finalmente se acostumbrará a que les indiques tanto el camino a seguir, que incluso temerán tomar decisiones por miedo a equivocarse.

En el otro extremo se encuentra la delegación: “Hazlo tú”. Si trasladas, la responsabilidad a una o varias personas de tu equipo de trabajo, y le das más o menos poderes para actuar. Esto no quiere decir que te desentiendas, pero sí que cedes el control a otra persona del equipo. Pero hay que tener en cuenta, un aspecto importante que en la delegación, es delegar responsabilidades en la persona que verdaderamente los pueda asumir sin inconvenientes.

¿Qué grado de participación es mejor?

Todo dependerá de las circunstancias que se encuentren, y de las características de las personas que se encuentran involucradas.

Tu habilidad como líder debe consistir en combinar distintos grados de participación. Tu objetivo principal deberá ser: involucrar a las personas dándoles responsabilidades y respetando su espacio, pero transmitiéndoles, al mismo tiempo, que estás ahí asumiendo tu responsabilidad de mando, y que cuando hace falta, “no te tiembla el pulso”.

¿Cómo guías a tus liderados?

En este enfoque de liderazgo, analizamos si el líder se sitúa como guía, en relación con conceder una mayor o menor participación en sus funciones.

- Una forma de guiar, es establecer y evaluar objetivos, mediante su establecimiento, el camino a seguir, la evaluación periódica, con análisis de cómo van las cosas, y, a partir de ahí, deciden el siguiente paso;

- Otras veces, el líder guía comunicando, no necesariamente para decir lo que hay que hacer, también a través de informes de los aspectos que se considere relevantes para que tus empleados realicen su tarea. A partir de ahí, cada uno se dedica a su trabajo.
- Otra manera es a través del propio ejemplo, el comportamiento va a ser adecuado a imitador. El comportamiento por imitación, y, en relación con esto, se puede establecer un “feedback” o “reconocimiento por tu parte a los liderados”.
- El feedback (dar y recibir) es otra forma de guiar. Se encuentra relacionado con el elogio o el reconocimiento. Si refuerzas los comportamientos correctos, estás señalando, qué debe repetirse, por dónde se debe ir.

2.6 Visión integral de la acción directiva

La visión de un líder, debe contar con elementos como, apoyo por parte del equipo de trabajo, amplia y detallada, positiva y alentadora, dominar fracasos y seguir luchando. Es posible, mejorar el futuro, haciéndonos de una visión, en la que tomemos en cuenta lo que le hace falta a la actualidad, la manera en que se pueden corregir errores, sobreponerse a todo y crecer.

La visión, es resultante de una serie de conjugaciones entre las funciones básicas: de la docencia, la investigación y difusión de la cultura, la interrelación con la sociedad a la cual se debe y beneficia con su actividad.

Para alcanzar la visión, se requiere las siguientes condiciones básicas: una estrecha interrelación con la sociedad de la cual este forma parte, un cuerpo de empleados de clase mundial, personal que sea capaz de desempeñarse exitosamente en ámbitos mundiales, y una mística, constituida por principios y valores, los cuales, guiando el pensamiento, las acciones de los hombres, hagan posible su desenvolvimiento integral y una convivencia humana.

Cuando se desarrolla una idea, cualquiera que sea su naturaleza, uno de los aspectos que siempre deben plantearse, es la visión de futuro que se tiene, de la actividad

que resultará de tal idea. Normalmente, en el desarrollo de una microempresa, la visión de futuro es limitada, porque se está restringido a un proyecto de naturaleza muy pequeña. Sin embargo, se debe tener presente, que es la visión a futuro de cualquier actividad del hombre, lo que lo motiva a enfrentarse a las dificultades, problemas y continuar luchando por vivir.

Cada acción que el ser humano realiza, está motivada por la luz al fondo del túnel, por una estrella, que simboliza los más profundos anhelos, respecto de cada cosa que realiza. Es una visión a futuro, la que se debe transformar, en nuestra meta real, en el fin último por el cual, se realiza todos los esfuerzos necesarios, para alcanzar el nivel de vida deseado. Positiva y alentadora, una visión siempre debe ser para crecimiento.

El aprender a poder desarrollar un proyecto de futuro, es la capacidad de crear una planificación, de acuerdo a los recursos disponibles y basados en la planificación, crear una visión a futuro, es algo que se aprende, que se entrena, y que se desarrolla.

La visión de un líder es indispensable, cuando se empieza por plantear una visión a futuro, es por lo que se empieza, motiva a su equipo y pone en marcha todo, apoya al equipo, es lo que por consecuencia procede, el líder mueve a sus seguidores y los motiva para cumplir con la visión, y así cumplir los objetivos pactados.

2.7 La motivación

Generalmente, al hablar de motivación, nos referimos a las fuerzas internas o externas que actúan sobre un individuo, para disparar, dirigir o sostener una conducta. En términos técnicos, muchos autores la definen como: “la raíz dinámica del comportamiento”, lo cual quiere decir, que toda forma de conducta nace en algún tipo de motivo.

Dicho en términos más sencillos, la motivación, es la energía psíquica que nos empuja a emprender, o sostener una acción o una conducta. Su desaparición, acarrea necesariamente el abandono de lo que se hace. Por eso, es mucho más difícil alcanzar objetivos cuando se carece de una motivación.

La motivación, es la que nos permite crear diferentes hábitos, intenta buscar cosas nuevas, sostener el esfuerzo en alguna tarea que consideremos gratificante o productiva, e incluso, es necesaria para satisfacer determinadas necesidades fundamentales.

Por otro lado, se puede distinguir entre:

- **Motivación positiva.** Invita a la acción para obtener un beneficio buscado.
- **Motivación negativa.** Se realizan acciones para evitar una posible consecuencia negativa.

2.7.1 Importancia de la motivación

La psicología, se interesa enormemente en la motivación. Por un lado, es la fuente de energía para completar las tareas que nos hemos propuesto. Por otro lado, es un factor que influye en otras variables emocionales y psíquicas como el estrés, la autoestima, la concentración, entre otras.

Pero en el ámbito cotidiano, la posibilidad de mantenerse motivado es fundamental para desempeñar muchas de las tareas que, de una manera u otra, nos suponen algún tipo de esfuerzo o de postergación del placer. Es tan simple como que, sin motivación, la acción se hace difícil, lenta o insostenible en el tiempo.

2.7.2 La motivación de un líder

En la actualidad, el liderazgo es una de las competencias más demandadas por las empresas, y se refiere a la capacidad que posee un profesionalista de enseñar e influir positivamente en otras personas para alcanzar una meta en común. El líder representa una figura de motivación para sus colaboradores, sus acciones están dirigidas hacia los objetivos corporativos, orienta a su equipo en el desarrollo de las actividades e impulsa su crecimiento profesional y personal.

Para desempeñar el rol del liderazgo, es necesario que un líder posea ciertas cualidades y destrezas, que aseguren una correcta dinámica de equipo.

Entre estas cualidades podemos mencionar:

- **Entusiasmo.** Un líder efectivo, debe ser capaz de transmitir seguridad y confianza a su equipo, esta habilidad le permite crear un ambiente de trabajo agradable además de colaborativo.
- **Visión.** Un buen líder, se caracteriza por su visión a largo plazo, es capaz de detectar oportunidades y anticiparse a posibles amenazas.
- **Comunicación.** Un líder es un orador, capaz de transmitir a su equipo, los objetivos corporativos y alinear los esfuerzos de sus colaboradores hacia el cumplimiento de una meta en común.
- **Resolutivo.** Una de las características más importantes de un buen líder, es la resolución de conflictos, ser capaz de solucionar los problemas que impiden el desarrollo del trabajo en equipo de manera inmediata.
- **Disciplina.** Un líder, funge como figura de autoridad. Para lograr los objetivos planteados, debe transmitir la exigencia no solo a sus colaboradores, sino también a sí mismo, ganándose a través de sus acciones la confianza de su equipo.
- **Negociador.** Un buen líder, es capaz de persuadir a los demás, crear relaciones benéficas, con sus colaboradores, clientes y proveedores.

La capacidad para motivar a su personal, es lo que define a un buen líder. La motivación, juega un papel fundamental en la consecución de los objetivos, colaboradores motivados entregan mejores resultados, son más eficientes y su compromiso es mayor. Es esencial que el líder, identifique los factores que motivan a su equipo, para diseñar estrategias que los impulsen a dar lo mejor de sí mismos.

Entre las acciones de un líder que elevan la motivación de sus colaboradores se encuentran:

- **Retroalimentar a sus colaboradores.**

El objetivo de esta retroalimentación, es identificar áreas de oportunidad. Es importante ofrecer *feedback*, tanto individual como en equipo; de esta manera, cada profesional podrá reconocer aquellas habilidades que necesita reforzar.

– **Reconocer el trabajo.**

Ofrecer mecanismos de recompensa, que reconozcan el trabajo y esfuerzo, ayuda a reforzar su compromiso y promueve la competitividad del equipo.

– **Establecer canales de comunicación efectivos.**

Es fundamental, que los colaboradores se sientan involucrados en los proyectos, para lo cual debe existir una comunicación fluida entre el líder y su equipo.

– **Fomentar la autonomía.**

Cuando un líder, permite que sus subalternos tomen sus propias decisiones y sean responsables de su trabajo, se eleva su nivel de motivación, al contar con cierto grado de independencia.

– **Impulsar el crecimiento de sus colaboradores.**

Parte de la labor de un buen líder, es ofrecer a sus colaboradores las herramientas necesarias para mejorar su desempeño. Diseñar planes de carrera, ofrecer formación continua son acciones que ayudan a su crecimiento profesional y aportan grandes beneficios al desarrollo del trabajo en equipo.

Es importante considerar, que la motivación no se trata únicamente de la retribución económica; existen factores como políticas flexibles, incentivos no monetarios y el lugar de trabajo que deben ser tomados en cuenta para diseñar estrategias de motivación para los colaboradores.

Los beneficios de motivar al personal, se ven reflejados en su nivel de satisfacción e incremento de su calidad de vida, además de mejorar las relaciones interpersonales entre los miembros del equipo.

2.7.3 Problemas y retos del directivo

Los resultados señalan que los principales problemas que enfrentan los nuevos directores son la carga de trabajo administrativo, la relación con los docentes, los alumnos y padres de familia. En los problemas con los docentes subyace la dificultad del líder para ejercer la autoridad.

Según explica (Martínez G. , 2011), los líderes tienen, hoy día, el desafío de poner a prueba sus habilidades para organizar y motivar a su equipo, teniendo muy presente las circunstancias derivadas de la sociedad de la que se forma parte. Así, las empresas han empezado a valorar algo más que sus resultados y balances económicos, hasta enfocarse en el bienestar de los empleados debido a su impacto en términos productivos.

2.7.3.1 Fomento de la felicidad y la búsqueda del equilibrio entre el bienestar mental y el entorno laboral. "Cuando las personas se sienten bien tratadas y motivadas, disfrutan más su trabajo, tienden a rendir más y hacerlo de forma más sostenible en el tiempo", explica (Fuster, 2019) donde presenta a Martínez de Miguel, que señala: "Detrás de cualquier proceso organizativo que afecte a las personas se mueve mucha energía emocional, que tiene que ser gestionada con inteligencia".

2.7.3.2 La importancia de la buena actitud. También será clave el mantenimiento del buen humor, en el ambiente laboral, pues es el que principal impulsor del optimismo, el compromiso, la creatividad y la felicidad en los trabajadores y, por tanto, de su rendimiento. Además, el líder explica que el sentido del humor rebaja la tensión, facilita el encuentro de posiciones encontradas, coloca a las personas en un lugar más efectivo ante los problemas, y les vuelve más dispuestos a resolver problemas en lugar de lamentarse por ellos.

2.7.3.3 Respetar los horarios. Alargar las jornadas de trabajo, facilita el estancamiento profesional y deriva en "directivos estresados, cansados, que dejan de cuidarse física y mentalmente, de aprovechar el tiempo libre para formarse, y de tener otras actividades durante la semana que no sea trabajar".

2.7.3.4 Comunicación más efectiva. Con el fin de hacer que la comunicación fluya, que evidencia (Fuster, 2019), en su artículo señala a Gonzalo Martínez de Miguel, que hay tres reglas básicas: escuchar antes de ser escuchado, aclarar el significado de algunas palabras esenciales, que pueden ser entendidas de formas muy distintas, y no olvidarse de verificar lo que el otro ha entendido.

2.7.3.5 Gestionar equipos diversos. Hacer equipos demasiado homogéneos, es una forma de empobrecerlos, la diversidad en diferentes puntos de vista, siendo valorado la opinión divergente.

2.7.3.6 Saber enfrentarse al cambio constante. "El cambio no es la excepción, ahora es la norma", como apunta Martínez de Miguel en (Fuster, 2019), que indica la clave para adaptarse en: "aprender a disfrutar de esa inestabilidad en lugar de sufrirla". "Trabajar la serenidad, a través de prácticas de meditación, será cada vez más frecuente".

Por último, (Martínez G. , 2011) advierte que un buen profesional, nunca debe dejar de aprender y formarse, especialmente, ahora que el entorno exige que los trabajadores que adquieran nuevas competencias cada vez más rápidos. Alrededor del mundo, se genera una cantidad de conocimiento que exige una actitud real de apertura y aprendizaje.

3. Gerencia Innovadora

Según el diccionario de la Real Academia Española define la innovación como acción y efecto de "innovar" también en el ámbito más específico del comercio, como "creación o modificación de un producto y su introducción en un mercado" Además se lo encuentra en el aspecto tecnológico, empresarial y en el campo educativo.

(Hernández, Tirado, & Antonio, 2016) manifiestan en su artículo, que es un proceso de creación colectiva donde los miembros de una determinada comunidad aprenden, inventan y diseñan nuevas reglas para el juego social de la colaboración y de conflicto o, en una palabra, una nueva práctica social, y en este proceso adquieren las necesarias habilidades cognitivas, racionales y de organización.

Como se dice (Fuenzalida, 2017) que cita a Goldenberg, 2004, el término "innovación" se utiliza para indicar el desarrollo y aplicación de nuevas actividades mejoradas, iniciativas, servicios, procesos o productos diseñados para hacer frente a los retos sociales y económicos que enfrentan los individuos y las comunidades.

Según (ISO, 2016), certificación que tiene el objetivo de promover y sistematizar las actividades de investigación, desarrollo e innovación del plan estratégico, los beneficios de la gestión de innovación son:

- Mejorar el prestigio y la reputación corporativa
- Reconocer la importancia de la I+D+I (Investigación, Desarrollo e Innovación)
- Demostrar la inversión en I+D+I
- Aumentar la competitividad y valor por los clientes
- Fomentar la actividad y la capacidad innovadora.

Es necesario que una Institución Educativa también tome los conceptos estratégicos de esta certificación que le permitan innovar en el ejercicio del proceso educativo.

Según esta certificación es importante desarrollar un estilo de dirección basado en la gerencia innovadora, tomar en cuenta la motivación, reconocimiento personal, además establecer canales de comunicación eficientes e implementar procesos de control, proyectos de innovación y planificación.

3.1 Características del Gerente y Líder Innovador

(Mendoza Torres & Ortiz Riaga, 2006) menciona que “El liderazgo es el acto de incluir a los demás para que actúen a favor del cumplimiento de una meta” también dicen que el líder y gerente innovador incluye a sus colaboradores a que tengan un comportamiento tal que produzca innovación. La cultura organizacional y comunicacional debe respaldar el liderazgo innovador.

Así mismo (Lyons, 2011) dice que el líder innovador debe ser capaz de definir oportunidades, realizando una valoración y selección de las ideas, reconociendo riesgos, para finalmente desarrollar la capacidad de la organización institucional.

Con relación a estos pensamientos, se podrían decir entonces que el gerente y líder innovador tiene una interacción entre personas que desarrollaran diferentes actividades, pero se unen en beneficio de la Institución, participando de manera cooperativa para alcanzar una meta en común, adaptando las actividades complejas de acuerdo a las circunstancias.

Entonces, la gerencia y liderazgo innovador en la educación debe representar la interacción de todos los integrantes de una institución educativa y no se debe centrar en el

control y autoridad, sino de implementar que estas relaciones sociales, practicar valores como la deliberación asertiva, la participación en democracia en toma de decisiones, que estas se considere como un proyecto común para mejorar la calidad educacional.

METODOLOGÍA

La presente investigación tiene como propósito mejorar el desempeño docente a través del plan de mejora desde el liderazgo gerencial innovador mediante una investigación mixta realizada en dos etapas.

A tal efecto, los investigadores pueden seleccionar los atributos para recopilar, analizar e interpretar la metodología mixta en el proyecto a través de las ventajas flexibles, multidimensionales y que serán empleados para el contexto de la presente investigación en la Unidad Educativa Réplica Juan Pío Montufar de la ciudad de Quito.

