



**UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS**

**MAESTRIA EN LIDERAZGO EDUCATIVO**

**Desarrollo de Competencia de Liderazgo Gerencial en la Unidad Educativa Fiscomisional**

**San Vicente de Paúl de la Ciudad de Riobamba.**

**Estudiante:**

**María Paulina Andrade Avalos**

**Asignatura:** Proyecto de investigación en liderazgo y gerencia educativa.

Quito - Ecuador

Agosto 2022

MARÍA PAULINA ANDRADE AVALOS

## Resumen

La educación actual, presenta una variación en su planteamiento, dando un espacio amplio, para que el estudiante sea quién construya su conocimiento por lo que resulta indiscutible que para lograr los estos cambios, se necesitan líderes que guíen a las instituciones por el sendero con apertura y a la participación, que posean competencias que permitan establecer una comunicación efectiva, que genere un compromiso, una interacción social con los miembros de la organización, su visión es clave y fundamental en cada uno de los procesos esenciales, para lograr el objetivo establecido. Esta investigación, permitió conocer las competencias de liderazgo gerencial que se presentan en la institución, y determinar la necesidad de su mejora. Al aplicar el proceso metodológico con la ruta cuantitativa de investigación, el método hermenéutico, la técnica de la entrevista y la observación objetiva, se desprende hallazgos que se evidencian la necesidad de optimizar la gestión educativa, el manejo correcto y adecuado de la dirección, de los procesos, con creatividad y visión al futuro. Esta indagación no pretende de ninguna manera realizar una crítica al accionar de las autoridades, ni juzgar su estructura organizacional, si no presentar un plan de mejora para el desarrollo de las competencias de liderazgo, y la mejora en la gestión educativa.

**Palabras clave: liderazgo, gestión educativa, competencias, visión a futuro.**

## Abstract

Current education presents a variation in its approach giving a wide space for the student to be the one who builds his knowledge, therefore, it is unquestionable that to achieve these changes leaders are needed to guide the institutions with openness and participation, who possess skills that allow establishing effective communication which generates a commitment, a social interaction with the members of the organization, since their vision is crucial and fundamental in each of the essential processes and thus achieve the established objective. This research, allowed to know the managerial leadership competencies that are presented in the institution and thus determine the need for its improvement. By applying the methodological process with the quantitative route of research, the hermeneutic method, the interview technique and the objective observation, the findings indicate the need to enhance the educational management, the correct and adequate handling of the direction, of the processes, with creativity and vision for the future. This inquiry does not intend in any way to criticize the actions of the authorities, nor to judge their organizational structure, but rather to present an improvement plan for the development of leadership competencies and the improvement of educational management.

**Key words: leadership, educational management, competencies, future vision.**

## INTRODUCCIÓN

La educación es el pilar fundamental en el desarrollo de los pueblos y naciones, por tal, motivo el manejo apropiado de la misma constituye inexorablemente la vía para su adaptación a los constantes cambios que en la actualidad se genera, los cuales impactan de forma significativa a los procesos de enseñanza y aprendizaje. La estructura de la escuela tradicional, presenta una variación en su planteamiento, dando un espacio amplio, para que el estudiante sea quién construya su conocimiento con el respaldo durante todo proceso de la comunidad educativa. Por lo tanto, es imperativo el cambio globalizado en todos los componentes que influyen en esta transformación, dando espacio a la creatividad, la investigación, el movimiento, permitiendo que las aulas sean espacios de vida, que permiten construir un ser humano capaz de discernir, tomar decisiones propias, convivir de manera armónica con su entorno, y ser parte activa de la sociedad en la que se desenvuelve.

El ideal es disponer de una educación de calidad, con políticas claras, prácticas educativas coherentes, objetivos, metas, que direccionen cada uno de los métodos que desarrolle un proceso educativo que presente cambios ideales, con grandes retos para su aplicación en los distintos escenarios; pero en Latinoamérica se presenta complejos y variantes entornos educativos, con problemas de desnutrición, violencia, pobreza, entre otros factores que desencadenan problemas focalizados de mayor análisis y profundidad de acuerdo a los distintos contextos, que afectan a la educación, de los niños, niñas, jóvenes y adolescentes, y es allí donde el liderazgo del gestor representa la manera de hacer frente a ellos. (Hernández, 2018).

Efectivamente, resulta indiscutible que para lograr los cambios que la educación requiere, se necesita líderes que guíen a las instituciones por el sendero, con apertura al cambio y a la participación. De tal manera que, el líder debe poseer competencias que le permitan establecer una comunicación efectiva, que genere un compromiso, una interacción social con los miembros

de la comunidad educativa, su visión es clave y fundamental en cada uno de los procesos esenciales, que permitan llegar al objetivo establecido.

A tal efecto, (Lussier R. y Achua C., 2016), manifiestan que, “El líder es el que desempeña las funciones gerenciales (planificación, organización, liderazgo y control) para operar eficientemente la unidad de los gerentes y cumplir los objetivos organizacionales. Por lo tanto, el papel del líder influye en la forma en que este desempeña los otros roles.

Tomando en cuenta la definición anterior, el líder educativo, debe ser el profesional que promueva de manera organizada, el funcionamiento óptimo, no solo del proceso del enseñanza y aprendizaje, sino, además, propicie un ambiente laboral óptimo e idóneo para el éxito de las actividades y el logro de metas y objetivos propuestos.

En su artículo *Perfil por competencias gerenciales en directivos de instituciones educativas* (Núñez N y Díaz D, 2017), mencionan que las habilidades gerenciales que deben poseer los líderes educativos en sus organizaciones son, un adecuado manejo en los procesos de gestión de dirección en temas pedagógicos y administrativos; su accionar es de compromiso con los objetivos de la institución, iniciativa y creatividad en las funciones que desempeña, dentro de este marco su visión innovadora a futuro, juega un papel importante para alcanzar las metas a futuro. (p. 249).

A tal efecto, estas competencias deben desarrollarse en los líderes educativos para el fortalecimiento de las ventajas que presentan las instituciones y superar las debilidades de las mismas en cuanto al entorno en el que se desenvuelven.

En su publicación *Análisis del Diseño del Componente de autonomía curricular. Plan y programas de estudio*, (Benavides M. y Manzano P., 2019), manifiestan que “el liderazgo cobra sentido como parte de las nuevas políticas de transferencia de la gestión hacia las

escuelas, ya que obtiene un papel relevante para la consolidación de estas políticas dado que su objetivo es transitar de un modelo de gestión preocupado por los aspectos administrativos, a uno que se enfoque en las necesidades pedagógicas de las escuelas”. (p. 25).

Por lo expuesto anteriormente, es vital que las autoridades educativas desarrollen la capacidad de dirigir las acciones pedagógicas y administrativas; dentro de ellas se puede mencionar el apoyo al docente, manejo estratégico de recursos, colaboración y coordinación con el entorno educativo, establecer y evaluar los objetivos y metas establecidos, entre otras.