Esta investigación, requiere el uso de métodos cualitativos y cuantitativos, es decir, tomará una ruta mixta.

“La investigación mixta es aquella que aúna los métodos cualitativos y cuantitativos, con el fin de disponer de las ventajas de ambos y minimizar sus inconvenientes”. (Rus, 2020) . Esta ruta permitirá recopilar información y a la vez analizar e integrar la investigación cuantitativa como la cualitativa. Por lo que, se requerirá una mejor comprensión del problema de investigación, tomando en cuenta que se necesita escalas de puntuación, análisis estadísticos de respuestas e información recopilada.

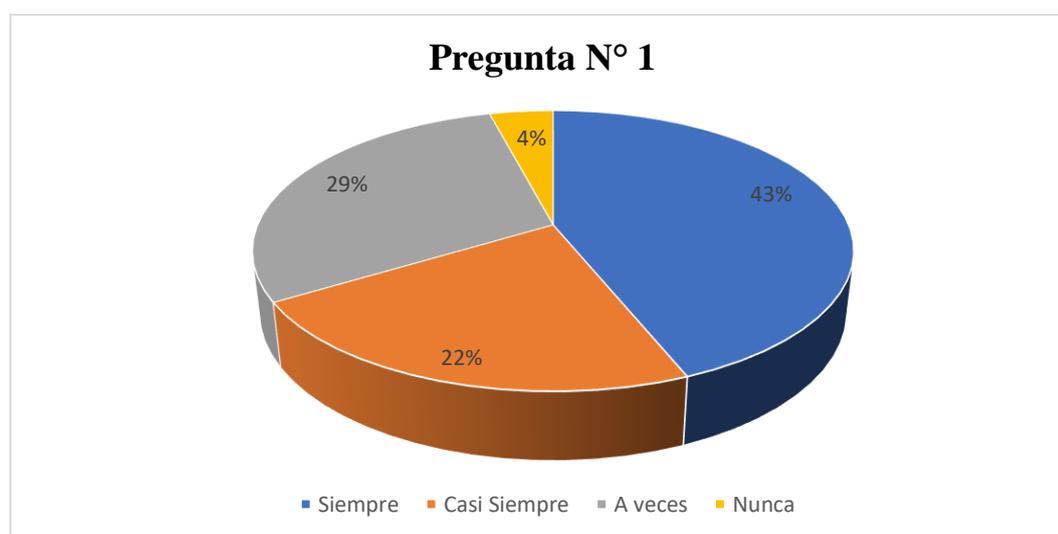
A tal efecto, la ruta cualitativa es abierta, la misma que saca la información por medio de entrevistas, conversaciones, observaciones y una diversidad de ideas que son recopiladas, abordando distintos puntos de vista del tema de investigación. La investigación cualitativa permitirá construir una teoría, mientras que la cuantitativa nos ayudará a probar las teorías. El utilizar las dos rutas nos dará varias fortalezas como una mejor comprensión completa del tema de investigación, desarrollando procedimientos sistemáticos, empíricos y críticos, con la recolección de datos y el análisis correspondiente las estaremos integrando.

Aplicando la ruta mixta y tomando en cuenta la ruta cuantitativa se realizarán encuestas a la comunidad educativa, la misma nos permitirá conocer los puntos clave para desarrollar nuestro plan de mejora y podemos conocer la realidad descriptiva de la Unidad Educativa frente a los problemas encontrados.

Análisis de Resultados

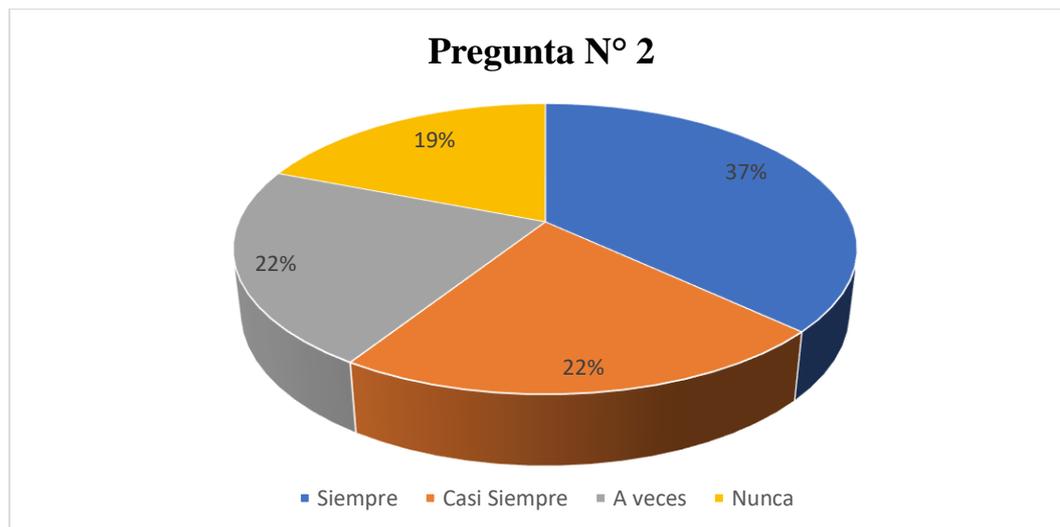
Aplicada las técnicas para la recolección de datos a los integrantes de la muestra, y atendiendo a la ruta mixta utilizada en esta investigación, a continuación, se presenta los resultados del momento cuantitativo, y, posteriormente los hallazgos del momento cualitativo.

Figura 1. Distribución de respuestas emitidas a la pregunta No. 1, por los integrantes de la muestra a la dimensión conocimiento disciplinar.



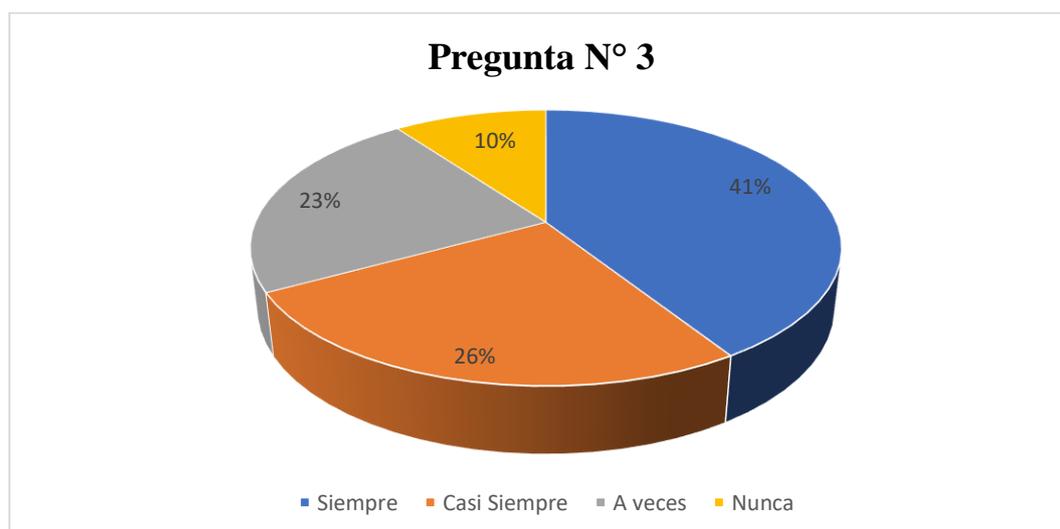
En la encuesta realizada a los docentes de la Unidad Educativa Réplica Juan Pío Montufar acerca de que si el equipo directivo desarrolla actividades para la optimización del conocimiento general el 43% de los encuestados respondieron que Siempre, el 29% de los docentes infirieron que A veces, el 22% respondieron que Casi siempre y la minoría que corresponde al 4% que nunca.

Figura 2. Distribución de respuestas emitidas a la pregunta No. 2, por la contención emocional de la muestra a la dimensión conocimiento disciplinar.



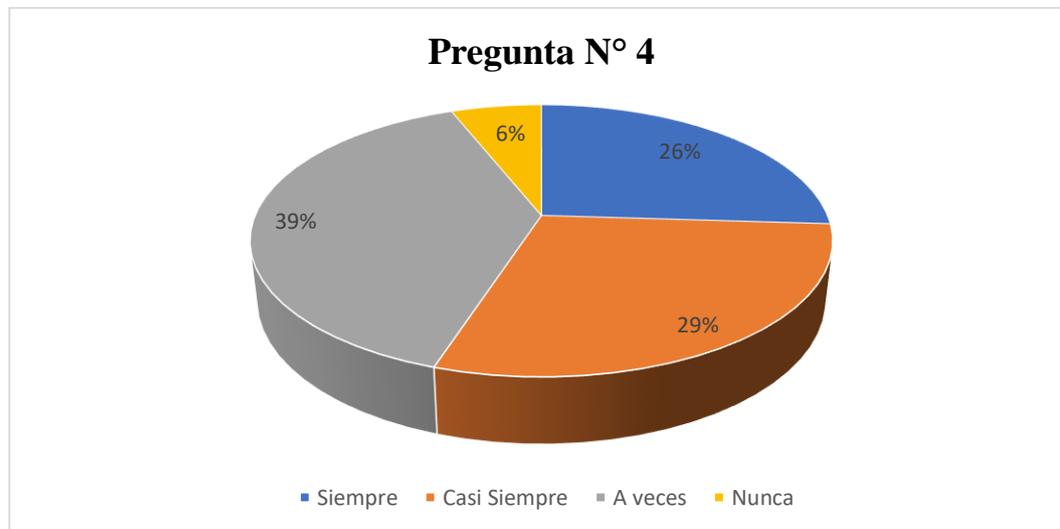
Los docentes de la Unidad Educativa Réplica Juan Pío Montufar manifiestan en un 37% Siempre, que el equipo directivo acompaña en la contención emocional cuando es requerido, el 22% responden que Casi siempre, al igual que el otro 22% que menciona que A veces y el otro porcentaje que corresponde al 19% que nunca.

Figura 3. Distribución de respuestas emitidas a la pregunta No. 3, por la empatía y asertividad los integrantes de la muestra a la dimensión conocimiento psicológico.



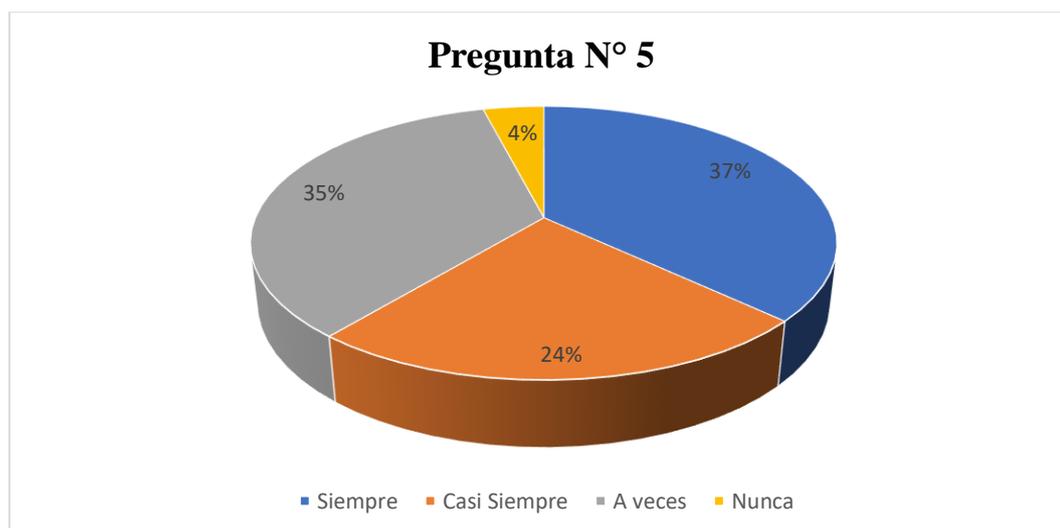
En respuesta de los docentes infieren que el 41% Siempre, el equipo directivo alienta, inspiran y motiva a innovar, crear cambios que ayuden a cumplir los procesos educativos con éxito, el 26% menciona que Casi siempre, el siguiente 23% indica que A veces y el 10% responde que nunca.

Figura 4. Distribución de respuestas emitidas a la pregunta No. 4, por la gestión emocional y relaciones interpersonales de la muestra a la dimensión conocimiento psicológico.



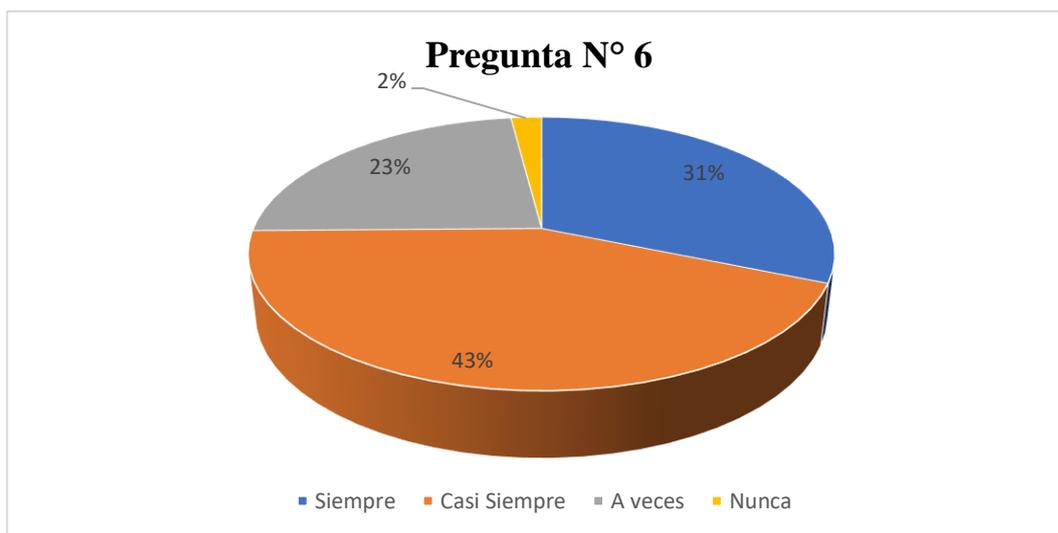
En la encuesta realizada a los docentes de la Unidad Educativa Réplica Juan Pío Montufar acerca de que, si el equipo directivo toma decisiones después de la deliberación con los docentes contesta el 39% A veces, el otro grupo de docentes que equivale al 29% menciona que Casi siempre, el siguiente 26% menciona que Siempre y el 6% responde que nunca se delibera con ellos.

Figura 5. Distribución de respuestas emitidas a la pregunta No. 5, por la etapa pedagógica de la muestra a la dimensión conocimiento pedagógico.



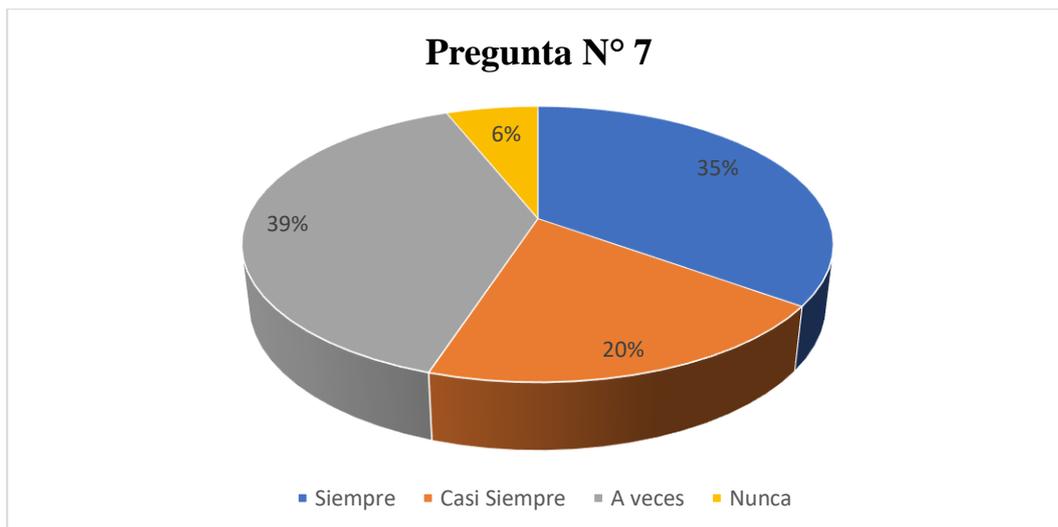
Según la respuesta de los docentes de la Unidad Educativa Réplica Juan Pío Montufar acerca de que, si existe comunicación afectiva en donde se maneje de buena manera las peticiones o decisiones del equipo directivo el 37% afirma que Siempre, por otra parte el 35% indica que A veces, el siguiente 23% difiere que Casi siempre y el 4% responde que nunca hay comunicación afectiva.

Figura 6. Distribución de respuestas emitidas a la pregunta No. 6, por el acompañamiento y orientación de la muestra a la dimensión conocimiento pedagógico.



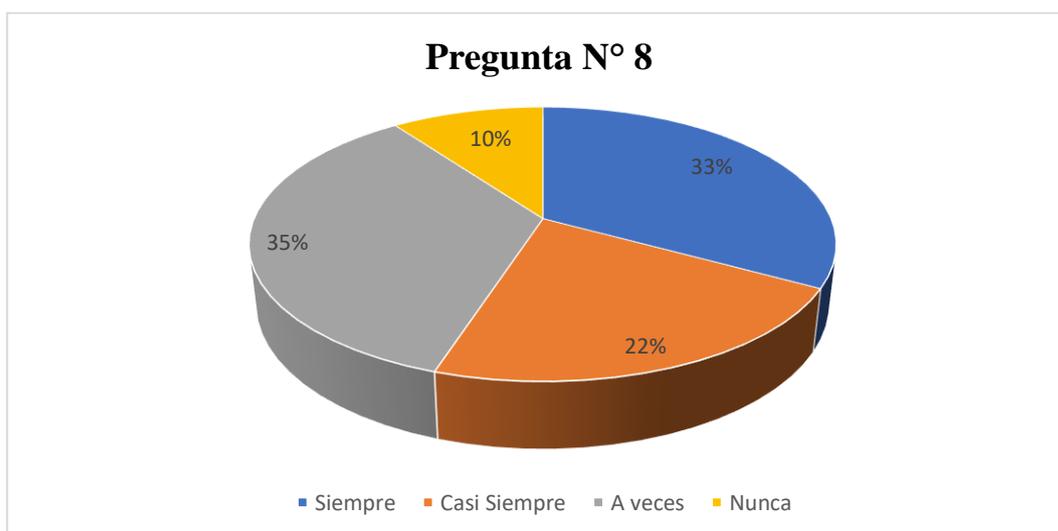
De acuerdo a la contestación de los docentes a la encuesta el 43% menciona que Casi siempre el equipo directivo da información o instrucciones precisas para que los miembros de la comunidad educativa las comprenda fácilmente y se las pueda cumplir, el 31% responden que Siempre, el 23% menciona que A veces y minoría 2% dice que nunca.

Figura 7. Distribución de respuestas emitidas a la pregunta No. 7, por la comunicación efectiva de la muestra a la dimensión conocimiento pedagógico.



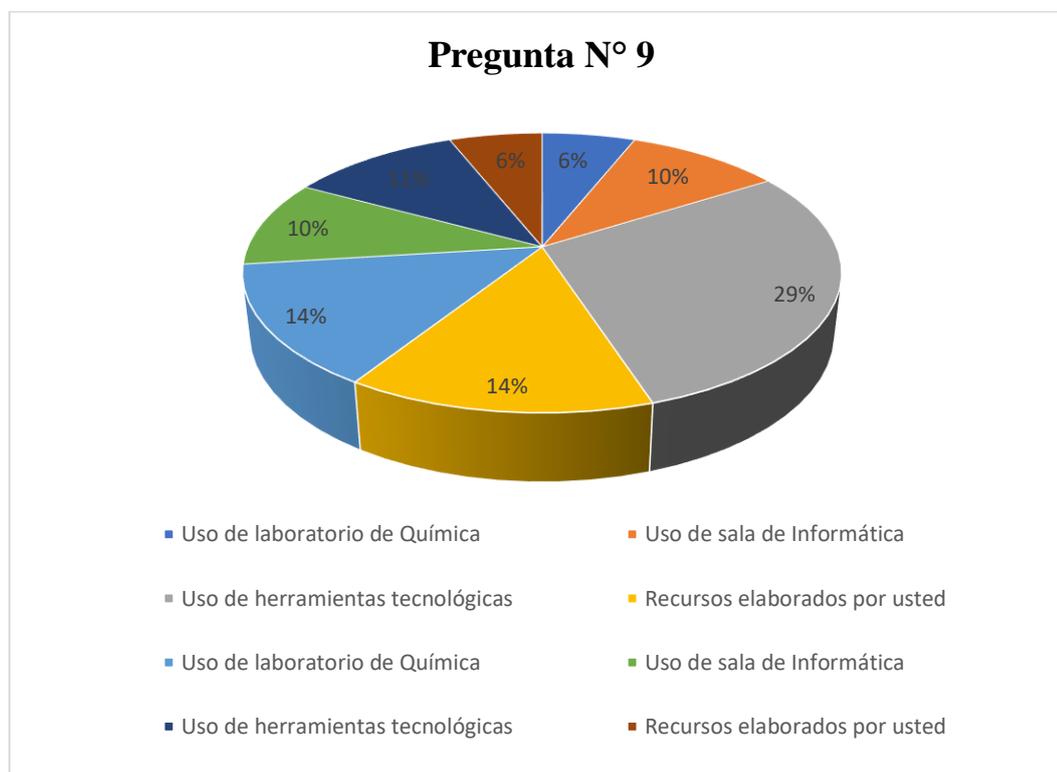
En la encuesta realizada en la Unidad Educativa Replicia Juan Pío Montufar los docentes manifiestan en un 39% A veces el equipo directivo fomenta la participación democrática con los docentes, el 35% menciona que Siempre, el 20% indica que A veces y el 6% manifiesta que nunca.

Figura 8. Distribución de respuestas emitidas a la pregunta No. 8, por la estrategias de enseñanza de la muestra a la dimensión conocimiento pedagógico



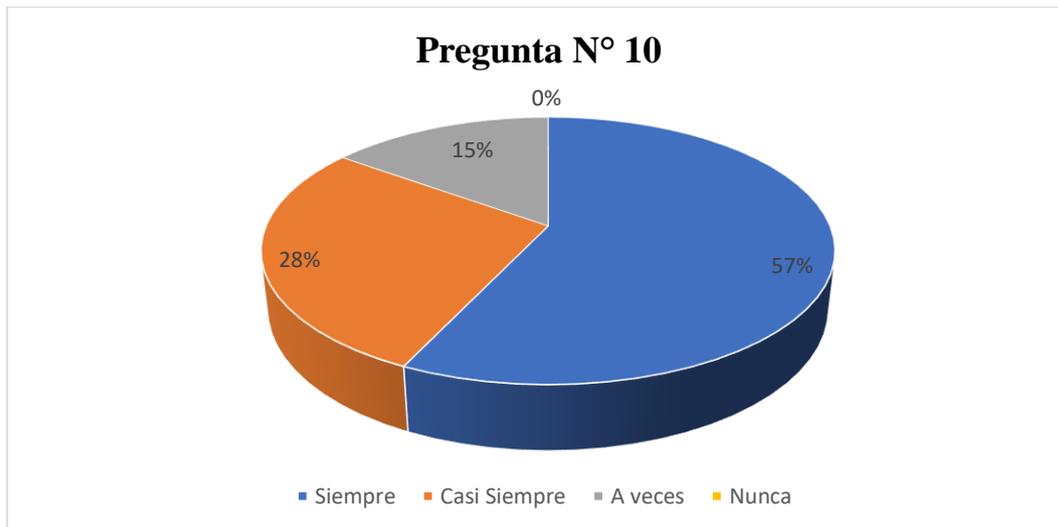
De acuerdo a la contestación a la encuesta de la Unidad Educativa Réplica Juan Pío Montufar al ítem de la imagen que representa la autoridad es de agrado de los docentes el 35% indica que A veces, el 33% informa que Siempre, el 22% que Casi siempre y el 10% manifiesta que nunca.

Figura 9. Distribución de respuestas emitidas a la pregunta No. 9, por los integrantes de la muestra a la dimensión conocimiento gerencial.



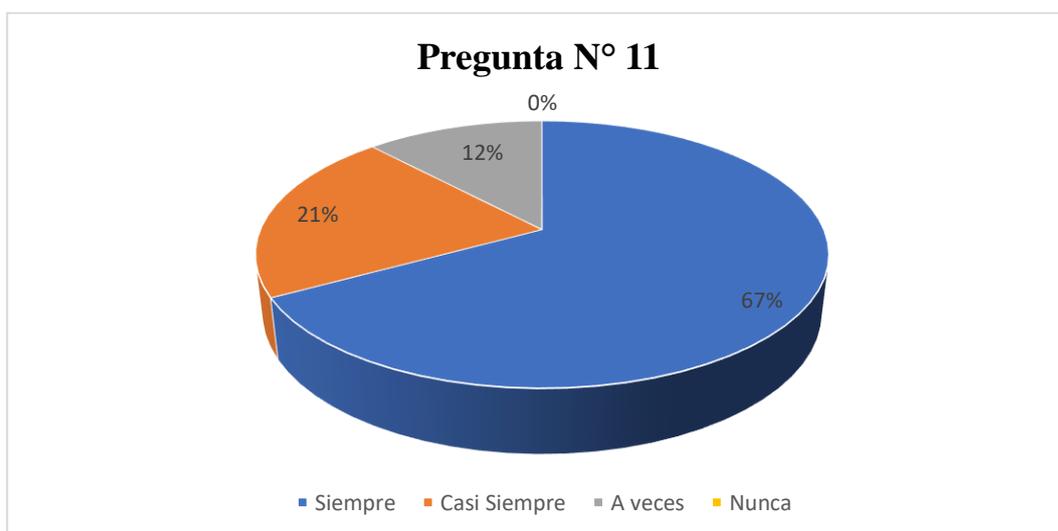
A la pregunta a los docentes de la Unidad Educativa Réplica Juan Pío Montufar respondieron que utilizan herramientas tecnológicas un 29%, en un 14% los docentes indican que utilizan libros del Ministerio de Educación, el mismo número refiere que elabora recursos por su iniciativa 14%, un 10% de docentes responde que utiliza la sala de Informática, al igual que los docentes que utilizan mapas 10%, el 6% de los docentes mencionan que utilizan el laboratorio de química y el mismo número de docentes refiere que realiza talleres como recursos para su labor docente 6%.

Figura 10. Distribución de respuestas emitidas a la pregunta No. 10, por la competencia gerencial e innovadora de la muestra a la dimensión conocimiento gerencial.



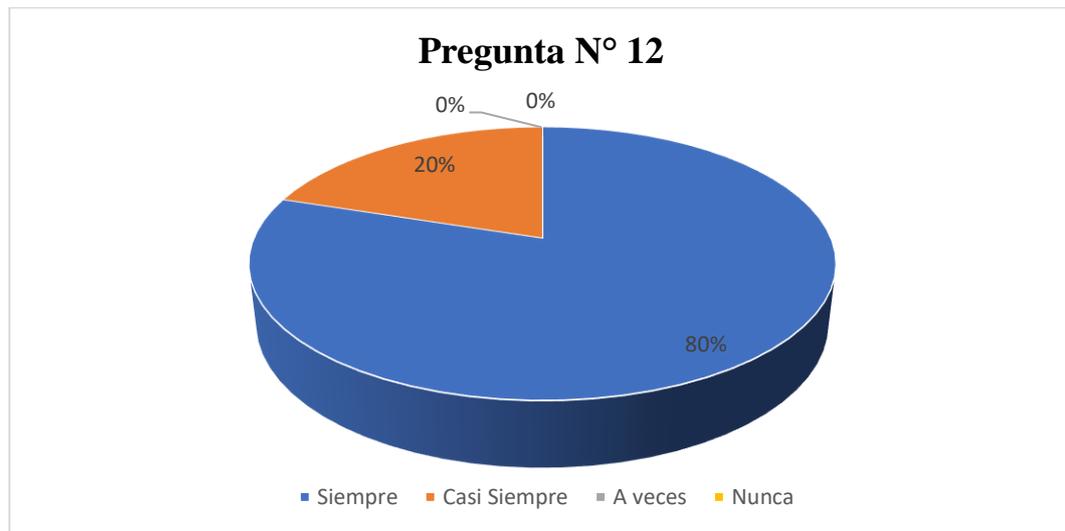
Los docentes de la Unidad Educativa Réplica Juan Pío Montufar responden en un 57% a que ha desarrollado empatía hacia sus compañeros y equipo directivo que aceptan las diferentes opiniones de los integrantes de la comunidad que corresponde a Siempre, el 28% menciona que Casi siempre, el 15% difiere que A veces y en su nulidad 0% Nunca.

Figura 11. Distribución de respuestas emitidas a la pregunta No. 11, por liderazgo transformacional de la muestra a la dimensión gerencial.



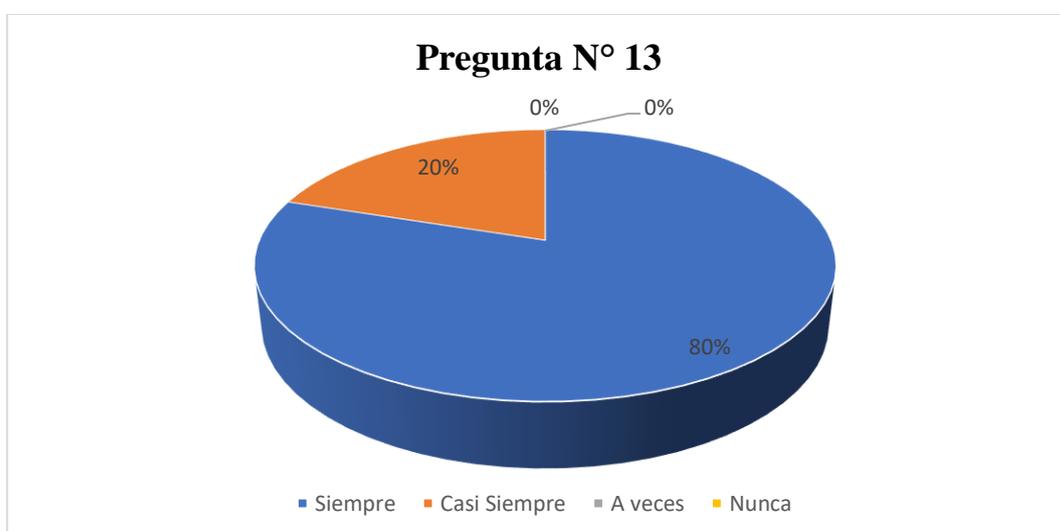
En respuesta a la encuesta a los docentes de la Unidad Educativa Réplica Juan Pío Montufar mencionan en un 67% aplican diferentes estrategias de enseñanza para la comunicación del aprendizaje que corresponde a Siempre, el 21% indica que Casi siempre, por otro lado, el 12% difiere que A veces y en su nulidad 0% Nunca.

Figura 12. Distribución de respuestas emitidas a la pregunta No. 12, por los integrantes de la muestra a la dimensión liderazgo autocrático.



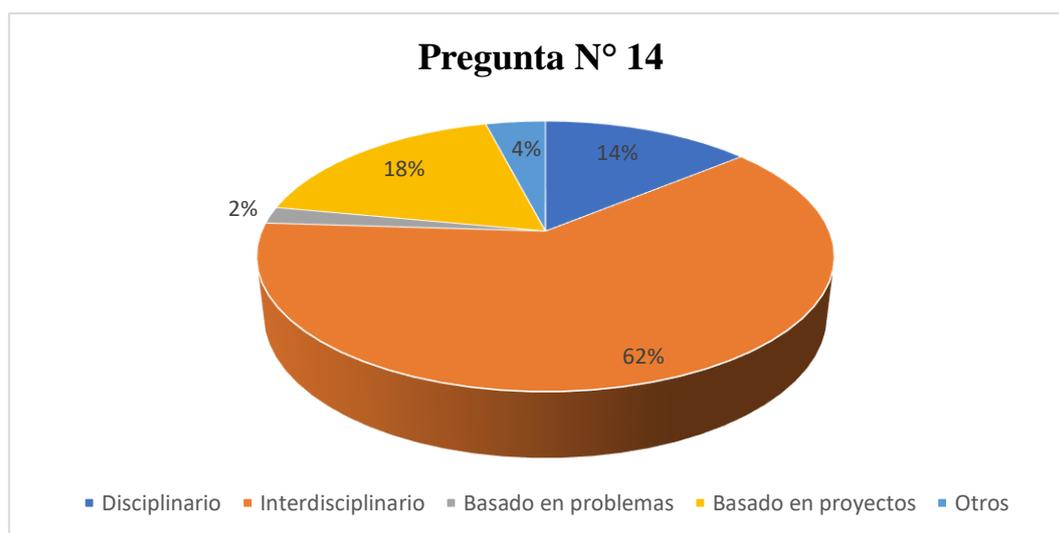
Las respuestas de los docentes de la Unidad Educativa Réplica Juan Pío Montufar mencionan que se realiza el acompañamiento y orientación que requieren los estudiantes en el proceso educativo en un 80% que corresponde a Siempre, por otro lado, el 20% de docentes indican que Casi siempre, y en su nulidad 0% A veces y Nunca.

Figura 13. Distribución de respuestas emitidas a la pregunta No. 13, por los integrantes de la muestra a la dimensión liderazgo autocrático.