En relación al análisis de las investigaciones citadas, se puede evidenciar que el sistema educativo en Latinoamérica y principalmente en el Ecuador, está en la obligación de poseer líderes educativos, que se presenten como profesionales en el manejo de la gerencia educativa con el dominio de competencias que permitan dirigir, administrar, y perfeccionar la educación permitiendo que esta, se adapte a los cambios de la sociedad.

De acuerdo con el Ministerio de Educación (MINEDUC, 2017), desde hace diez años se ha venido luchando por obtener educación de calidad y calidez en nuestro país, como política pública se permitió mejorar la infraestructura de cientos de instituciones educativas fiscales, acompañado del Buen Vivir. (p. 21).

Para lograr el planteamiento propuesto, se debe renovar la forma de manejar, liderar y gestionar las instituciones. De acuerdo a (Revelo, 2017), en su publicación, *Dirección escolar en el Ecuador. Breve Análisis*. Manifiesta que el objetivo de quien ejerce la dirección de un centro educativo no debería ser el control, sino más bien guiar y dirigir un equipo de trabajo que asuma los retos que emergen a causa de los cambios vertiginosos a los que se enfrentan los centros en el día a día. Por ello, la función directiva efectiva es el

motor que impulsa la construcción social y cultural de la escuela en aras de una transformación educativa que responda a las necesidades pedagógicas reales de la población estudiantil.

Con todo lo expuesto anteriormente es importante preguntar; ¿Cuáles son las competencias de liderazgo gerencial en la Unidad Fiscomisional San Vicente de Paúl de la Ciudad de Riobamba?, ¿Cuál es el tipo de liderazgo que presenta la institución? Y principalmente ¿Cuál es la necesidad de proponer el desarrollo de competencias de Liderazgo Gerencial en la misma?

Con la finalidad de responder a las interrogantes de investigación se plantea los siguientes objetivos;

Conocer las competencias de liderazgo gerencial en la Unidad Educativa Fiscomisional San Vicente de Paúl en la Ciudad de Riobamba.

Develar el tipo de liderazgo gerencial que prevalece en la Unidad Educativa Fiscomisional San Vicente de Paúl en la Ciudad de Riobamba.

Determinar la necesidad de proponer el desarrollo de liderazgo en la Unidad Educativa Fiscomisional San Vicente de Paúl en la Ciudad de Riobamba.

1En tal virtud, esta investigación permitirá cumplir la misión estratégica de la Institución educativa, de ofrecer una educación integral, inclusiva, educando con calidez y calidad, promoviendo la libertad de pensamiento, para establecer el cambio en el estudiante y la transformación de la sociedad.

A partir de las apreciaciones anteriores, cabe recalcar que cuando la población estudiantil recibe una educación de calidad, donde se tome en cuenta todas las competencias para la gestión educativa, trae como consecuencia el cambio estructural en la sociedad, de manera positiva permitiendo que los aprendizajes significativos rompen las barreras que limitan el desarrollo y

crecimiento de los pueblos y nacionalidad del país. De ahí la importancia de líderes educativos que sean profesionales capaces de generar los cambios. De acuerdo con (Chen E y Ruiz W, 2020), en su artículo *Competencias que potencian la capacidad gerencial en las personas directivas para el trabajo efectivo con las Juntas Administrativas y de Educación en el sistema educativo costarricense* “las personas directivas fortalezcan su capacidad gerencial para la adecuada gestión escolar, pero también, requiere revista por parte del Ministerio de Educación, como mayor empleador de las personas directivas de educación para el fortalecimiento, mediante programas de desarrollo profesional continuo, de las competencias que potencien esa capacidad gerencial del director y la directora de centro educativo”. Es decir que es competencia de los líderes nacionales, y locales el fortalecimiento del sistema educativo en todos sus ámbitos.

Cabe considerar que al optimizar el liderazgo gerencial en la institución educativa San Vicente de Paúl, aumentará la calidad de la educación en la misma, contemplando el asertividad, comunicación, clima laboral, la gestión de recursos, el manejo docente, manejo administrativo, que generalmente presentan problemas en sus procesos, que con llevan a decisiones inadecuadas que no permiten cumplir la misión estipulada.

Tomando en cuenta las políticas de estado donde menciona, (MINEDUC, 2017), en sus artículos 44 y 45, establece que las funciones de las autoridades educativas son dirigir de manera adecuada la gestión educativa, implementar, ejecutar y controlar programas académicos, procesos de diseño, además de responder por su funcionamiento. La necesidad de un liderazgo eficaz a través de una gerencia educativa que establece un plan específico de mejoras sobre las deficiencias internas y externas, contemplando las competencias necesarias, permitirá una educación de calidez y calidad.

La investigación de este proyecto de tesis, a través de una ruta cualitativa permitirá establecer las competencias, el tipo de liderazgo gerencial que prevalece en la Unidad Educativa y además proponer el desarrollo de liderazgo gerencial.

## FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

### Liderazgo

El ser humano desde sus inicios ha demostrado la necesidad del trabajo organizado y colaborativo, por ende, la necesidad de una guía o un camino siempre se ha presentado, de ahí que sobresalen, aquellos individuos cuyo comportamiento inspira o influye a los demás. Estas habilidades se las conoce como Liderazgo, que se lo visualiza generalmente en los procesos, o el manejo de empresas, organizaciones, o acciones de la cotidianidad. Como concepto de liderazgo, (Ipinza, 2017), indica que la acción de liderar no es un hecho aislado en las organizaciones. Por el contrario, el liderazgo tiene una estrecha relación con la gerencia. Los líderes se encuentran en las organizaciones. Ellos las transforman e influyen en las personas que trabajan, y son eminentemente estratégicos. Para gerenciar hay que conocer y no repetir los mismos errores que cometieron otros, los gerentes son más operacionales.

Las habilidades o destrezas que una persona desarrolla con la finalidad de realizar acciones individuales o en conjunto, las mismas que tiene un impacto en los demás, son aquellas a las que se les reconoce como un líder. Por lo tanto, el modo de proceder de éste, se relaciona directamente con la productividad de la organización. Conforme a este juicio, el líder debe poseer la habilidad de inspirar confianza y ayuda a las personas a lograr los objetivos organizacionales.



Dentro de esta perspectiva la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, (UNESCO IIEP, 2000), indica que el líder tiene la capacidad de generar procesos de sensibilización y convocatoria a trabajar en cooperación con otros, para alcanzar los fines y los valores generalmente sepultados en el fárrago de las rutinas cotidianas. No se ha podido establecer si un líder nace con habilidades de inspirar, de motivar o si esas características se las adquiere con el pasar con la experiencia, desde el punto de vista de, (Lee, 2009), el líder no proviene de tener carisma, ni misteriosas características de personalidad. No hay líderes naturales que tengan ciertas cualidades propias que los diferencien de otra gente que no las tiene.