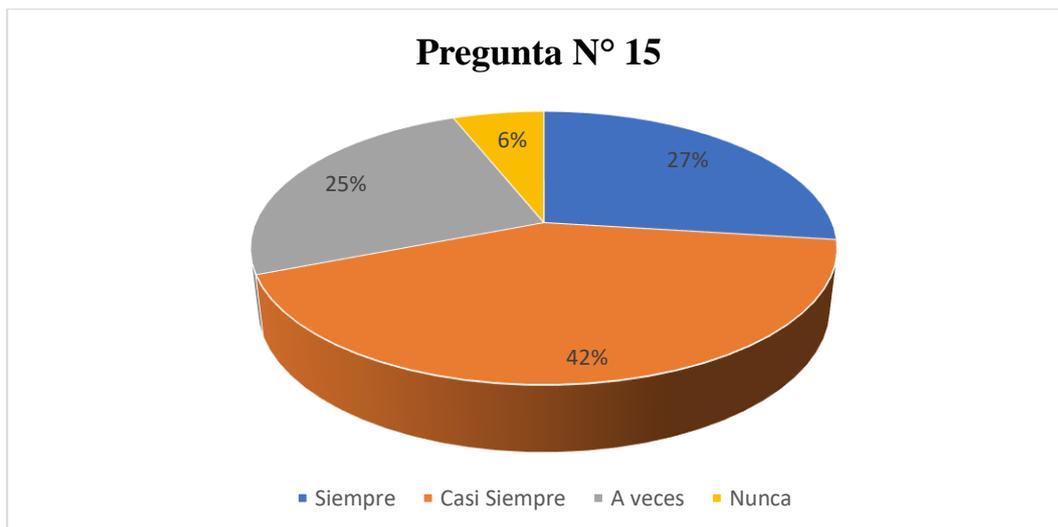
De acuerdo a la contestación de los docentes de la Unidad Educativa Réplica Juan Pío Montufar a la encuesta indican que utilizan diferentes estrategias de enseñanza que permiten la comprensión significativa del campo de estudio que imparten en un 80% que corresponde a Siempre, por otra parte, el 20% de docentes mencionan que Casi siempre, y en su nulidad 0% A veces y Nunca.

Figura 14. Distribución de respuestas emitidas a la pregunta No. 14, por los integrantes de la muestra a la dimensión liderazgo democrático.



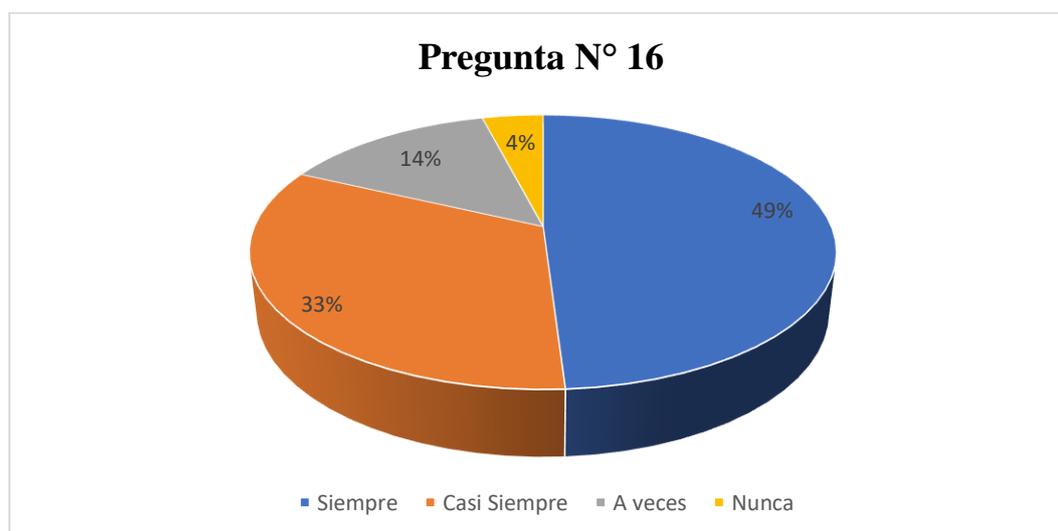
Los docentes de la Unidad Educativa Réplica Juan Pío Montufar mencionan que utilizan proyectos interdisciplinarios en un 62%, el 20% de docentes indican que utilizan proyectos basados en proyectos, el 14% menciona que utiliza proyectos disciplinarios, el 4% a su vez indica que utiliza otro tipo de proyectos y el 2% menciona que utiliza proyecto basado en problemas.

Figura 15. Distribución de respuestas emitidas a la pregunta No. 15, por los integrantes de la muestra a la dimensión liderazgo democrático.



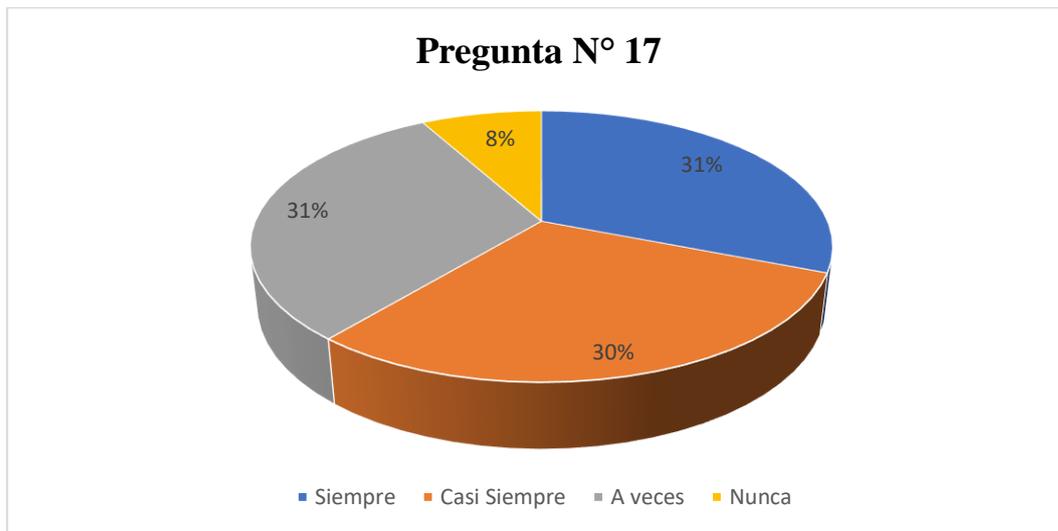
Los docentes de la Unidad Educativa Réplica Juan Pío Montufar indican que el equipo directivo aplica estrategias innovadoras en su gestión en un 42% que corresponde a Casi siempre, por otra parte, el 27% de docentes mencionan que Siempre, el 25% indica que A veces y el 6% refiere a que Nunca.

Figura 16. Distribución de respuestas emitidas a la pregunta No. 16, por los integrantes de la muestra a la dimensión del liderazgo Laissez Faire.



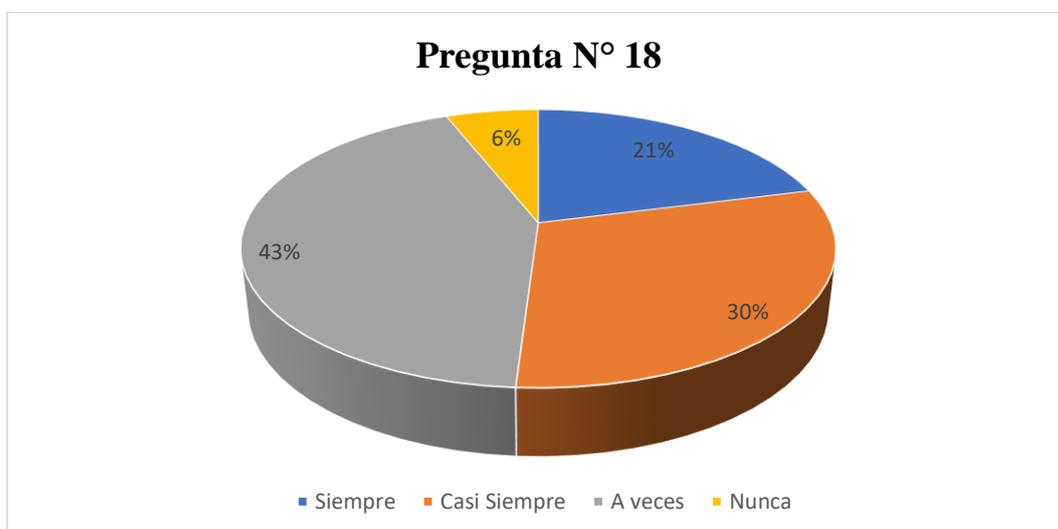
Según la respuesta de la encuesta los docentes de la Unidad Educativa Réplica Juan Pío Montufar manifiestan que a toma de decisiones se centra en la autoridad máxima en un 49% que corresponde a Siempre, por otro lado, el 33% de docentes indican que Casi siempre, el 14% indica que A veces y el 4% menciona que Nunca.

Figura 17. Distribución de respuestas emitidas a la pregunta No. 17, por los integrantes de la muestra a la dimensión de liderazgo Laissez Faire.



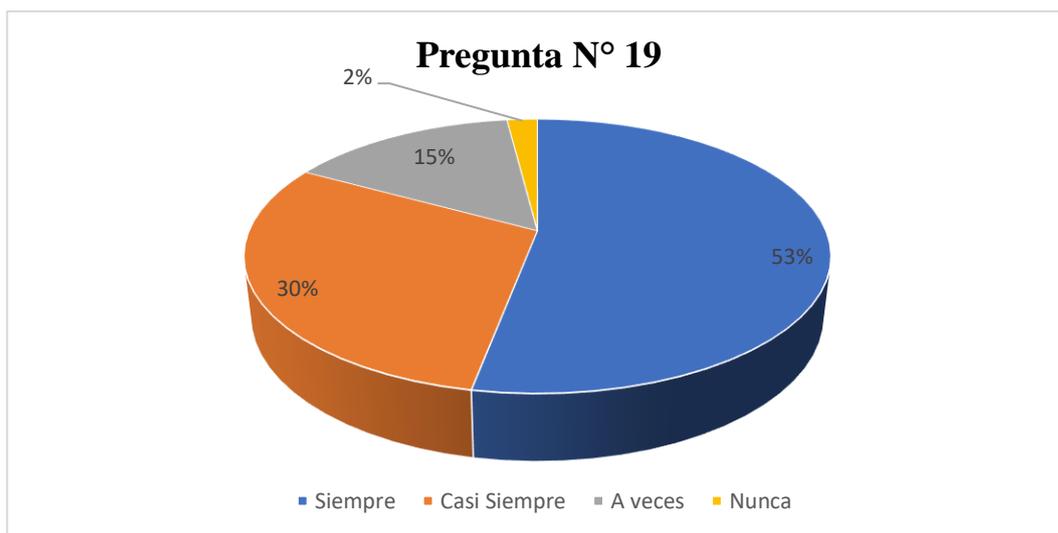
Los docentes de la Unidad Educativa Réplica Juan Pío Montufar en su respuesta a la encuesta que ha recibido motivación por parte del equipo directivo que fomente el pensamiento de superación en un 31% que corresponde a Siempre, el mismo porcentaje de docentes 31% indica que A veces, el 30% menciona que Casi siempre y un número menor de docentes 8% responde que Nunca.

Figura 18. Distribución de respuestas emitidas a la pregunta No. 18, por los integrantes de la muestra a la dimensión del liderazgo de Laissez Faire.



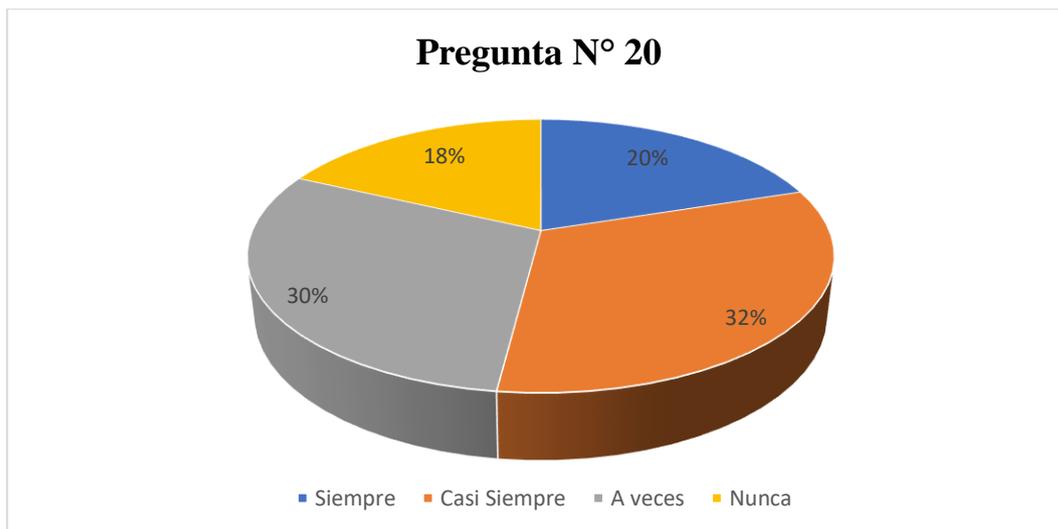
En la encuesta realizada a los docentes de la Unidad Educativa Réplica Juan Pío Montufar se obtuvo los siguientes valores, el 43% refiere a que ha sentido que las decisiones de los docentes son apoyadas por el equipo directivo que corresponde A veces, el 30% de docentes indican que Casi siempre, el 21% menciona que Siempre y un número reducido de docentes 6% responde que Nunca.

Figura 19. Distribución de respuestas emitidas a la pregunta No. 19, por los integrantes de la muestra a la dimensión del liderazgo transformacional.



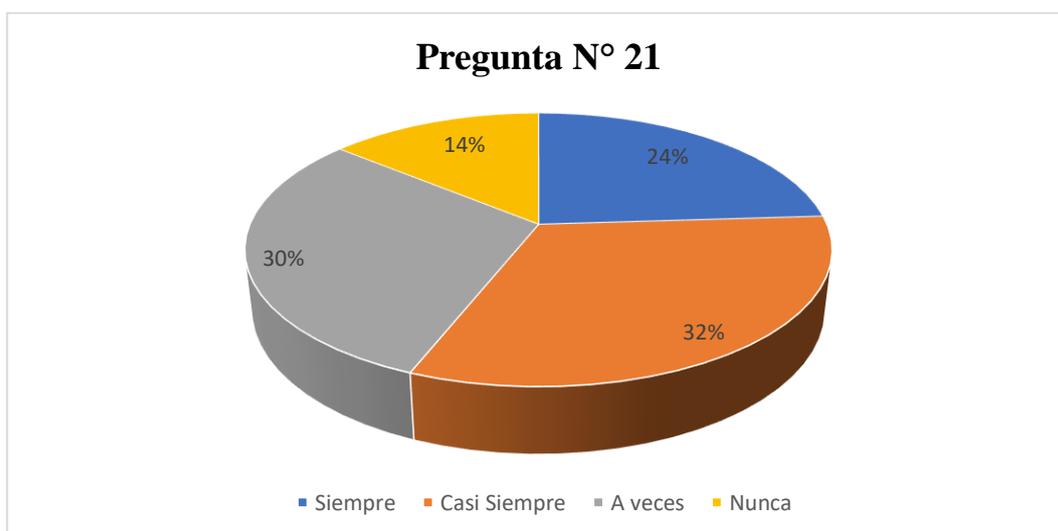
Los docentes de la Unidad Educativa Réplica Juan Pío Montufar mencionan que las decisiones principales las toma el equipo directivo en un 53% que corresponde a Siempre, el 30% de docentes indican que Casi siempre, el 15% menciona que A veces y 2% responde que Nunca.

Figura 20. Distribución de respuestas emitidas a la pregunta No. 20, por los integrantes de la muestra a la dimensión del liderazgo transformacional



Según la respuesta de los docentes de la Unidad Educativa Réplica Juan Pío Montufar a la interrogante de que si considere el equipo directivo existe incentivo y permite subir el autoestima de los mismos el 32% indica que Casi siempre, el 30% dice que A veces, un 20% contesta que Siempre y el 18% indica que Nunca.

Figura 21. Distribución de respuestas emitidas a la pregunta No. 21, por los integrantes de la muestra a la dimensión del liderazgo transformacional



En la encuesta realizada a los docentes de la Unidad Educativa Réplica Juan Pío Montufar se obtuvo los siguientes valores, el 32% mencionan que Casi siempre el equipo directivo se preocupa del desarrollo personal y profesional de los docentes, el 30% indica que A veces, el 24% menciona que Siempre y el 14% responde que Nunca.

A continuación, se detalla e interpreta la información obtenida a la aplicación de la entrevista, y que, a su vez, representa el momento cualitativo de la investigación.

Momento cualitativo

Tabla 2. Categorización

Categoría	Subcategoría	S	Texto Protocolar
PERSONAL ADMINISTRATIVO			
Competencias a través de estrategias	<p>ámbitos de competencia desde el punto de vista administrativo</p> <p>articulamos procesos con empresas privadas</p> <p>articular cursos de perfeccionamiento docente o actualización de conocimientos</p> <p>convenio</p>	<p>Inv.</p> <p>Inf.1</p>	<p>1. Usted como gerente de la institución ¿Cuáles son las estrategias que usted planifica y organiza para la actualización y mejora académica de los docentes? Explique</p> <p>Muchas gracias por la invitación a esta entrevista como representante legal de la Unidad Educativa Réplica Juan Pío Montufar en primer lugar, nosotros trabajamos en ámbitos de competencia desde el punto de vista administrativo, eso significa que nosotros para lograr la mejora académica de los docentes articulamos procesos a través del Vicerrectorado sobre los cursos que promueve el Ministerio de Educación y un convenio con empresas privadas, de la misma manera universidades que quieren articular cursos de perfeccionamiento docente o actualización de conocimientos que les sirven a los maestros para lo</p>

ámbito de experiencia pueden
 compartir

basan en los lineamientos
 mejora de los docentes.
 estrategias son los círculos de
 estudio

guía a los docentes

actividades

de acuerdo a las competencias
 estrategias están acordes en
 mejorar la calidad educativa

que es planes o procesos de ascensos de categoría
 recategorizaciones e incluso para concursos de
 méritos de oposición.
 A parte de ello, nosotros, internamente trabajamos a
 través del DECE, a través del Vicerrectorado y
 docentes que en **ámbito de experiencia pueden
 compartir** cursos de capacitación en función de lo que
 es las tecnologías de la información y recursos
 tecnológicos que nosotros aplicamos luego del proceso
 de pandemia.

Inf.2 Primero hay una comisión que elabora el plan y se
basan en los lineamientos del Ministerio de educación,
 para la **mejora de los docentes**.
 Por ejemplo, una de las **estrategias son los círculos de
 estudio** que se aplican en la Institución.
 Los cursos que emiten el Ministerio de Educación se
guía a los docentes en este trabajo

Inf.3 Dentro de la Institución se realiza todas las **actividades
 de acuerdo a las competencias** que emite el Ministerio
 de Educación y sus **estrategias están acordes en
 mejorar la calidad educativa** por ser una Institución del

		<p>Milenio que su enfoque siempre va a ser de ser pionera en nuevas actualizaciones y mejoras.</p>
<p>Estrategias de comunicación</p>	<p>todos los docentes tienen la libertad de expresarse</p> <p>cultura del respeto.</p> <p>normas que manifiesta la Ley de Educación libertad de expresarse, expresarse libre y respetuosamente apertura de diálogo para expresarse, manifestar opiniones</p> <p>acciones que beneficien en el campo de enseñanza-aprendizaje, puertas administrativas se encuentran abiertas para toda la comunidad educativa</p>	<p>Inv. 2. En su ejercicio como Líder educativo cuales son las estrategias que aplica para la optimización, existe una comunicación efectiva con los docentes o que falta para fomentar la misma. Explique</p> <p>Inf.1 Bueno, dentro de la comunicación efectiva, nosotros diríamos que todos los docentes tienen la libertad de expresarse aquí dentro de la institución educativa siempre fundamentados en la cultura del respeto. Sí, porque una de las normas que manifiesta la Ley de Educación dice que los docentes tienen la libertad de expresarse, pero dice expresarse libre y respetuosamente, es decir, que tienen la apertura de diálogo para expresarse, manifestar opiniones y, sobre todo, también proponer dentro de la institución educativa acciones que beneficien en el campo de enseñanza-aprendizaje, entonces las puertas administrativas se determinan que se encuentran abiertas para toda la comunidad educativa, entendido así; estudiantes, padres de familia, docentes.</p>

	<p>estrategias de comunicación se constante diálogo con docentes necesidades tienen y plantear reuniones para solventar las inquietudes de los mismos.</p> <p>estrategias optimizar una comunicación afectiva entre todos los miembros de la comunidad educativa.</p>	<p>Inf.2</p> <p>Inf.3</p>	<p>Una de las estrategias de comunicación se debe estar en constante diálogo con docentes, conversar ver que necesidades tienen y plantear reuniones para solventar las inquietudes de los mismos.</p> <p>Las estrategias que se utilizan en el área de Talento Humano son las de optimizar una comunicación afectiva entre todos los miembros de la comunidad educativa.</p>
<p>Mejora de enseñanza-aprendizaje</p>	<p>aprendizaje,</p> <p>capacitación en el término de veinticuatro horas máximo cuarenta y ocho horas temas que propone el Ministerio de Educación para mejorar la enseñanza aprendizaje.</p>	<p>Inv.</p> <p>Inf.1</p>	<p>3. Desde su experiencia ¿Qué programas de mejora se desarrollan para optimizar las estrategias de enseñanza, comunicación efectiva por parte de los docentes? Explique</p> <p>Bueno en cuando se refiera de enseñanza-aprendizaje, mejora desde el punto de vista docente hacia los estudiantes. Nosotros, como institución educativa, replicamos todo lo que nos comparte el Ministerio de Educación a través del Distrito o Asesoría Educativa.</p> <p>Si nosotros como autoridades, recibimos una capacitación en el término de veinticuatro horas máximo cuarenta y ocho horas socializamos a los</p>

aprendizajes basados en lo que es de destrezas

experiencias para mejorar el desenvolvimiento en el aula aprendizaje.

de fomentar

círculos de estudios

conocimientos

círculos de aprendizaje, compartan sus experiencias para mejorar el desenvolvimiento en el aula aprendizaje.

participación en redes de aprendizaje.

nexo

adquirido experiencias y

docentes los temas que propone el Ministerio de Educación para mejorar la enseñanza aprendizaje.

Sí, tal es el caso de que en la actualidad nosotros, que estamos apuntando para el siguiente año escolar en lo que tiene que ver aprendizajes basados en lo que es de destrezas en función de competencias, eso es una situación que propone el Ministerio de Educación, otra de las cosas que como institución educativa hacemos es que Vicerrectorado, Junta Académica, Comisión Técnico Pedagógica, realiza círculos de aprendizaje, para que todos los docentes compartan sus experiencias para mejorar el desenvolvimiento en el aula y finalmente, también la participación en redes de aprendizaje.

Si bien es cierto este año se ha continuado con inicial y preparatorias, pero existe la propuesta y existen el nexo de fomentar desde el ámbito de educación elemental, educación media, educación básica superior y Bachillerato.

Inf.2 Uno de los programas establecidos en la Institución es los círculos de estudios para que cada uno de los

	<p>círculos de estudio</p>	<p>Inf.3</p>	<p>docentes que hayan adquirido experiencias y conocimientos compartan con los demás.</p> <p>Talento humano coordina horarios donde se realicen los círculos de estudio y las diferentes reuniones que permita socializar toda documentación sin perjudicar a los estudiantes, donde ellos son nuestra prioridad.</p>
<p>Proyectos de Innovación</p>	<p>trabajado a través del bachillerato técnico en crear propuestas de</p> <p>desarrollen proyectos</p> <p>bachillerato con el proyecto del programa de participación estudiantil</p>	<p>Inv.</p> <p>Inf.1</p>	<p>4. Desde su opinión ¿Cuáles son los aspectos que caracterizan desde la innovación su liderazgo en esta Institución? Explique</p> <p>Bueno, con respecto a los proyectos de innovación, nosotros diríamos que se ha trabajado a través del bachillerato técnico en crear propuestas de innovación en la asignatura de emprendimiento y gestión, también motivar a los maestros desde lo que es educación básica elemental, básica media, básica superior que desarrollen proyectos, en lo que son proyectos escolares.</p> <p>Porque la tendencia es que los chicos tengan un encadenamiento en básica superior y lo terminen en lo que es bachillerato con el proyecto del programa de participación estudiantil. Sin embargo, nosotros diríamos que ahí estamos limitados porque, la malla</p>

	<p>trabajamos en fusión de ello</p> <p>propuesta de un proyecto de innovación en la mejora</p> <p>innovación el bienestar de los docentes</p> <p>aspectos de innovación en el liderazgo</p> <p>sistematizado para evitar inconvenientes.</p>	<p>curricular, nosotros prácticamente trabajamos en fusión de ello, y, ésta definida el campo de acción, por consiguiente si nosotros quisiéramos o hiciéramos una propuesta de un proyecto de innovación en la mejora por ejemplo de lo que es la malla curricular, si necesitamos establecer un grupo de trabajo que establezca las posibilidades, presente el proyecto y se ha valorado o validado por el distrito y subsecretaria de educación. En tal virtud, nosotros estamos cumpliendo los lineamientos y en función de ello aplicando los proyectos de innovación a nuestro alcance.</p> <p>Inf.2 Dentro de la innovación se tiene el bienestar de los docentes para la mejora educativa</p> <p>Inf.3 Desde el área que trabaja los aspectos de innovación en el liderazgo podría decirse que son las actividades que se realizan con un cronograma de actividades donde siempre está todo sistematizado para evitar inconvenientes.</p>
<p>Procesos de participación</p>		<p>Inv. 5. Desde su concepción como gerente ¿Cómo se desarrolla el proceso de participación y toma de decisiones en esta Institución? Explique</p>

<p>toma de decisiones y la participación, junta de autoridades. reunión general o asamblea de docentes</p> <p>consenso con la participación</p> <p>inmersos a dar</p> <p>cumplimiento</p>	<p>Inf.1</p>	<p>Bueno, lo que es toma de decisiones y la participación, nosotros establecimos de aquí en lo que es junta de autoridades. reunión general o asamblea de docentes que hay determinadas acciones que podemos someter a consenso con la participación de los docentes.</p> <p>Sin embargo, hay disposiciones que mandan del Ministerio de Educación, que son prácticamente validados o puestos en conocimiento de parte del distrito y únicamente nosotros estamos inmersos a dar cumplimiento, es decir, que hay diferentes casos, de los cuales utilizamos del consenso y otros en los cuales aplicamos únicamente la disposición.</p>
<p>proceso de participación</p> <p>constante comunicación</p>	<p>Inf.2</p>	<p>Dentro del proceso de participación de cada uno de nuestros docentes, se respeta el criterio de cada uno de ellos y se está en constante comunicación y se hace reuniones para decidir las actividades que vaya a realizar la Institución</p>
<p>participación y toma de decisiones</p> <p>necesidades</p>	<p>Inf.3</p>	<p>En la institución educativa en el ámbito de talento humano se desarrolla la participación y toma de decisiones siempre de acuerdo a las necesidades</p>

	<p>institucionales y personales</p>	<p>institucionales y personales de cada integrante de la comunidad educativa.</p>
<p>Desarrollo Profesional docente</p>	<p>6</p> <p>cumpla sus funciones dentro del ámbito de la educación</p> <p>proyectos de escolares participen también en lo que son las diversas comisiones.</p> <p>sienta dentro de su casa y se desenvuelva libremente</p> <p>desarrollo profesional docente</p> <p>participar en los concursos de méritos de</p>	<p>Inv. 6. ¿Cuáles a su criterio son las actividades que se desarrollan en esta institución para optimizar el desarrollo personal y profesional de los docentes? Explique</p> <p>Inf.1 Bueno, las actividades que nosotros aquí permitimos, buscamos para que el docente cumpla sus funciones dentro del ámbito de la educación, prácticamente diríamos que es aparte de lo aplicativo, la aplicación de las asignaturas a cargo en el paso de lo que se refiere a áreas, así como también en caso de el año en educación general básica se les da la posibilidad de que los proyectos de escolares participen también en lo que son las diversas comisiones.</p> <p>A parte de ello, que organicen en los que son coordinaciones para que el maestro se sienta dentro de su casa y se desenvuelva libremente, en función de las fusiones asignadas, en lo que se refiere a desarrollo profesional docente, efectivamente nosotros igual motivamos de los maestros que sigue el curso, se preparen y que esos cursos sean validados para que puedan participar en los concursos de méritos de</p>

oposición

motivamos a los docentes
proceso enseñanza-
aprendizaje

Basados en los lineamientos del Ministerio de
Educación
necesidades de cada uno de los docentes
se toma las mejoras decisiones

integración e incentivación a docentes

seguimiento de contención
emocional.

Inf.2

oposición, tal es del caso en la actualidad que se está dando el concurso de acenso de categoría y de recategorización. Y para ello, pues el cumplimiento de las 330 horas ha sido completamente obligatorio. Entonces, si les motivamos a los docentes que apliquen esa situación y dentro del proceso enseñanza-aprendizaje también darles la posibilidad que libremente trabajen de toda la institución, pero en función del tiempo que disponen.

Inf.3

Basados siempre en los lineamientos del Ministerio de Educación
Viendo las necesidades de cada uno de los docentes se toma las mejoras decisiones para la mejora
En la institución educativa se desarrolla actividades de integración e incentivación a docentes publicando cursos para que ellos puedan actualizarse y a través de DECE se realiza un seguimiento de contención emocional.

PERSONAL DOCENTE

<p>Capacitaciones Docentes</p>	<p>utilizan son las indicaciones del Ministerio de Educación</p> <p>acuerdo con los lineamientos del Ministerio de Educación</p> <p>lineamientos para hacer conocer a los docentes las actualizaciones</p> <p>transmitir y socializar la oferta educativa</p> <p>formación en otras entidades particulares</p> <p>parte emocional o psicológica.</p> <p>capacitación</p> <p>compañeros,</p> <p>capacitar a todo el personal docente en ésta área,</p>	<p>Inv.</p> <p>Inf.1</p> <p>Inf.2</p> <p>Inf.3</p>	<p>1. ¿Cuáles son las estrategias que el equipo directivo planifica y organiza para la actualización y mejora académica de los docentes? Explique</p> <p>Las autoridades lo que utilizan son las indicaciones del Ministerio de Educación</p> <p>El equipo directivo está de acuerdo con los lineamientos del Ministerio de Educación</p> <p>Está pendiente de todos los lineamientos para hacer conocer a los docentes las actualizaciones</p> <p>Dentro de la parte académica la Institución se encarga de transmitir y socializar la oferta educativa por parte del Ministerio de Educación, también busca la formación en otras entidades particulares, según las áreas o en la parte emocional o psicológica.</p> <p>Además los docentes coordinadores de cada área se encargan de brindar la capacitación a los demás compañeros, como los profesionales en informática</p> <p>son los encargados de capacitar a todo el personal docente en ésta área, que es la debilidad de cada uno</p>
--------------------------------	---	--	---

	<p>avance acelerado del desarrollo informático</p> <p>estrategias que utiliza el equipo directivo</p> <p>no se enfoca a la realidad que vivimos</p> <p>mejorar lo académico de los estudiantes</p> <p>las autoridades solamente realizan lo que dice el Ministerio y la mejora hay muchas cosas que mejorar e ir innovando.</p>		<p>de los docentes puesto el avance acelerado del desarrollo informático no nos permite estar al día.</p> <p>Inf.4 Mira las estrategias que utiliza el equipo directivo es a través de lo que dice el Ministerio de Educación aunque no se enfoca a la realidad que vivimos y debemos nosotros como docentes mejorar lo académico de los estudiantes y como docentes irnos actualizando.</p> <p>Inf.5 Lo que he observado desde que estoy dentro de la institución las autoridades solamente realizan lo que dice el Ministerio y la mejora hay muchas cosas que mejorar e ir innovando.</p>
<p>Estrategias comunicacionales</p>	<p>medio de whatsapp en los diferentes grupos, de tutorías, junta académica,</p>	<p>INV.</p> <p>2. ¿Cuáles son las estrategias que aplica el equipo directivo para la optimización, existe comunicación efectiva o que falta para fomentar la misma? Explique</p> <p>Inf.1</p>	<p>2. ¿Cuáles son las estrategias que aplica el equipo directivo para la optimización, existe comunicación efectiva o que falta para fomentar la misma? Explique</p> <p>La estrategia es enviar comunicados por medio de whatsapp en los diferentes grupos, de tutorías, junta académica, por ahí se da los comunicados para las diferentes reuniones.</p>

<p>desarrollar consensos.</p> <p>cumple con las comisiones, reuniones buena comunicación con todos los docentes</p> <p>posibilidades de aceptación, el derecho del docente</p> <p>permita dar credibilidad al docente</p>		<p>Cuando ya se está en la reunión se menciona los puntos a tratar y desarrollar consensos.</p> <p>El whatsapp ha ayudado bastante para llegar la información que llega del distrito y que las autoridades han optado para la comunicación</p> <p>No hay una comunicación emocional con los docentes se rigen estrictamente a la información del Ministerio de educación</p> <p>Inf.2 La institución cumple con las comisiones, reuniones, pero como son las dos jornadas no existe una buena comunicación con todos los docentes</p> <p>Inf.3 Para esto es necesario un cambio en la LOEI, para que todas las partes del convivir educativo tengan las mismas posibilidades de aceptación, para que no sea represiva en contra del docente por mantener y vigilar los derechos de los niños y adolescentes se cumplan, el derecho del docente se encuentra violentado por parte de los padres, madres, representantes legales y hasta de los mismos estudiantes, que por la protección a ellos, no se permita dar credibilidad al docente, quien debe siempre dar la razón al estudiante y hasta dejar</p>
---	--	---