Dicho de otro modo, según (Ipinza, 2017), el liderazgo es un proceso que involucra una visión y un pensamiento de largo plazo implícito, donde la transformación y el cambio son inherentes para las instituciones y su entorno. Enfatiza el autor citado, que el liderazgo es un proceso a largo plazo, en el que se busca lograr cambios útiles (para alcanzar una visión), y donde se presenta una actividad voluntaria de los seguidores, por la acción de la personalidad, credibilidad y carisma del líder.

El líder no trabaja individualmente, pues en su proceso se vincula con otras personas directa o indirectamente como lo expone, (Arana Agüero, L., y Coronado Tarrillo, J., 2017), el liderazgo involucra a otras personas: a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo, dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del mismo y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; si no hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevantes.

Desde este enfoque, se presenta una cierta influencia sobre todas las personas que se encuentren directamente relacionadas con el líder, según, (Arana Agüero, L., y Coronado

Tarrillo, J., 2017), el liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras.

La función de liderazgo es un sistema compuesto por elementos con evidentes fortalezas y debilidades, en tal sentido es oportuno el acompañamiento de todo el colectivo organizacional, Al tener en cuenta las potencialidades y limitaciones de los subordinados, se puede impulsar talentos según su manifestación personal y fijar objetivos alcanzables que se pueden ampliar progresivamente. (Vargas, 2020)

### ***Tipos De Liderazgo***

Las habilidades de un líder, son compartidas con su equipo de trabajo según, (Lussier R. y Achua C., 2016), un líder no puede resolver todo. Es un trabajo en equipo donde los buenos seguidores pueden desempeñar sus funciones. Por lo tanto, en nuestra definición el proceso de influencia se realiza entre los líderes y los seguidores, es una vía de doble sentido.

Dentro de esta perspectiva, es imprescindible analizar los tipos de liderazgo, que se presentan de acuerdo a las capacidades y habilidades que demuestran y cómo las aplica en su entorno.

En el artículo sobre el Liderazgo Directivo y Educación de Calidad de, (Maya E.; Aldana J.; y Isea J., 2019), menciona a, (Sergiovanni 2001, p. 47), quién indica cinco estilos de liderazgo:

Líder técnico: planifica, organiza, coordina, desarrollo y establece estructuras organizativas para asegurar una eficacia óptima en la institución.

Líder humanista: les otorga mayor importancia a las relaciones humanas, a la competencia interpersonal y a las técnicas de motivación que permita apoyar, animar y generar oportunidades de crecimiento profesional para los miembros del equipo.

Líder educativo: desarrolla programas educativos y de supervisión clínica, diagnostica problemas educativos, orienta a los profesores, promueve la supervisión, la evaluación y se preocupa por el desarrollo del currículo.

Líder simbólico: que pretende el papel de líder con atención principal en las metas de la institución. Recorre la institución, visita los salones, mantiene contacto directo y permanente con los estudiantes, establece prioridades en los intereses educativos, preside ceremonia y actividades oficiales y transmite visión unificadora a través de las palabras y las acciones.

Y líder cultural: define, fortalece y articula los valores, las creencias y raíces culturales que dan a la escuela su identidad única.

En este orden de ideas vale acotar a, (Lozoya, S., y Del Hierro E., 2017), que muestran los diferentes tipos de liderazgo encaminados a favorecer la integración de las personas; es decir, la relación de los líderes con sus seguidores, donde puede haber relaciones duraderas o transitorias y que permitan la transformación de los seguidores, o su sometimiento. En este sentido, el significado personal de un líder permitirá fortalecer el liderazgo que transmite, pues marca el propósito de vida que se tenga contemplado con la disposición de actuar tanto para él como para los otros, o para la institución.

Tabla 1.

Tipos de Liderazgo

| <b>Líder carismático personalizado</b>  | <b>Líder transaccional</b>   | <b>Líder carismático</b>  | <b>Líder carismático socializador</b>  | <b>Líder transformador</b>   |
|---|--|---|--|--|
| Su intención es ganar poder, manipular y controlar a los seguidores, y con ello buscan la glorificación personal. | Su relación es transitoria, promueve la estabilidad, buscan satisfacer las necesidades de los seguidores como recompensa por conducir una transacción determinada. | Articulan una visión seductora del futuro, incluyen en sus seguidores para trascender e interés personal en beneficio de la sociedad. | Están orientados al poder compartidos. Buscan decisiones en los seguidores para alcanzar la visión y la misión de la organización, promoviéndolos. | Inspiran a los seguidores a ir más allá de su interés personal por el bien de la organización. Liderazgo duradero, diseñado e implementado para cambios significativos recíprocos, por un bien en común. |

Nota: La tabla fue elaborada en base a (Lozoya, S., y Del Hierro E., 2017)

Cada tipo de líder tienen sus habilidades establecidas que le permiten llegar a sus objetivos, en el caso del líder transformador, (Belandria M. y Díaz A., 2016), manifiesta que el gerente educativo como líder transformacional, debe poseer una visión clara y específica para la institución, la misma que debe ser comunicada para su aceptación y compromiso por parte de la comunidad educativa, es decir que el liderazgo transformacional promueve la gestión y estrategia de las autoridades y potencializa sus habilidades para lograr el cambio requerido. A tal efecto, (UNESCO IIEP, 2000), indica que los procesos ligados al liderazgo son insoslayables en épocas de grandes transformaciones, en tiempos en que las representaciones sobre las prácticas pedagógicas dentro de los niveles macro o micro, requieren innovaciones en sus acciones.

Este concepto también lo expresa, (Alfaro, 2020), indicando que el liderazgo transformacional brinda las condiciones adecuadas para que los colaboradores realicen actividades adicionales voluntariamente; los canales de comunicación son estables, activas y que permiten la participación dinámica y constructiva en la planificación de las

acciones que tendrán su evaluación y seguimiento basado en un trabajo colaborativo, pues el líder transformacional reconoce que sus colaboradores poseen sentimientos, emociones, necesidades y habilidades que aumentan el sentido de identidad hacia la institución.(p.46)

El líder transformacional es la persona que se muestra como guía, motiva e inspira a las personas, muestra interés por las aspiraciones, fomenta las habilidades y los conocimientos, permite crear una cultura organizativa, siempre formando parte del equipo, sin trabajar solo o aislado.

De pendiendo de las circunstancias el líder puede asumir varios estilos o tipos de liderazgo, desarrollando diferentes comportamientos o conductas dentro de un contexto.

### **Liderazgo gerencial**

Dentro de una organización, solo los procesos o trabajo por áreas no garantizan el aumento de la productividad, o el cambio de estrategias competitivas, porque se necesita poseer una visión, orientación y guía para cristalizar los proyectos o ideas, por lo que es necesario disponer de liderazgo, para obtener los frutos esperados. A tal efecto la gerencia de una organización orienta y conduce los procesos, las relaciones laborales y las decisiones administrativas, para ofrecer un servicio de calidad, y competitividad.