	<p>forma de comunicarse es a través de wasap remitir información a los grupos de estudiantes y padres de familia</p> <p>poco consenso.</p> <p>mensajes de textos al grupo de comunicados</p> <p>firmamos la constancia.</p>	<p>Inf.4</p> <p>Inf.5</p>	<p>de lado la verdadera educación para la cual nos hemos formado.</p> <p>Podemos observar que la forma de comunicarse es a través de wasap y nosotros debemos remitir información a los grupos de estudiantes y padres de familia que tenemos; también las reuniones que son convocadas, aunque debemos decir que ya hay disposiciones y muchas veces poco consenso.</p> <p>Desde que entre a la institución ha sido mensajes de textos al grupo de comunicados que tenemos o comunicados por parte del DECE, Inspección o Vicerrectorado donde firmamos la constancia.</p>
<p>Programas de mejora en círculo de estudio.</p>	<p>No hay programas de mejora</p> <p>La institución se rige solamente los lineamientos del ministerio</p>	<p>INV.</p> <p>Inf.1</p>	<p>3. Desde su experiencia ¿Qué programas de mejora desarrolla el equipo directivo para optimizar las estrategias de enseñanza y comunicación efectiva? Explique</p> <p>No hay programas de mejora</p> <p>La institución se rige solamente los lineamientos del ministerio, especialmente en el currículo</p>

<p style="text-align: center;">sí nos informan a veces</p> <p style="text-align: center;">trabajo en conjunto con el DECE</p> <p style="text-align: center;">temas</p> <p style="text-align: center;">según la necesidad de los estudiantes talleres brindan los tutores</p> <p style="text-align: center;">falta tener programas de mejora Las estrategias que se da no optimizan el trabajo sino la duplican..</p> <p style="text-align: center;">comunicación es a través de los grupos de wasap. cambiarse la perspectiva del ministerio acercarse a la realidad que vive el docente.</p>	<p>Inf.2</p> <p>Inf.3</p> <p>Inf.4</p>	<p>Comunicación del cambio del currículo y se debe cumplir de manera estricta</p> <p>Estar pendiente de los cursos que son aceptados por el Ministerio, eso sí nos informan a veces nos enteramos tarde de los cursos me capacito o cursos a través de teams</p> <p>El trabajo en conjunto con el DECE, quien tiene según el POA dar talleres para los padres, madres, representantes legales y estudiantes, diferentes temas según la necesidad de los estudiantes, y además que los talleres brindan los tutores a cada uno de sus tutoriados y representantes legales.</p> <p>Todavía falta tener programas de mejora no existe. Las estrategias que se da no optimizan el trabajo sino la duplican.. La comunicación es a través de los grupos de wasap. Debe cambiarse la perspectiva del ministerio acercarse a la realidad que vive el docente.</p>
---	---	--

	<p>poca es la información cursos internos y circulo de estudio</p>	<p>Inf.5</p>	<p>Nosotros nos comunicamos de cursos entre compañeros poca es la información que ha dado la institución, cursos internos y circulo de estudio si tenemos pero que nos motiven no existe en esta Institución.</p>
<p>Debilidad en Liderazgo</p>	<p>el horario no nos permite una jornada ingresa a una hora, la otra ingresa para la jornada de la tarden, no hay innovación.</p> <p>Una cosa es líder otra cosa es jefe Falta un buen líder,</p> <p>El uso de la tecnología en los talleres, para dinamizar y optimizar el tiempo y los recursos con</p> <p>La información mediática, permite estar</p>	<p>INV.</p> <p>Inf.1</p> <p>Inf.2</p> <p>Inf.3</p>	<p>4. Desde su opinión ¿Cuáles son los aspectos que caracterizan al equipo directivo desde la innovación y liderazgo en esta Institución? Explique</p> <p>Prácticamente no hay, el horario no nos permite una jornada ingresa a una hora, la otra ingresa para la jornada de la tarden, no hay innovación.</p> <p>Utilización de las tics nada más para la mejor comunicación que sería el whatsapp</p> <p>Una cosa es líder otra cosa es jefe Falta un buen líder, tener mucho conocimiento en dirigir a los demás pero en la institución falta</p> <p>El uso de la tecnología en los talleres, para dinamizar y optimizar el tiempo y los recursos con los que cuenta la Institución. La información mediática, permite estar</p>

	<p>alertas a los cambios sociales, y buscar alternativas que ayuden a hacer frente a estas necesidades. Estar siempre actualizados, relacionarse con los demás equipos de otras instituciones, para aunar esfuerzos y mecanismos de mejora.</p> <p>falta la innovación y el liderazgo no existe una distribución de trabajo para formar equipos</p> <p>no hay aspectos positivos en la autoridad no existe una verdadera equidad en el trabajo.</p>	<p>Inf.4</p> <p>Inf.5</p>	<p>alertas a los cambios sociales, y buscar alternativas que ayuden a hacer frente a estas necesidades. Estar siempre actualizados, informados de las novedades, relacionarse con los demás equipos de otras instituciones, para aunar esfuerzos y mecanismos de mejora.</p> <p>En la Institución educativa falta la innovación y el liderazgo ya que solo existe órdenes y no una mejora como se debe dar, no existe una distribución de trabajo para formar equipos, solo tiene una persona el poder y nadie más.</p> <p>Considero que no hay aspectos positivos en la autoridad ya que solo se maneja en una sola persona todo el poder y no existe una verdadera equidad en el trabajo.</p>
<p>Resolución de conflictos</p>	<p>consejo ejecutivo se realiza las reuniones, reuniones de área y se hace consensos</p>	<p>INV.</p> <p>Inf.1</p>	<p>5. ¿Cómo se desarrolla el proceso de participación y toma de decisiones en esta Institución? Explique</p> <p>Si es el consejo ejecutivo se realiza las reuniones, Se realiza reuniones de área y se hace consensos</p>

La junta académica observa los lineamientos del ministerio de educación, se analizan los puntos para realizar y tomar alguna decisión.

Los docentes solo se notifican lo que se tiene que hacer
El grupo docente no toma decisiones, las acciones se imponen

Se busca una comunicación inmediata, y la participación de todos los involucrados, así se busca consensos, acuerdos, compromisos
Se siente una discriminación

Falta la participación y toma de decisiones
Se recibe poca información de lo que se debe realizar.
No se permite que la junta general se reúna

En junta académica se observa los lineamientos del ministerio de educación, se analizan los puntos para realizar y tomar alguna decisión.

Inf.2 Muchas de las veces solo se notifican lo que se tiene que hacer, los docentes no pueden decidir.
El grupo docente no toma decisiones, las acciones se imponen

Inf.3 Con la comunicación inmediata, y la participación de todos los involucrados, así se busca consensos, acuerdos, compromisos que sean aplicables, ejecutables en todos los casos sin dar oportunidad para sentir una discriminación, o hacer menos a alguna de los participantes.

Inf.4 Falta la participación y toma de decisiones ya que vienen solo información de lo que se debe realizar.
No se permite que la junta general se reúna para realizar la falta de un vicerrector e inspectores para enviar ternas.

	<p>no veo participación con las autoridades sino imposición, ritmo que no es agradable</p>	<p>Inf.5</p>	<p>Desde que entre a la institución no veo participación con las autoridades sino imposición, y se trabaja a un ritmo que no es agradable porque se debe mejorar.</p>
<p>Desarrollo directivo</p>	<p>No hay optimización realizar doble trabajo utilizar documentos a través de las tics. La institución siempre pide documentos en físico conocimiento que los directivos acuden a reuniones o a capacitaciones en el Distrito ejecutar las indicaciones que emiten el Ministerio y comunicarnos a los docentes. mejor desenvolvimiento de cada uno de los directivos mejor relación comunicativa con la planta docente y toda la comunidad educativa.</p>	<p>Inv. Inf.1 Inf.2 Inf.3</p>	<p>6. ¿Cuáles a su criterio son las actividades que se desarrollan en esta institución para optimizar el desarrollo personal y profesional del equipo directivo? Explique</p> <p>No hay optimización Se nos hace realizar doble trabajo Sería bueno utilizar documentos a través de las tics. La institución siempre pide documentos en físico Se tiene conocimiento que los directivos acuden a reuniones o a capacitaciones en el Distrito Están capacitados para ejecutar las indicaciones que emiten el Ministerio y comunicarnos a los docentes. La actualización permanente en temas de liderazgo que ayuden al mejor desenvolvimiento de cada uno de los directivos y esto permita tener una mejor relación comunicativa con la planta docente y toda la comunidad educativa.</p>

refleje un ambiente de paz y armonía
permitir un desarrollo académico tanto en los docentes
como estudiantes.

No existe actividades ellos solo se basan en lo que dice
el Ministerio

los docentes que se han inscrito de
manera individual no porque la Institución les dice.

Las autoridades solo remiten información del Ministerio
no existe un enfoque mejorar
nuestra profesión sino es por nosotros mismos.

Inf.4

La práctica de valores desde los superiores hace que
se refleje un ambiente de paz y armonía capaz de
permitir un desarrollo académico tanto en los docentes
como estudiantes.

No existe actividades ellos solo se basan en lo que
dice el Ministerio y exigen que realice si les llega un
listado del distrito de los docentes que se han inscrito
de manera individual no porque la Institución les dice.

Inf.5

Las autoridades solo remiten información del Ministerio
no existe un enfoque para que nos ayude a mejorar
nuestra profesión sino es por nosotros mismos.

Figura 22. Estructuración de categorías



Triangulación

Categoría	Entrevista	Documental	Observación
Competencias a través de estrategias	Se considera de gran importancia el desarrollo de competencias docentes que busquen el propósito de la educación, no solamente el compartir conocimientos, sino, interiorizarlos y llegar a cada uno de los estudiantes de acuerdo a sus necesidades y estilos de aprendizaje para llegar a su formación integral.	Formar en competencias en la educación es imprescindible para preparar a los estudiantes a utilizar sus saberes (conocer, hacer, ser y convivir) en la resolución de problemas del contexto de forma adecuada y oportuna, es decir, esta nueva perspectiva permite establecer un nexo que articula de forma real el ámbito académico y el laboral. (Alonzo, Valencia, Vargas, & Bolívar, 2015)	En la entrevista con el equipo directivo se pone en manifiesto que buscan generar espacios a través del Ministerio de Educación para mejorar procesos en competencias docentes que aporten al mejoramiento docente y a la educación, con convenios Interinstitucionales.
Estrategias de comunicación	Contar con una adecuada comunicación es necesario, permite solventar a tiempo todo tipo de necesidades tanto directivas como por parte de los docentes, es primordial dar seguridad a los docentes para que puedan cumplir a cabalidad su función sintiéndose cómodos en su función.	Las estrategias de comunicación son un tipo de herramienta de negocio que ayuda a la organización a alinear sus objetivos generales con un plan de marketing, sirven para generar confianza, reforzar la cultura empresarial e incluso establecer prioridades, su diseño permite ayudar a la organización a definir, elaborar y lanzar sus mensajes, por cualquier	En la entrevista con el equipo directivo se evidencia la importancia de una adecuada comunicación y que los docentes son libres de poder expresarse en cualquier momento, solventar las dudas o inquietudes de los mismos oportunamente.

		medio y hacia todo tipo de interlocutores de manera efectiva (Directivo, 2022)	
Mejora de enseñanza-aprendizaje	La necesidad de realizar reuniones de trabajo es una de las actividades que refuerzan inquietudes y brindan el tiempo de compartir experiencias y metodologías didácticas que se pueden utilizar dentro de nuestra labor, no solamente delimitar actividades institucionales que no tengan un fin.	Se caracterizan por su flexibilidad y por la posibilidad de ser modificadas en correspondencia con los cambios que se operen en los que en ellas participan, deben potenciar el carácter problematizador de la enseñanza, evidenciando las contradicciones del proceso y la necesidad de un constante perfeccionamiento (Peña, Madrigal, Madrigal, & Rodríguez, 2014)	En la entrevista realizada al equipo directivo se busca implementar aprendizaje basado en estimular las destrezas, realizando reuniones y círculos de estudio potenciando el trabajo colaborativo de los docentes, entre áreas y apoyos entre todos.
Proyectos de Innovación	La implementación de proyectos dentro de una estructura institucional debe ser revisada entre toda la comunidad educativa, tiene que responder a un propósito dentro de los estándares de calidad de la educación y buscar la mejora educativa con el compromiso de todos los miembros de la comunidad.	Es una estrategia educativa muy eficaz para el logro de los objetivos curriculares, consiste en un plan de trabajo distinto y fuera de lo rutinario para trabajar en el aula y la escuela, con el fin de lograr un aprendizaje significativo en los estudiantes (Pacheco & Herrera, 2015)	En la entrevista aplicada al equipo directivo mencionan que es indispensable la implementación de un proyecto innovador que responda a las necesidades de los estudiantes y que pueda generar un emprendimiento, guiando y orientando su ejecución.

<p>Procesos de participación educativa</p>	<p>La participación activa de todos los miembros de la comunidad educativa se considera esencial en el proceso de la vida institucional, sobre todo cuando se da la importancia a los padres de familia, docentes y estudiantes a que sean partícipes de la toma de decisiones sobre la Unidad Educativa.</p>	<p>La participación educativa se basa en la colaboración directa en los procesos de aprendizaje de los estudiantes, tanto en horario escolar como extraescolar, y en la participación en espacios formativos para las familias, las cuales participan en actividades educativas, en el proceso de aprendizaje de sus representados y en su propia formación; contribuyen al aprendizaje; cuando miembros de la comunidad participan colaborando en actividades educativas, los centros escolares ganan en recursos humanos que sirven de apoyo al aprendizaje de los estudiantes (INCLUD-ED, 2011)</p>	<p>En la entrevista realizada al equipo directivo se puede evidenciar que toman decisiones de acuerdo a los lineamientos del MINEDUC, algunas son informadas a los miembros de la comunidad educativa y otras se las realiza directamente por cumplir con los plazos establecidos solo por el equipo directivo o solamente por el Rector de la Institución.</p>
<p>Desarrollo Profesional docente</p>	<p>Es necesario tener planes de capacitaciones institucionales, reforzar conocimientos en temáticas en las cuales se viera debilidades, gestionar desde el ámbito administrativo convenios Interinstitucionales, en donde se compartan experiencias y fortalezcan</p>	<p>Conceptualizando el desarrollo profesional docente (García & Vaillant, 2010) mencionan que “es un proceso a largo plazo, que incluye diferentes</p>	<p>En la entrevista realizada al equipo directivo mencionan que se da las oportunidades y comunicación a los docentes para que puedan prepararse en los cursos del MINEDUC, que es primordial que ellos puedan seguir capacitándose y poder acceder a un</p>

	<p>procesos de aprendizaje con los docentes y equipo directivo.</p>	<p>tipos de oportunidades y experiencias planificadas con sistematicidad para promover el crecimiento y desarrollo docente” Por esta razón que cada etapa de formación de los docentes debe enmarcarse en un modelo de aprendizaje práctico que se enmarque directamente en el desempeño docente, también debe vivenciar esta experiencia en las aulas de clase.</p>	<p>ascenso o recategorización que mejorará su ingreso al cumplir con los requisitos establecidos, a su vez permite que los docentes aporten sus nuevos conocimientos en las actividades académicas y administrativas en la Institución.</p>
<p>Capacitaciones Docentes</p>	<p>La labor del docente es fundamental para que los estudiantes aprendan y resuelvan sus problemas rutinarios con la utilización de aprendizajes asimilados, el docente tiene que cumplir con las necesidades de cada uno de los estudiantes y prepararse constantemente en su labor diaria.</p>	<p>La capacitación es un proceso de vital importancia dentro de cualquier organización, empresa e institución sin importar el giro o sector a la que estas pertenecen ya que, permite el mejoramiento de la calidad de los productos y servicios que ofrecen al mercado. (Rodríguez, 2020)</p>	<p>En la entrevista realizada a los docentes indican que el equipo directivo solo cumple con los lineamientos del MINEDUC sin planificar un listado de temáticas que resultarían importantes para mejorar la labor docente.</p>
<p>Programas de mejora en círculo de estudio</p>	<p>Compartir experiencias en círculos de estudio es una de las estrategias más utilizadas en el ámbito educativo, se</p>	<p>Son las aportaciones que hace cada uno de los miembros del círculo en cuanto a experiencias, comentarios,</p>	<p>En la entrevista realizada a los docentes mencionan que no manejan adecuadamente los círculos de</p>