Infiriendo el concepto de gerencia se establece que es el manejo de los procesos de una organización, de acuerdo a la misión y visión de la misma, de acuerdo a, (Hurtado, 2016), la administración de una organización establece varias funciones, al ser el representante directo de la institución debe coordinar con el entorno, la comunidad, el manejo de los recursos, es decir la dirección y control para sustentar las metas propuestas. La gerencia de una organización debe

poseer objetivos claros, y realizables, tomando en cuenta la ubicación del segmento, la innovación, los recursos de infraestructura y los recursos financieros, siempre en búsqueda de la rentabilidad y el punto de equilibrio, que permitan el desarrollo de la empresa y la responsabilidad social.

Cuando se habla del desempeño gerencia, desde el punto de vista de, (Hurtado, 2016), El desempeño gerencial es el proceso de servicios que se inicia con la planeación, la implementación de un plan, el control del resultado de la ejecución y las correcciones necesarias. Concluido esto el proceso se reinicia.

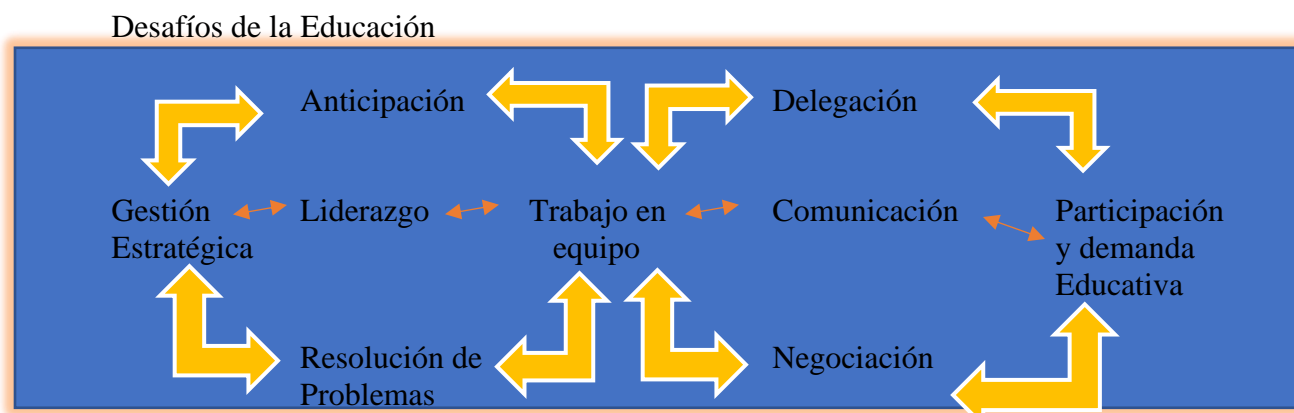
Las habilidades de la gerencia incluyen el manejo de los procesos, recursos y de los resultados que se establece en un proyecto que contenga planificación, organización, una dirección y un control. Es necesario menciona que, según la investigación de, (Muñoz, H., Tuesta, W., Nolzco, F., y Menacho J. , 2021), las habilidades gerenciales son parte esencial y requisito indispensable para acceder al puesto directivo, debido que permitirá el óptimo desempeño organizacional. En tal sentido los resultados indicaron que la convivencia laboral, la conformación del trabajo en equipo deben estar orientados al cumplimiento de los objetivos educaciones. Una gestión adecuada afectará de manera positiva a las decisiones asertivas y a la estabilidad emocional de los directivos.

Ahora bien, (Rodriguez, 2017), menciona que el director necesita ser un líder (transformador y pedagógico): ambos roles se deben complementar (director y líder). La función directiva es propia de un órgano de gobierno en la institución encargado de organizarla y de gestionarla. Pero el director, a su vez, ha de comportarse como un líder de cara a dinamizar, motivar y coordinar a los miembros de la comunidad educativa, sobre todo a los maestros. Si dejamos al perfil directivo que actué solo de manera

científica, con instrumentos técnicos, guiados por patrones de rutinas pautadas y metódicas, no actuará de la manera adecuada, pues será una columna vertebral rígida que tenderá a lo burocrático y gerencial. (p.60)

Resulta claro los conceptos de liderazgo, y gerencia, que en términos generales permite desarrollar un proyecto o un plan con objetivos claros y viables, por lo que, (UNESCO IIEP, 2000), indica que el accionar de la gestión educativa establece procesos integrados entre la práctica y la teoría, como ejes transversales del sistema educativo. Al analizar tal planteamiento, la gestión educativa se entiende como las acciones establecidas y ejecutadas por los gestores que dirigen amplios espacios organizacionales. A tal efecto es la combinación de conocimiento, acción, eficacia, eficiencia, ética, administración, política, de tal manera mejoren continuamente la praxis educativa, y la innovación permanente del sistema.

Figura 1



Nota: Figura elaborada en base a (UNESCO IIEP, 2000)

El liderazgo gerencial y la gestión están estrechamente relacionados para desarrollar los procesos y orientar la labor de cada uno de los componentes de su entorno y el manejo administrativo de las organizaciones. Atendiendo a la idea señalada, lo expresan, (Charris, E., y Manjarrés, D., 2022), la gestión educativa tiene la responsabilidad del buen funcionamiento de todo el sistema en la escuela, para darle direccionalidad al servicio educativo que ofrece. En

cuanto al liderazgo educativo, se determinó que se basa en movilizar e influenciar a otros para articular acciones y lograr intenciones y metas compartidas en la institución educativa.

Basándose en esta perspectiva, se desprende lo mencionado por, (Núñez, N., y Díaz, D., 2017), que las autoridades educativas son gerentes que deben planificar, organizar, dirigir, controlar cada uno de los recursos que son parte de las instituciones, con fin de alcanzar las metas y objetivos, que permitan construir el futuro de la organización, el gerente tiene el reto más complejo de alcanzar, el cual establece que las organizaciones que dirigen trasciendan y mejoren su reputación.

Cuando se menciona a las instituciones educativas, la dirección y administración de las mismas, recae en el director, rector o autoridades institucionales, quiénes se desempeñan como líderes a través de su gestión como gerentes. En el artículo publicado por, (Rodriguez, 2017), precisa que en el Ecuador se tiene un director gestor, administrador y/o gerente, presente en un orden jerárquico y con autoridad normativizada. El director se desenvuelve dentro de un status quo, que en ciertas ocasiones no le permite desenvolverse como un líder más informal que emprende la lucha y su voz suele ser escuchada por todo el colectivo educativo de su entorno. Por su lado, (Hurtado, 2016), menciona que el director, al asumir su rol como líder, debe ser un portavoz y crear y consolidar una nueva cultura organizacional. Los tiempos cambian y también la cultura organizacional. Ahora, los cambios tecnológicos facilitan la comunicación entre las personas y entre organizaciones, entonces es más fácil acceder a información y gracias a esta, mantener una comunicación horizontal. El líder es uno más del grupo que trabaja en la organización, puede equivocarse y, por lo mismo, necesita comunicarse con todos los estamentos organizacionales, compartiendo ideas y estrategias que le permitan gerenciar mejor la organización educativa.