	<p>debe encaminar a que los docentes compartan metodologías, técnicas y estrategias educativas, para fortalecer procesos colaborativos entre los docentes.</p>	<p>sugerencias y reflexiones sobre el trabajo que ha desarrollado cada uno de ellos, y a su vez, espera que sus compañeros contribuyan en el mismo sentido, el objetivo principal de transformar el trabajo individual en un producto más rico que contemple las observaciones hechas por todos los miembros del círculo de estudios, en suma, es mucho más que elogiar o estar de acuerdo con el trabajo del compañero, sino que por medio de la discusión y análisis serio se llegue a conclusiones de verdadera importancia que fortifiquen los aprendizajes significativos de todos los miembros (Rojas, Béjar, & Zúñiga, 2012)</p>	<p>estudio, que no hay mucha información de los docentes que puedan compartir, que es necesario reforzar las temáticas para trabajar colaborativamente.</p>
<p>Debilidad en Liderazgo</p>	<p>La carencia de liderazgo evidencia que la imagen que tienen los docentes ante las autoridades no es buena, es importante estructurar nuevas técnicas y acciones que aporten a mejorar el liderazgo en el equipo directivo</p>	<p>Las debilidades en el liderazgo se encuentra la mala gestión del tiempo y las prioridades, poco objetivos al observar la realidad, poco reflexivos y falta de planificación, autoritarios sin tener credibilidad (Fuentes, 2019)</p>	<p>En respuesta a la entrevista a los docentes mencionan que no hay un buen manejo del equipo directivo, el liderazgo se presenta autocrático y solo mediante órdenes.</p>

<p>Resolución de conflictos</p>	<p>Es necesario tomar en cuenta las características de los docentes para conformar una comisión de resolución de conflictos, donde se tenga la potestad de poder solucionar los posibles conflictos entre todos los actores de la comunidad y no decisiones separadas solo por la máxima autoridad.</p>	<p>La Educación en Resolución de Conflictos modela y enseña, de forma culturalmente apropiada y evolutivamente ajustada, una variedad de procesos, prácticas y habilidades diseñadas para afrontar los conflictos individuales, interpersonales, e institucionales, y para crear un entorno educativo receptivo y seguro. Estas habilidades, conceptos y valores ayudan a los individuos a entender la dinámica del conflicto, y les posibilita el uso de la comunicación y el pensamiento creativo para construir relaciones saludables y manejar y resolver los conflictos de forma justa y no violenta. Los educadores en resolución de conflictos trabajan por un mundo justo y pacífico en donde los ciudadanos actúan de forma responsable y civilizada en sus</p>	<p>En la encuesta realizada a los docentes informan que se imponen las decisiones y no se toma en cuenta la opinión de los mismos, solo se informa lo que se va a realizar, que falta la participación en la resolución de conflictos.</p>
---------------------------------	---	--	--

		interacciones y en sus procesos de resolución de disputas (Alzate, 2010)	
Desarrollo directivo	Es menester tomar acciones en donde se vea el fortalecimiento en la gestión directiva, cuando los docentes no están de acuerdo en el proceder y manejo de la Institución hay un caos interno, se debe implementar estrategias en donde se mejore los procesos directivos de gestión que resolverán algunas falencias encontradas dentro de la institución.	El desarrollo directivo es el conjunto de actividades destinadas a ampliar y fortalecer las habilidades y competencias de aquellos que ocupan posiciones ejecutivas en la organización. Podría decirse que se trata de un planteamiento mucho más estratégico que la formación y que va más allá también de los programas de capacitación típicos que se utiliza para la mayoría de los empleados de una organización (Consciente, 2019)	En la encuesta a los docentes informan que no hay optimización, se toman decisiones donde requiere repetir información, no se encuentra bien manejado la gestión de las autoridades y que se debe mejorar los procesos directivos.

Discusión de resultados

Se evidencia que se deben implementar actividades corporativas donde haya participación de cada uno de los actores de la comunidad educativa, a través de estrategias de innovación, compromiso y gestión, de un liderazgo asertivo, motivacional y acorde a las necesidades de una mejora en el desarrollo profesional de los docentes.

Para (Mora & Cortez, 2013) la Educación Cooperativa es un proceso sistémico conformado por acciones formativas orientadas al cambio de hábitos y desarrollo de la identidad solidaria entre los integrantes de la misma a fin de generar desarrollo integral en los procesos que se desarrollan, esto se refiere, a la formación de personas lectoras, analíticas, críticas, reflexivas y propositivas.

Analizando los datos desde la ruta cuantitativa en la dimensión de liderazgo transformacional, se puede evidenciar que el 67% de los encuestados tienen un porcentaje alto, para la utilización de diferentes estrategias de enseñanza en la comunicación y transferencia del aprendizaje.

Por lo expuesto (Meneses, 2007) menciona que la aplicación de nuevas tecnologías en la educación en algunos casos ha cumplido una misión de falsa modernización o de modernización superficial, que visualiza modelos de enseñanza tradicionales y unidireccionales los cuales conciben a la comunicación como un canal de un sentido del docente al estudiante, por ende, se hace necesario, de forma inmediata, disponer de espacios, recursos y herramientas para la comunicación, el diálogo, el intercambio de opiniones, busca implementar un instrumento que, de lugar a una verdadera comunidad educativa virtual, y no sólo una herramienta de distribución de contenidos, la cual posibilite una adecuada estrategia de construcción de aprendizajes.

Donde también podemos observar que el 80% de los encuestados, en la dimensión gerencial, realizan el acompañamiento y orientación que requiere los estudiantes en el proceso educativo dentro y fuera del aula.

De acuerdo con (Puerta, 2016) la educación es un proceso de generación de relaciones orientadas al crecimiento personal, relacionándose con otro, es decir, el ser humano crece y desarrolla su proyecto de vida desde su relación con los demás, esta interacción social permite el crecimiento y el desarrollo personal en las diferentes dimensiones de la vida. En este sentido, la educación, en su encargo de posibilitar las relaciones para que el individuo desarrolle sus capacidades junto al otro, debe responder un acompañamiento adecuado que permita el desarrollo integral del sujeto en su proceso educativo, permitiendo la comprensión de nuevas concepciones sobre sí mismo y sobre el mundo, por lo tanto, aparte de dedicarse a la promoción de conocimientos y habilidades, es necesario reflexionar sobre cómo posibilitar relaciones y encuentros que impliquen un crecimiento en armonía desde su ser, a otros y con la naturaleza.

En aspecto cualitativo la categoría con mayor impacto en la categoría de competencias a través de las estrategias que se debe implementar en la institución para la mejora en la calidad educativa a través de diferentes estrategias como son los círculos de estudio, guías y actividades que mejoren su rendimiento dentro y fuera del aula.

Como dice, (Humberto, 2010) “La mejora continua es consecuencia de una forma ordenada de administrar y mejorar los procesos, identificando las causas o restricciones, creando nuevas ideas y proyectos de mejora, llevando a cabo planes, estudiando y aprendiendo de los resultados obtenidos y estandarizando los efectos positivos para proyectar y controlar el nuevo nivel de desempeño”.

La gerencia innovadora que se debe implementar, es la de desarrollar proyectos innovadores y propuestas con la participación de toda la comunidad educativa para la toma de decisiones y que se sienta el desarrollo profesional para una incentivación acorde a una contención emocional activa entre los actores.

Desde la perspectiva de (Landazury, Jaafar, & Cristofany, 2018) “La gerencia innovadora es la organización, mentalidad de un cambio y filosofía innovadora para la sensibilidad del tiempo”

Transmitir las capacitaciones y socializar diferentes estrategias en desarrollo la creatividad y comunicación en mejora de recursos alternativos en aspectos positivos en equidad sin discriminación y desenvolvimiento en mejoras de todos los que participen.

La Propuesta

Plan de Mejora para la Optimización del Desempeño Docente desde la Gerencia Innovadora

Propósito de la propuesta

Mejorar y optimizar el desempeño docente a partir de la gestión innovadora de los directivos de la Unidad Educativa Réplica Juan Pío Montúfar.

Justificación

El éxito educativo está relacionado con varios aspectos uno de ellos es el desempeño docente no solo en el aula sino como un agente de cambio, de ayuda y transformación en el ámbito educativo y de manera muy específica para los estudiantes, de ahí la importancia de la participación de la gerencia la misma que debe ser innovadora los cuales deben proporcionar herramientas necesarias para que el docente identificado con su vocación ,labor y responsabilidad social gestione actividades de motivación e incentivar el compromiso docente y a la vez mejorar su desempeño

Atendiendo a la expuesto la propuesta se justifica porque a través de las actividades dirigidas del equipo gerencial de la Unidad Educativa Replica Juan Pio Montufar, pudiera ser una solución o alternativo para la Mejora del desempeño docente tomando en cuenta el diagnóstico de la investigación que se ha realizado, tomando en cuenta que es una oportunidad para crear identidad institucional, mayor compromiso y visualizándole como una propuesta formativa.

La formulación del Plan de Mejora Institucional no es un requisito de resolución meramente técnico destinado a su presentación, aprobación y financiamiento; es una oportunidad para crear más conocimiento institucional y mayor compromiso con la propuesta formativa.

De acuerdo con los resultados de la encuesta y las entrevistas realizadas en la Unidad Educativa Replicación Juan Pío Montúfar, es necesario impartir una propuesta de mejora, la misma que se centre en arreglar el nivel de comunicación de los directivos con los docentes, además crear un mejor clima en la organización y desarrollar actividades gerenciales innovadoras que vayan en correlación con mejorar el desempeño docente.

Este plan de mejora institucional será la oportunidad para lograr el mejor funcionamiento e impactar con la propuesta para integrarlos en los proyectos, programas y actividades que se desarrollan en la Unidad Educativa y dejar de lado la falta de apoyo o la no comunicación que se presenta y se estime relevante para mejorar lo observado.

Estructura de la propuesta

La propuesta está dirigida a docentes y directivos de la Unidad Educativa Réplica Juan Pío Montufar y está dividida en tres etapas que son:

Etapas previas

- Reuniones de directivos y docentes
- Verificar la aplicación de las acciones a desarrollar

Implementación y seguimiento

- Informar las acciones a tomar
- Comenzar a ejecutar las acciones programadas con los directivos y docentes
- Dar seguimiento a la ejecución de acciones y cumplir con un tiempo programado
- Verificar que se cumpla el plan de acuerdo a lo proyectado

Evaluación

- La evaluación es necesaria para poder observar las acciones que se han desarrollado en la ejecución de la propuesta

- Diseñar un plan de evaluación
- Realizar un informe sobre la evaluación
- Indicar las ventajas y desventajas que aparecen en la ejecución de la propuesta de mejora

Propuesta

1. Etapa Previa

Sin duda una alternativa de diseñar esta propuesta considerada innovadora dentro de la institución debe estar relacionada con los proyectos y planes anteriores o que están en marcha, debe tener consenso, que genere trabajo en equipo de los docentes conjuntamente con los directivos y que las decisiones la tomen de manera colectiva.

Objetivos	Actividades	Recursos	Responsables	Tiempo
Informar sobre la investigación realizada y los resultados obtenidos	<ul style="list-style-type: none"> • Convocatoria a junta general de directivos y docentes. • Conocimiento de los resultados y análisis de la aplicación de técnicas de investigación a directivos y docentes. • Estructuración de los cambios estratégicos a la gerencia innovadora para mejorar el desempeño docente. • Planificación de horario para charlas y capacitaciones. • Reuniones para gestionar convenios interinstitucionales de capacitación docente. 	Humanos: Equipo investigador Grupo docente Grupo directivo Materiales: Computador a Retroproyector Sala de sesiones	Rectorado Equipo Investigador Lic. Orlando Bonilla Lic. Nancy Llumiquinga Lic. Martha Torres	1 semana (Agosto)

Objetivos	Actividades	Recursos	Responsable	Tiempo
Fomentar la organización colaborativa, pedagógica, didáctica e innovadora que potencien la práctica del desempeño docente.	<ul style="list-style-type: none"> Estructuración de comisiones de docentes y directivos. Selección de temáticas acordes a la gerencia innovadora, liderazgo gerencial, desempeño docente y clima organizacional. Planificación del cronograma de charlas y capacitaciones de gerencia innovadora. Organización de ambientes de recreación entre directivo y docentes (actividades corporativas) Acompañamiento periódico pedagógico por junta académica. Fortalecimiento de los círculos de estudio. Motivación a capacitaciones acordes al perfil docente. 	Humanos Profesional capacitado coaching en gerencia innovadora Grupo docente Grupo directivo Materiales Computadora Retroproyector Sala de sesiones	Equipo Investigador Lic. Orlando Bonilla Lic. Nancy Llumiquinga Lic. Martha Torres Vicerrectorado Coaching Junta Académica Coordinadores de área	3 semanas (Agosto)

2. Implementación y Seguimiento

Objetivos	Actividades	Recursos	Responsable	Tiempo
Implementar estrategias innovadoras de liderazgo gerencial para mejorar el	<ul style="list-style-type: none"> Estructuración de acciones que fortalecerán el desempeño docente a través de la gerencia innovadora Ejecución del cronograma de charlas y capacitaciones en gerencia innovadora, liderazgo gerencial, 	Humanos Profesional capacitado coaching en gerencia innovadora Equipo Investigador	Coaching en gerencia innovadora Equipo Investigador Lic. Orlando Bonilla	4 semanas (septiembre)

<p>desempeño docente.</p>	<p>desempeño docente y clima organizacional.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fortalecimiento y motivación del trabajo docente con un buen trato de modo que se atiendan los intereses y necesidades de los docentes • Implementación dentro de las comisiones manual de funciones más humanas. • Creación de espacios formativos y de apoyo para docentes en contención emocional. • Seguimiento al desempeño docente con el plan de acompañamiento (visitas áulicas, entrevistas y evaluaciones internas y externas) • Mejoramiento del vínculo y diálogo entre docentes y directivos con una comunicación asertiva que no esté limitada a simples mensajes de wasap. • Gestión de la convivencia y el diálogo que fortalezca la democratización. • Establecimiento de momentos, espacio y tiempo de relax a docentes y directivos. • Creación de comisiones de monitoreo para el seguimiento del desarrollo y 	<p>Docentes Equipo directivo</p> <p>Materiales: Computadora Retroproyector Sala de sesiones</p>	<p>Lic. Nancy Llumiquinga Lic. Martha Torres</p> <p>Equipo directivo</p>
---------------------------	--	--	--

<p>avance de las acciones propuestas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verificación del cumplimiento del plan. 	
---	--

3. Evaluación

Objetivos	Actividades	Recursos	Responsable	Tiempo
Evaluar las acciones implementadas para mejorar el desempeño docente a través de la gerencia innovadora.	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación de la rúbrica a evaluar. • Monitoreo de los alcances conseguidos a través de informes de las comisiones. • Indicación de las ventajas y desventajas que aparecen en la ejecución de la propuesta de mejora. • Alternativas de mejora a partir de los resultados de las actividades desarrolladas. • Realización de feedback a los procesos realizados. 	<p>Humanos</p> <p>Equipo Investigador Comisiones Docentes Equipo directivo</p> <p>Materiales:</p> <p>Computadora Retroproyector Sala de sesiones Rúbricas</p>	<p>Equipo Investigador Lic. Orlando Bonilla Lic. Nancy Llumiquirea Lic. Martha Torres</p> <p>Equipo directivo</p>	<p>3 semanas (octubre)</p>

El plan de mejora debe ser continuo el mismo es una herramienta muy útil para la Institución que desea mejorar sus servicios, que van a permitir el éxito pedagógicos y unas buenas relaciones humanas entre docentes y autoridades. Su aplicación involucra a todas las instancias de la Institución, lo importante para lograr el éxito o solucionar un problema es la participación de todos los involucrados, dar función a la propuesta y evaluarla en el proceso de mejora que se esté observando en un periodo determinado.

Factibilidad de la Propuesta

La propuesta está relacionada con los estándares educativos sobre el desempeño profesional docente los mismos que consideran o está compuesto por cuatro dimensiones que llevan a mejorar el aprendizaje de los estudiantes: a) desarrollo curricular, b) desarrollo profesional, c) gestión del aprendizaje, y d) compromiso ético. (Ministerio de Educación, 2011)

Pero además esta propuesta considera la parte humana del docente y el actor de la identidad institucional del establecimiento educativo.

A más de tomar en cuenta los estándares ya establecidos por el Ministerio de educación con relación al desempeño profesional docente la propuesta invita a tomar otros aspectos de la persona y las buenas relaciones entre docentes y directivos.

Financiamiento

Al gestionar preparación en gerencia innovadora se va a requerir inversión lo cual los docentes y directivos si se quiere crear mejoras en la institución, su apoyo será individual o el directivo deberá realizar la gestión para invitar a capacitadores idóneos en la temática para compartir con los docentes, la motivación debe ser grupal.

En esta propuesta requiere una mínima contribución, para la contratación de un coaching, cuya inversión no afectará la economía de los docentes, el equipo directivo y el grupo investigador realizarán los trámites necesarios para tener el financiamiento correspondiente para la propuesta con un valor aproximado de USD\$ 500 (quinientos dólares).