Considerando lo descrito, es importante mencionar a, (Barba, L., 2021), quién indica que la gestión directiva, engloba todos los asuntos gerenciales de comunicación e interacción, planificación, proyección, control, que van a repercutir en el proceso educativo de los estudiantes, así como en toda la dinámica institucional. Contrariamente, en el Ecuador se establece de una manera diferente, como lo establece, (Rodriguez, 2017), las funciones que desarrolla un director ecuatoriano están encaminadas a la gestión burocrática, siendo así un eslabón o puente entre la institución educativa y la Administración (Distritos). Esto convierte al director en un pregonero (transmite instrucciones e información) de arriba a abajo y viceversa. De esta forma, en la práctica, quien ejerza el papel directivo no tendrá tiempo para desarrollar tareas de asesoría y acompañamiento de la actividad académica, función atribuida en exclusiva al subdirector o vicerrector. Dentro de la misma línea, (Alfaro, 2020), manifiesta

Que los directivos docentes deben poseer las competencias para asumir los desafíos del presente siglo, en especial en las maneras de pensar, siendo más creativos e innovadores, con pensamiento crítico, con la filosofía de aprender a aprender y resolviendo problemas a través de la negociación y la concertación, aunado a la forma competente de trabajar en equipo, viviendo la colaboración y la comunicación de doble vía que produce climas laborales de crecimiento personal y laboral de sí mismo y del colectivo al que dirige desarrollando habilidades y destrezas para manejar las herramientas en especial las relacionados con la información. (P.20)

### **Competencias del liderazgo gerencial**

El liderazgo está conectado con la gerencia educativa, el comportamiento y actitud de las personas, ayudarán a establecer el éxito o fracaso de los procesos de cambio. Estas aptitudes son

habilidades o competencias determinantes para el liderazgo gerencial. En varias investigaciones se toma como variables de estudio el Liderazgo pedagógico, y la gestión escolar, tomando en cuenta indicadores como la forma de innovar, su ética profesional, que tan comprometido se encuentra con los objetivos de la institución, la responsabilidad en sus labores, el respeto y la empatía, por mencionar algunos de ellos.

Considerando lo anterior, (Toala, V., 2020), concluye que las habilidades o competencias gerenciales que influyen en las personas para el trabajo motivado y colaborativo permiten alcanzar las metas y objetivos establecidos.

Desde el punto de vista de, (Aldana, J.; Salón, M.; y Guzmán N., 2019), las competencias gerenciales son aquellos comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en función directiva. Las competencias específicas son aquellas habilidades propias y vinculadas a una titulación, le dan identidad y consistencia profesional al perfil formativo del individuo.

En otras investigaciones mencionan al liderazgo como la estructura de todas las competencias, de ahí que, (Maestre, E.; Y Bracho, K., 2019), indica que el liderazgo se asocia con todas las competencias mencionadas anteriormente, es una cualidad inherente a los directivos docentes como quiera que ellos están al mando de las instituciones y gerencia tanto recursos económicos, de infraestructura, así como el capital humano dotado de poder y autoridad es la cabeza visible y el responsable de la dirección de los procesos donde además también debe gerenciar a toda la comunidad educativa incluidos los no subalternos como los padres de familia.

Desde la perspectiva más general, (Jáuregui Eléspuru, J., Menacho Vargas, I., Chávez Espinoza, P., Ramírez García, L., y Romero Carhuacho, E., 2022), indican que la

actuación que adoptan los líderes directivos en las instituciones educativas está basada en la eficacia y el compromiso, teniendo en cuenta las competencias y capacidades sustentadas en cuatro pilares como en gestión de los aprendizajes, pensamiento estratégico, trabajo en equipos y relaciones personales.

Dicho de otro modo, la clasificación de las competencias gerenciales que presenta la (UNESCO IIEP, 2000), son inspirar la necesidad de generar transformaciones, generar una visión de futuro, comunicar esa visión de futuro, promover el trabajo en equipos, brindar orientación que desarrolle el espíritu de logro, consolidar los avances en las transformaciones, actualizar el aprendizaje y acumular conocimiento.

Tabla 2.

Resumen de competencias para la gestión educativa según UNESCO

| <b>Competencias</b>  | <b>Procesos</b>   |
|--|---|
| <p><b>LIDERAZGO</b><br/>El liderazgo se vincula con la capacidad de generar procesos de sensibilización y convocatoria al trabajar en colaboración con otros, en el logro de los fines y los valores generalmente sepultados en el farrago de las rutinas cotidianas (p. 9).</p>   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inspirar la necesidad de generar transformaciones.</li> <li>2. Generar una visión de futuro. Comunicar esa visión de futuro.</li> <li>3. Promover el trabajo en equipos.</li> <li>4. Actualizar el aprendizaje y acumular conocimiento</li> </ol>   |
| <p><b>COMUNICACIÓN</b><br/>La comunicación permite una doble apertura: hacia el entorno del sistema, tanto para emitir como para recibir comunicaciones de las familias, egresados, actores sociales (empresarios, sindicatos, etcétera). Y dentro del sistema, para fortalecer la integración con comunicaciones recíprocas. (p. 12).</p> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Habilitar la comunicación, crucial en los modelos de gestión educativa.</li> <li>2. Regular el manejo del tiempo en la comunicación, aspecto muy importante.</li> <li>3. Permitir la interacción de las situaciones, competencias y necesidades.</li> <li>4. Potenciar los procesos de cambio a partir de experiencias y recursos compartidos.</li> </ol> |

5. Vincular tanto a los actores internos como a los actores externos al sistema educativo

### **DELEGAR**

Delegar es otorgar a un colaborador - individual o grupal- de forma temporaria o permanente, la autoridad necesaria para tratar y decidir, con el encuadre explicitado y dentro de un ámbito preciso, haciéndolo/s responsable/s de los resultados de esa acción. (p.12).

1. Ampliar la autonomía y la toma de decisiones colegiadas.
2. Delegar para revalorizar.
3. Aumentar la eficacia.
4. Enfrentar la complejidad creciente.
5. Fortalecer las competencias colectivas.
6. Aumentar los niveles de responsabilidad, compromiso y pertenencia

### **NEGOCIACIÓN**

La negociación puede ser entendida como el proceso dinámico en el cual dos o más actores en conflicto posible o manifiesto, o con intereses divergentes, entablan una comunicación para generar una solución aceptable de sus diferencias que se explicita en un compromiso (p. 16).

1. Proponer una metodología donde los conflictos pueden ser resueltos a través de un enfoque donde todos ganan por la misma asociación y se denomina postura de “ganador-ganador”.
2. Analizar y comprender los intereses propios, los opuestos y los diferentes.
3. Instalar el diálogo y la confianza para hablar y escuchar.
4. Comprender que es un proceso para lograr acuerdos.

### **RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS**

Es un método que permite no solamente resolver un problema puntual (lo cual hace su propia eficiencia), sino también deberá ser vista como una estrategia explícita que permite crear, adquirir y transferir nuevos conocimientos (p. 7).

1. Permitir la acción.
2. Brindar un enfoque global y sistémico.
3. Proponer para el aprendizaje permanente.
4. Posibilitar el mejoramiento continuo de las instituciones.
5. Desafiar las soluciones conocidas.
6. Proveer de una estrategia fundamental a los equipos de gestión y pilotaje de sistemas complejos.
7. Articular las tareas inmediatas con las perspectivas de largo plazo.
8. Posibilitar el identificar soluciones diferentes

### **LA ANTICIPACIÓN**

1. Aplicar métodos de prospectiva.

La prospectiva puede entenderse como una mirada al futuro que se realiza para clarificar las acciones del presente. (p. 5).

### **EL TRABAJO EN EQUIPO**

El trabajo en equipo es una modalidad para articular las actividades laborales de un grupo humano en torno a un conjunto de fines, de metas y de resultados por alcanzar. El trabajo en equipo implica una interdependencia activa entre los integrantes de un grupo que comparten y asumen una misión de trabajo (p. 5).

1. Motivar la transformación de la cultura de trabajo.
2. Estimular la capacidad de trabajar en redes de colaboración.
3. Valoriza las reuniones de trabajo.
4. Articular el trabajo alrededor de proyectos.
5. Estimular la formación continua de los equipos de gestión.

Fuente: (UNESCO IIEP, 2000)

Las habilidades y competencias que debe poseer un gerente, van a definir el rumbo y la situación de la organización, finalmente, (Chen, E., y Ruiz, W., 2020), identifican al liderazgo, como la habilidad de inspirar por medio de la misión y la visión institucional el espíritu de éxito. Por ello requiere la participación de otras competencias como la comunicación, que permite el trabajo colaborativo y el compromiso de los participantes en la ejecución de actividades, tareas, programas, proyectos y otros; el trabajo en equipo, para potenciar los liderazgos de las personas miembros de las juntas; la anticipación, que permite liderar que los objetivos planteados, la negociación, dirigida a un liderazgo compartido que permite el dialogo y el intercambio de intereses.

Para concluir, es conveniente acotar que las competencias están directamente relacionadas con la capacidad de utilizar procesos para efectuar tareas, esto implica que se debe poseer un planteamiento claro de cómo realizarse la gestión educativa, (Rodriguez, 2017), en consecuencia, es necesario el replanteamiento de lo que, hoy por hoy, es la nueva concepción de la función directiva en Ecuador, hacer una reflexión profunda de lo que hasta el momento se concibe como función directiva y plantear, de cara a un futuro inmediato, un cambio de paradigma respecto a las auténticas tareas a la que se enfrenta un líder educativo es construir

nuevos criterios de formación, de tal manera que los futuros directores desarrollen competencias para la dirección de centros educativos.

## **METODOLOGÍA**

El ideal que se persigue, es la educación de calidad para todos los niños, niñas y adolescentes. Mejorar la educación depende de varios factores inherentes a su entorno, como políticas de estado, planteamientos curriculares, estructuras organizativas, preparación profesional, y sin duda, el liderazgo de los gestores educativos. Si desarrollamos la premisa que un liderazgo adecuado, construye un ambiente óptimo para el desarrollo de la enseñanza y el aprendizaje, estableceríamos que la falta del mismo, trae consigo problemas internos como en el clima laboral y problemas externos como un impacto en la sociedad.

La investigación que se propone sobre el desarrollo de competencias de Liderazgo Gerencial en la Unidad Educativa Fiscomisional San Vicente de Paúl en la Ciudad de Riobamba, pretende conocer las competencias de liderazgo gerencial, el tipo de liderazgo que prevalece en la misma, con el fin de desarrollar el liderazgo.

En esta investigación se utilizó, la ruta cualitativa, que es la que estudia al ser humano en su esencia, toma en cuenta los valores, las emociones, sentimientos, como los menciona (Martínez, 2018), el modelo cualitativo es de tipo ideográfico, y hace hincapié en lo particular e individual. Se orienta a encontrar cualidades específicas en aquello que se pretende comprender y se inscribe en la subjetividad. (p.48).

De igual manera, se utilizó el método hermenéutico que, se refiere a la interpretación de un suceso, evento, objeto con referencia a su entorno natural. Consecuente con lo expuesto, (Martínez M. , 2002), refiere que es un método básico de toda ciencia, es la observación de los

datos o hechos, y la interpretación (hermenéutica) de su significado. La observación y la interpretación son inseparables: resulta inconcebible que una se obtenga en total aislamiento de la otra.

De acuerdo a la ruta cualitativa, se debe establecer una muestra de la población, en el caso de la Unidad Educativa elaboran un total de 79 personas entre directivos, administrativos y personal docente y de servicios. Para efectos de este estudio, se considera como sujetos de la investigación la participación de dos directivos, tres colaboradores de servicios generales y administrativos, cinco docentes.

En cuanto a la recolección de la información, esta se hizo a través de la técnica de la entrevista y la observación participativa. (Kawulich, 2005), la observación participante implica la compenetración del investigador en una variedad de actividades durante un extenso periodo de tiempo que le permita observar a los miembros culturales en sus vidas diarias y participar en sus actividades para facilitar una mejor comprensión de esos comportamientos y actividades. La misma que, permite acceder a las emociones y sentimientos, de cada una de las personas, dando relevancia a sus movimientos, gesticulaciones, cambios de voz, para comprender su sentir a través de la experiencia en situaciones determinadas.

La información obtenida se analizó, a través de la categorización, estructuración y triangulación.

## **ANÁLISIS DE DATOS**

Dentro del marco de análisis de datos se realizaron las siguientes actividades: Se obtuvieron datos a través de entrevistas estructuradas, con un total de siete interrogantes en base a las competencias de liderazgo gerencial, las mismas que se aplicaron a directivos, docentes y

personal administrativo y de servicios, de manera personal y directa. Con la información proporcionada, se procedió a categorizar las respuestas en matrices determinadas para cada uno de los segmentos, obteniendo las categorías y subcategorías que permiten elaborar la estructuración, con la finalidad de establecer las relaciones entre cada uno de ellas. Y por último se desarrolla la triangulación de los datos.