Factibilidad Institucional

Es factible porque conlleva desarrollar mejores canales de diálogo en donde se visualice la democracia en la toma de decisiones, especialmente si están involucrados los docentes, para mejorar su desempeño.

La propuesta debe hacer conciencia de que con una gerencia innovadora que tome en cuenta a los docentes, los motive a crear identidad institucional, la Unidad Educativa Replica Juan Pío Montúfar mejorara en sus relaciones interpersonales, de comunicación y

práctica permanente de la calidad educativa, mostrando su desempeño docente dentro y fuera del aula.

Bibliografía

- Alonzo, D., Valencia, M., Vargas, J., & Bolívar, N. (2015). Estrategias para el desarrollo de competencias en el aula, con enfoque socioformativo. *Dialnet*.
- Alzate, S. R. (2010). ADR, Análisis y Resolución de Conflictos. *Revista de Mediación*.
- Ardila, M. C. (2011). Importancia del desarrollo. *Revista CIFE 20*.
- Arias, L. (2017). El aprendizaje por proyectos: una experiencia pedagógica para la construcción de espacios de aprendizaje dentro y fuera del aula. *Revista de Ensayos Pedagógicos*, 12(1), 51-68. doi:<https://doi.org/10.15359/rep.12-1.3>
- Chaparro, N., & Jaime, B. (2017, 06 09). Trabajo por proyectos como estrategia para fortalecer las competencias en lenguaje y ciencias naturales en la Institución Educativa Agroindustrial la Pradera de Duitama. Duitama, Boyacá, Colombia: Universidad de La Sabana. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10818/30708>
- Chiavenato. (2009). *Subsistemas gestión del talento humano*. Obtenido de <https://www.buenastareas.com/ensayos/Subsistemas-Gesti%C3%B3n-Del-Talento-Humano/55089582.html>
- Chiavenato, I. (2015). *Introducción a la teoría general de la administración*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Conde, B. (2021). El liderazgo como eje para el desarrollo de proyectos educativos, abiertos a secundaria de la Institución Educativa La Unión del municipio Suaza en el Huila. Bogota, Colombia: Corporación Universitaria Minuto de Dios. Recuperado el 5 4, 2022, de

https://repository.uniminuto.edu/bitstream/10656/14058/2/TM.ED_CondeRodr%C3%ADguezBetsyAdriana_2021.pdf

Consciente, C. (2019, Septiembre 17). *El blog para Organizaciones Conscientes*. Obtenido de El Liderazgo Consciente: <https://capitalismoconsciente.es/blog/desarrollo-directivo-caracteristicas-y-tendencias/>

Constitución. (2008). Obtenido de https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf

Darretxe Urrutxi, L. ...-R. (2021). Escuelas y aulas inclusivas. Apostando por proyectos educativos compartidos. *Revista De La Escuela De Ciencias De La Educación*, 16. doi:<https://doi.org/10.35305/rece.v2i16.660>

Directivo, R. p. (2022). Estrategias de comunicación: definición, tipos y ejemplos reales. *EAE BusinessSchool*.

Fierro, M., Fortoul, B., & Rosas, L. (1999). *ransformando la práctica docente. Una propuesta basada en la investigación-acción*. México DC: Paidós Mexicana.

Fuentes, E. (2019, Diciembre 15). *El líder exponencial*. Obtenido de <https://liderexponencial.es/lideres-energizantes-caracteristicas-fortalezas-y-debilidades/>

Fuenzalida, N. F. (2017). *INNOVACIÓN SOCIAL Y SUS DESAFÍOS PARA EL SIGLO XXI*. Canadá. Obtenido de https://gobierno.udd.cl/cpp/files/2020/10/VF_Analisis23_NicoleForttes.pdf

Fuster, D. E. (2019). Investigación cualitativa: Método fenomenológico hermenéutico. *Seiflo*. Obtenido de http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2307-79992019000100010

García. (2020). *Dirección escolar con enfoque de liderazgo carismático*.

- García, B., Loredó, J., & Carranza, G. (2008). Análisis de la práctica educativa de los docentes: pensamiento, interacción y reflexión. *Investigación Educativa Especial*, 45-72.
- García, C., & Vaillant, D. (2010). *Desarrollo profesional docente: ¿cómo se aprende a enseñar?* Madrid: Narcea Ediciones.
- Garza, E. (2000). *Las Técnicas Didácticas en el modelo Educativo*. Monterrey: Tecnica Monterrey.
- Garzón, J., Rojas, O., Cañizares, L., & Catherine, C. (2019). El impacto de la psicología en el ámbito educativo. *ReciMundo*, 5-12.
- Gómez. (2006). *El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en la micro, pequeñas y medianas empresas*.
- Gómez, R. (2008). *El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas*. Colombia.
- Hernández, J., Tirado, P., & Antonio, A. (2016). El concepto de innovación social: ámbitos, definiciones y alcances teóricos. *CIRIEC*, 165-199.
- Humberto, G. (2010). *Calidad Total y Productividad*. México: MC Graw Hill. Obtenido de <https://mejoracontinua.net/que-es-la-mejora-continua-segun-autores>
- INCLUD-ED, C. (2011). *Actuaciones de éxito en las escuelas europeas*. Madrid: Ministerio de Educación España.
- ISO, N. (2016, Octubre 18). *Gestión de la Innovación*. Obtenido de <https://iso.cat/es/une-166002-gestion-de-la-innovacion/>
- Jiménez, C., & Cárdenas, L. (2021, feb 3). Proyectos pedagógicos productivos, generadores de estrategias de inclusión social para la mitigación de la deserción escolar. Bogota,

- Colombia: Repositorio Institucional UCC. Obtenido de
<https://repository.ucc.edu.co/handle/20.500.12494/33264>
- Landazury, L. F., Jaafar, H., & Cristofany, M. (2018). Innovación y modelos de gerencia: su reflexión transformadora desde lo humano y el conocimiento. *Espacios*. Obtenido de
<https://www.revistaespacios.com/a18v39n13/a18v39n13p20.pdf>
- Lyons, R. (2011). *Caminos hacia un liderazgo innovador*. Biz.
- Marcano, M. (2011). Inteligencia Emocional en el Contexto de una Gerencia Educativa Innovadora. *Venezolana de Investigación*.
- Martínez, E. O. (2016). Proyecto Educativo - UAEH. *Seminario de proyecto terminal*, (pág. 2). Mexico D.F. Obtenido de
https://www.uaeh.edu.mx/docencia/VI_Lectura/maestria/documentos/LECT35.pdf
- Martínez, G. (2011). *Liderazgo Esencial*. Madrid: Infova.
- Martínez, G. V. (2016). *El desempeño docente y la calidad educativa* .
- Mendoza Torres, M. R., & Ortiz Riaga, C. (2006). El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, vol. XIV, 118-134.
- Meneses, G. (2007). NTICs, comunicación y aprendizaje. *Rovira y Virili*.
- MINEDUC. (2019, 09 05). *Ministerio de educación del Ecuador*. Obtenido de
<http://www.educacion.gob.ec>: <https://educacion.gob.ec/desempeno-del-docente/>
- Ministerio de Educación. (2011). *Estandares de desempeño profesional docente*. Obtenido de https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/08/Estandares_Desempeno_Docente_Propedeutico.pdf

- Montenegro, I. (2005). *Evaluación del Desempeño Docente - Fundamentos, modelos e instrumentos*. Bogota: Magisterio.
- Mora, A., & Cortez, R. (2013). El Modelo Pedagógico de Educación Cooperativa. *Regional ACI*.
- Pacheco, V., & Herrera, V. (2015). Proyectos Educativos Innovadores. *Estados Iberoamericanos para la Educación*.
- Peña, J., Madrigal, A., Madrigal, A., & Rodríguez, M. (2014). Estrategia didáctica para mejorar el proceso enseñanza-aprendizaje. *Efdeportes*.
- Pérez. (2020). Gerencia educativa: Transformación e innovación. *Educare*. Obtenido de <https://revistas.investigacion-upelipb.com/index.php/educare/article/view/1330/1300>
- Pérez, E. (2007). *Calidad de la Educación*. Caracas: San Pablo.
- Puerta, C. (2016). El acompañamiento educativo como estrategia de cercanía impulsadora del aprendizaje del estudiante. *Universidad Católica del Norte*, 1-6.
- Rivera, D. (2018). Cultura organizacional, retos y desafíos para las organizaciones saludables. *Espacios*, 27.
- Rodríguez, H. (2020). *Importancia de la formación de los docentes en las instituciones educativas*. Estado de Hidalgo: UAEH.
- Rojas. (2004). *Identidad y Cultura* .
- Rojas, Y., Béjar, A., & Zúñiga, J. (2012). Círculos de estudio, Alternativa para mejorar los aprendizajes significativos. *EduQ@*.
- Rus, E. (2020). *Investigación Mixta*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/investigacion-mixta.html>
- Sánchez, J. M. (2018). *Gerencia Organizacional*. Bogotá: Areandina.

Significados.com. (2022). "Diagnóstico Situacional". Recuperado el mayo 6, 2022, de [www.significados.com: https://www.significados.com/diagnostico/](https://www.significados.com/diagnostico/) Consultado: 6 de mayo de 2022, 10:05 am.

Suizo, L. S. (2012). *Las repercusiones del desempeño docente en la satisfacción y el desgaste del profesorado*. Valencia: San Pedro Poveda.

ANEXOS

A. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Variable	Dimensión	Indicador	Ítems
Desempeño docente	Conocimiento disciplinar	Competencia para transmitir el conocimiento	1
		Uso y adecuación de recursos	2
	Psicológica	Empatía Asertividad	3
		Gestión emocional Relaciones interpersonales	4
	Pedagogía	Cumplimiento de las etapas pedagógicas	5
		Acompañamiento Orientación	6
		Comunicación efectiva	7
		Estrategias de enseñanza	8
Liderazgo	Gerencial	Generación de Proyectos Gestión de aula	9
		Competencias gerenciales innovadores Liderazgo transformacional	10 11
	Autocrático	Instrucciones precisas	12
		Toma de decisión centralizada. Poder absoluto.	13
	Democrático	Fomenta la participación	14
		Propicia la motivación	15
		Toma de decisión participativa y compartida	16
	Laissez Faire	Los trabajadores tienen poder de decisión.	17
			18

	Delegación de trabajos con más libertad y carencia de normas	
Transformacional	Autoestima	19
	Responsabilidad y manejo de Imagen	20
	Desarrollo personal y profesional	21

B. CUESTIONARIO

- 1. El equipo directivo desarrolla actividades para la optimización del conocimiento profesional**

Siempre Casi Siempre A veces Nunca
- 2. El equipo directivo de esta Institución acompaña al docente en la contención emocional cuando es requerido**

Siempre Casi Siempre A veces Nunca
- 3. En el ejercicio del liderazgo transformacional en su Institución el equipo directivo alienta, inspiran y motivan a los docentes a innovar, crear cambios que ayuden a cumplir los procesos educativos con éxito**

Siempre Casi Siempre A veces Nunca
- 4. El equipo directivo del plantel toma decisiones después de la deliberación con los docentes**

Siempre Casi Siempre A veces Nunca
- 5. En esta institución educativa se realiza una comunicación efectiva en donde los docentes sepan de manera correcta las peticiones o decisiones del equipo directivo**

Siempre Casi Siempre A veces Nunca
- 6. Las instrucciones que el equipo directivo da, Información o cambios se realizan con instrucciones precisas para que los miembros de la comunidad educativa las comprendan fácilmente y las puedan cumplir.**

Siempre Casi Siempre A veces Nunca
- 7. El equipo directivo de su institución fomenta la participación democrática con los docentes**

Siempre Casi Siempre A veces Nunca
- 8. La autoridad de la institución en el ejercicio de su liderazgo es responsable y presenta un manejo de imagen que agrada a sus docentes.**

Siempre Casi Siempre A veces Nunca
- 9. Del listado que se presenta a continuación. ¿Cuáles son los recursos que usted regularmente utiliza o mayormente utiliza en su práctica pedagógica?**

Uso de laboratorios de química Uso de la sala de Informática

Uso de herramientas tecnológicas	Recursos elaborados por Usted
Libros del Ministerio de Educación	Organizadores gráficos
Mapas	Talleres elaborados por Usted

10. Usted ha desarrollado empatía hacia sus compañeros y equipo directivo de la institución que aceptan las diferentes opiniones de todos los integrantes de la comunidad.

Siempre	Casi Siempre	A veces	Nunca
---------	--------------	---------	-------

11. Desde su experiencia los docentes de las diferentes asignaturas, aplican las diferentes estrategias de enseñanza para la comunicación del aprendizaje.

Siempre	Casi Siempre	A veces	Nunca
---------	--------------	---------	-------

12. Usted realiza el acompañamiento y orientación que requieren los estudiantes en el proceso educativo

Siempre	Casi Siempre	A veces	Nunca
---------	--------------	---------	-------

13. En el campo pedagógico: Usted utiliza diferentes estrategias de enseñanza que permitan la comprensión significativa del campo de estudio que imparte.

Siempre	Casi Siempre	A veces	Nunca
---------	--------------	---------	-------

14. Desde su ejercicio profesional en el aula de clase, señale el o los tipos de proyectos que usted desarrolla

Disciplinario	Interdisciplinario
Basado en problemas	Basado en proyectos
Otros	

15. Como parte de la comunidad educativa en esta Institución considera que el equipo directivo aplica estrategias innovadoras en su gestión

Siempre	Casi Siempre	A veces	Nunca
---------	--------------	---------	-------

16. La toma de decisiones de la Institución Educativa donde labora se centra en la autoridad máxima

Siempre	Casi Siempre	A veces	Nunca
---------	--------------	---------	-------

17. Ha recibido por parte del equipo directivo motivación que fomenten el pensamiento de superación

Siempre	Casi Siempre	A veces	Nunca
---------	--------------	---------	-------

18. En la Institución educativa ha sentido que las decisiones de los docentes son apoyadas por el equipo directivo

Siempre	Casi Siempre	A veces	Nunca
---------	--------------	---------	-------

19. Las decisiones principales de esta Institución las toma el equipo directivo

Siempre	Casi Siempre	A veces	Nunca
---------	--------------	---------	-------

20. Considera que de parte del equipo directivo hay incentivo y a su vez permite subir el autoestima del docente

Siempre Casi Siempre A veces Nunca

21. Usted siente que el equipo directivo de la Institución se preocupa del desarrollo personal y profesional de sus docentes

Siempre Casi Siempre A veces Nunca

C. CATEGORIZACIÓN

Categoría	Subcategoría	Indicador
Desempeño Docente	Conocimiento disciplinar	Dominio de contenidos
	Psicológica	Gestión emocional
	Pedagogía	Estrategias de enseñanza Comunicación efectiva
Liderazgo	Gerencial	Competencias gerenciales innovadoras
	Autocrático	Toma de decisión centralizada
	Democrático	Toma de decisión participativa
	Laissez Faire	Libertad en la toma de decisiones.
	Transformacional	Desarrollo personal y profesional

D. ENTREVISTAS

Preguntas para la autoridad

1. Usted como gerente de la institución ¿Cuáles son las estrategias que usted planifica y organiza para la actualización y mejora académica de los docentes? Explique
2. En su ejercicio como Líder educativo cuales son las estrategias que aplica para la optimización existe una comunicación efectiva con los docentes o que falta para fomentar la misma. Explique
3. Desde su experiencia ¿Qué programas de mejora se desarrollan para optimizar las estrategias de enseñanza comunicación efectiva por parte de los docentes? Explique
4. Desde su opinión ¿Cuáles son los aspectos que caracterizan desde la innovación su liderazgo en esta Institución? Explique
5. Desde su concepción como gerente ¿Cómo se desarrolla el proceso de participación y toma de decisiones en esta Institución? Explique

6. ¿Cuáles a su criterio son las actividades que se desarrollan en esta institución para optimizar el desarrollo personal y profesional de los docentes? Explique

Preguntas para docentes (Entrevista)

1. ¿Cuáles son las estrategias que el equipo directivo planifica y organiza para la actualización y mejora académica de los docentes? Explique
2. ¿Cuáles son las estrategias que aplica el equipo directivo para la optimización, existe comunicación efectiva o que falta para fomentar la misma? Explique
3. Desde su experiencia ¿Qué programas de mejora desarrolla el equipo directivo para optimizar las estrategias de enseñanza y comunicación efectiva? Explique
4. Desde su opinión ¿Cuáles son los aspectos que caracterizan al equipo directivo desde la innovación y liderazgo en esta Institución? Explique
5. ¿Cómo se desarrolla el proceso de participación y toma de decisiones en esta Institución? Explique
6. ¿Cuáles a su criterio son las actividades que se desarrollan en esta institución para optimizar el desarrollo personal y profesional del equipo directivo? Explique