**Tabla 3.**

**Categorización de Directivos**

| <b>Categoría</b>             | <b>Subcategoría</b>  | <b>S</b> | <b>Texto Protocolar</b>   |
|------------------------------|--|----------|---|
|                              |  | Inv.     | 1. Desde su perspectiva como gerente de esta institución ¿Cuáles son los aspectos que caracterizan el liderazgo en términos de inspirar energía, promover el trabajo en equipo y considerar una visión a futuro? Explique   |
| <b>Carisma<br/>Vicentino</b> | <b>el carisma<br/>mariano vicenciano,<br/><br/>nuestro servicio es<br/>integral, tanto<br/>formativo, como<br/>académico</b> | Dir. 1   | Esta institución está regentada por las hijas de la Caridad donde se prioriza <b>el carisma mariano vicenciano</b> , que consiste pues en el servicio a la persona de Cristo en los más necesitados, entonces <b>nuestro servicio es integral, tanto formativo, como académico</b> para que el vicentino se pueda desenvolver en los diferentes ámbitos que se lo presente. |



|   |   |
|---|---|
|   | <p>Dir. 2. Los aspectos que caracterizan el liderazgo en términos de inspirar energía son <b>la calidad y calidez</b> basados en nuestro <b>carisma vicentino</b> y el <b>trabajo compartido</b> dentro de la sinergia institucional.</p>   |
|   | <p>Inv. 2. Desde su opinión ¿Cómo se desarrolla el proceso de interacción y vinculación entre los colaboradores de la institución?<br/>Explique</p>   |
| <p><b>Conocimiento de funciones</b></p> | <p>Dir. 1. Nuestros colaboradores conocen cada uno de las actividades que deben desarrollar, es decir <b>conocen sus funciones</b> y de esa manera <b>trabajamos en equipo</b> donde cada uno se direcciona y <b>desarrolla las actividades que le corresponde acuerdo a su perfil.</b></p> |
|   | <p>Dir. 2. El proceso de interacción y vinculación entre los colaboradores se <b>desarrolla a través de la voluntad de conocernos</b>, de llegar a valorar al ser humano interior junto con el profesional que labora en la institución</p>   |
|   | <p>Inv. 3. Desde su criterio ¿Usted cómo líder de la institución considera que los colaboradores en general tienen</p>  |

---

|                  |   |   |
|------------------|---|---|
| <b>Autonomía</b> | <p><b>trabajo es colaborativo, trabajamos en equipo, aplicamos rutas y protocolos y los compromisos</b></p> | <p>autonomía para la toma de decisiones cómo estrategia para delegar funciones y fortalecer competencias?<br/>Explique</p>  |
|                  | <p><b>si tiene autonomía para la toma de decisiones</b></p>   | <p>Dir. 1. En cuanto a nuestra institución el <b>trabajo es colaborativo, trabajamos en equipo,</b> nos ponemos de acuerdo, <b>aplicamos rutas y protocolos y los compromisos</b> que obtengamos en grupo esos se aplica no de manera individual, sino más bien el trabajo en equipo.</p>   |
|                  | <p><b>las decisiones y las instrucciones</b></p>  | <p>Dir.2. Cómo líder de la institución, los colaboradores <b>si tiene autonomía para la toma de decisiones</b> que serán de acuerdo al momento, ya que no siempre estará el líder para decidir y ahí es donde se verificará si <b>las decisiones y las instrucciones</b> brindadas en un momento determinado fueron realmente aprendidas y valoradas.</p> |
|                  |   | <p>Inv. 4. ¿En la institución se aplican estrategias para el manejo adecuado de conflictos, a partir de los intereses propios y diferentes para generar diálogos, en la solución de</p>   |

---

---

|                           |   |   |
|---------------------------|---|---|
| <b>Rutas y protocolos</b> | <b>Así es aplican rutas y protocolos sugeridos por el Ministerio de Educación</b> | problemas?<br>Explique<br>Dir. 1. <b>Así es se aplican rutas y protocolos sugeridos por el Ministerio de Educación</b> , donde el estudiante es prácticamente el actor de este quehacer educativo y la sanción es formativa en el caso de tenerla.  |
|                           |   | Dir. 2. Si se aplican estrategias para el manejo adecuado de conflictos a partir de los intereses propios, partiendo de la idea que todos y cada uno somos un mundo diferente en el que debemos compartir y explorar cada una de nuestras personalidades que al unirse forman el conjunto que <b>logran generar diálogos y llegar a la solución pacífica de problemas</b> , además diferenciando que los impases únicamente deberían ser profesionales que no influyen en las relaciones interpersonales. |
|                           |   | Inv. 5. Desde su opinión ¿Cómo se desarrolla el proceso de resolución de problemas considerando la mejora continua, la articulación de tareas inmediatas, a largo plazo y la  |

---

|                               |  |  |   |
|-------------------------------|--|--|---|
|                               |  |  | identificación de posibles soluciones innovadoras?  |
|                               |  | <b>Llegamos acuerdos aplicamos compromisos, luego de un análisis detenido, trabajo en equipo</b>               | Dir. 1. <b>Llegamos acuerdos aplicamos compromisos, luego de un análisis detenido</b> , y como yo lo digo es un <b>trabajo en equipo</b> donde se cristaliza cada una de las opiniones vertidas por los integrantes del mismo.          |
|                               |  |  | Dir. 2. Todo problema presentado en la institución es un ensayo al éxito y <b>las acciones a tomar son eventos de cambio que consideran claramente una mejora</b> continua, y de esta manera se llega a obtener soluciones innovadoras. |
| <b>Acuerdos y compromisos</b> |  |  | Inv. 6. ¿Ud. cómo líder de esta institución que estrategias aplica para la proyección a futuro?   |
|                               |  | <b>Me pongo en los zapatos de cada uno de mis compañeros, los respeto, valoro las funciones que desempeñan</b> | Dir. 1. <b>Me pongo en los zapatos de cada uno de mis compañeros, los respeto, valoro las funciones que desempeñan</b> cada uno de ellos, y de esa manera nos fortalecemos de manera mutua.   |
|                               |  |  | Dir. 2. Las estrategias que se aplicarán en la proyección a futuro inmediato es siempre <b>tomar en consideración al ser humano como pilar</b>  |
| <b>Empatía</b>                |  | <b>tomar en consideración al ser humano como pilar</b>   | <b>tomar en consideración al ser humano como pilar</b>  |

|                                   |  |   |
|-----------------------------------|--|---|
|                                   | <p><b>fundamental del trabajo,</b></p> <p><b>la mejora de los procesos de enseñanza aprendizaje.</b></p>     | <p><b>fundamental del trabajo,</b> basados en la conversación en tomar en consideración las anécdotas para implementar mejores estrategias que impliquen <b>la mejora de los procesos de enseñanza aprendizaje.</b></p> <p>Inv. 7. ¿Desde su criterio cómo líder cómo motiva y valora el trabajo en equipo de su institución?</p> <p>Dir. 1. Mis compañeros son únicos de acuerdo a las funciones que cada uno está encomendado lo desempeñan de buena manera, y si de pronto pues algo está por dialogarse, por cambiar, por mejorar, pues <b>establecemos el dialogo, llegamos acuerdos</b> y de esa manera pues funciona la institución de acuerdo a los requerimientos y a los perfiles que son necesarios.</p> <p>Dir. 2. Se valora el trabajo en equipo <b>con el respeto y delegando funciones,</b> además valorarlos como seres humanos y entender que la persona es el punto fundamental dentro de los pilares de la educación, integrándolo como ser integral en lo físico, emocional, profesional, religioso, etario, etc.</p> |
| <p><b>Acuerdos y diálogos</b></p> | <p><b>establecemos el dialogo, llegamos acuerdos</b></p> <p><b>con el respeto y delegando funciones,</b></p> |   |

Tabla 4.

## Categorización de Docentes

| Categoría | Subcategoría | S      | Texto Protocolar  |
|-----------|--------------|--------|---|
|           | 1.           | Inv.   | 1. Desde su perspectiva cómo docente de la institución ¿Cuáles son los aspectos que caracterizan el liderazgo gerencial en relación a Inspirar energía, promover el trabajo en equipo y considerar una visión de futuro? Explique   |
|           |              | Doc. 1 | Bueno en cuestión al liderazgo gerencial en nuestra institución <b>se podría expresar cómo bueno no, ya que en ocasiones lo hacen de manera efectiva</b> y otras ocasiones a mi punto de vista no, <b>no muy buenas las decisiones acertadas</b> ya que siendo el caso a veces son siendo afectados el personal docente ya que algunas actitudes o acciones que toman el departamento gerencial suenan como que a nosotros no nos dejan ser uno mismo, sino nos ponen trabas nos <b>ponen restricciones e incluso nosotros por ocasiones por miedo a perder el trabajo,</b> temor a perder el trabajo tenemos que acceder |

**Liderazgo  
autoritario**

**seguir a los modelos  
que ellos nos piden.**

**liderazgo  
autoritario,**

**si  
porque las buenas  
vibras que transmite  
en este caso nuestra  
autoridad**

tenemos que hacer  
ciertas cuestiones,  
**seguir a los modelos  
que ellos nos piden.**

Doc. 2 Desde mi punto  
personal pienso que hay  
un **liderazgo  
autoritario**, además de  
demandante ya que solo  
se exige el material  
muchas veces no hay la  
explicación necesaria,  
solamente nos piden y  
debemos entregar lo  
solicitado, entonces más  
que **liderazgo**  
estaríamos hablando de  
algo autoritario.

Doc. 3 Respondiendo a su  
pregunta yo pienso que  
el liderazgo gerencial en  
relación a que se inspira  
energía pienso que **si  
porque las buenas  
vibras que transmite  
en este caso nuestra  
autoridad** la rectora  
pues a nosotros hace de  
que también actuemos  
de la misma manera de  
forma positiva que  
vayamos relacionando o  
mejor dicho  
interrelacionando entre  
compañeros.

Doc. 4 Primero por estar en una  
institución particular  
con el carisma vicentino  
lo primero es potenciar  
en la propia persona el  
hecho de sentirse amado  
por Dios y saber que  
nuestra vida está para  
desarrollar estas  
potencialidades y  
ponerlas al servicio de

**es precisamente ponerse al servicio de la niñez y de la juventud**

**ayudar**

**inspirar más por el miedo,**

**fomentan no eso del carisma de Dios, pero no lo practican solo son palabras.**

los demás, lo primero es buscar aquello que a uno le anima le inspira y que **es precisamente ponerse al servicio de la niñez y de la juventud** y la segunda parte es esta mística de **ayudar** a los niños y a los adolescentes a crecer.

Doc. 5 Bueno que inspira la verdad no se utilizaría esa palabra porque en el liderazgo inspiran algo que no está muy relacionado aún no querer cambiar sino **inspirar más por el miedo**, uno quiere mejorar uno quiere hacer las cosas, pero por el miedo a que no nos vayan a despedir en un momento o no vayan con represalias, inclusive sin haber hecho algo negativo; ósea el liderazgo a veces **fomentan no eso del carisma de Dios, pero no lo practican solo son palabras.**

Inv. 2. Desde su opinión ¿Cómo se desarrolla el proceso de interacción y vinculación entre los colaboradores de la institución? Explique

Doc. 1 Entre el personal de la institución si es manejable, llevadero, voy hacer muy enfático desde que estoy en la



---

|                           |  |   |
|---------------------------|--|---|
|                           | <p><b>hay una buena interacción en el grupo</b></p>  | <p>parte del colegio me llevo más con ellos somos más somos un grupito más unido <b>hay una buena interacción en el grupo</b> del colegio me refiero a eso no.</p>  |
| <p><b>Fragmentada</b></p> | <p><b>La vinculación me parece que es con determinados grupos</b></p>  | <p>Doc. 2 <b>La vinculación me parece que es con determinados grupos</b> no es de forma general sino más bien extractos de docentes se les da las indicaciones y ahí se va distribuyendo nuevamente las indicaciones al resto del personal desde mi punto de vista.</p>   |
|                           | <p><b>es bueno porque bueno se ha visto se ha palpado de cerca de que la relación con autoridades y los docentes es buena,</b></p> | <p>Doc. 3 Bueno la relación entre los colaboradores de la institución pienso yo a mi criterio personal que <b>es bueno porque bueno se ha visto se ha palpado de cerca de que la relación con autoridades y los docentes es buena,</b> es buena entonces pienso que <b>si hay una muy buena relación.</b></p>   |
|                           | <p><b>si hay una muy buena relación</b></p>  | <p>Doc. 4 Bueno yo pienso particularmente primero con los trabajos de los equipo que las autoridades ya nos distribuyen al inicio del año otro factor fundamental creo yo que son las distintas ramas de la familia vicentina en las que no solamente participamos los docentes sino que también participan</p> |

---

**trabajo en  
equipo**

**desarrolla  
nuestra espiritualidad**

**Se desarrolla de  
manera muy grupal  
pero focalizados**

Doc. 5

padres de familia y estamos al servicio de la niñez y de la juventud no solamente de nuestra institución sino de todo el sector, creo que es fundamental esos dos factores el **trabajo en equipo** para trabajar dentro de la institución según el curriculum y la parte que **desarrolla nuestra espiritualidad** en las ramas vicentinas.

**Se desarrolla de manera muy grupal pero focalizados** como ejemplo en el colegio son ciertos grupos, es un grupo grande pero dentro de ese grupo grande hay grupos pequeñitos que no se saben si será el saludo o cordialidad será verdadera, igual la escuela también es un grupo muy grande pero aquí es mucho más señalado hay grupos más pequeñitos, clarito se nota por ejemplo de son grupos por niveles, niveles tal, solo las maestras de ese nivel, de otros niveles de primero, segundo y terceros solo esas maestras se juntan y cooperan entre ellas.

Inv.

3. Desde su criterio ¿El líder de la institución permite la autonomía y toma de decisiones cómo estrategia para

---

|                               |  |        |  |
|-------------------------------|--|--------|--|
|                               |  |        | delegar funciones y fortalecer competencias?<br>Explique   |
|                               | <b>Como le dije no,</b>  | Doc. 1 | <b>Como le dije no</b> , no, no es que restringe, pero siempre hay un estatus de cómo le digo de que ven por el bienestar de ellos, es más no colectivo por ejemplo en el campo académico  |
|                               | <b>hay muchas restricciones</b>                                      |        | <b>hay muchas restricciones</b> en cuestión a los docentes no nos dejan ser más rígidos, más fuertes que queríamos promover no.  |
|                               | <b>Me parece que no, ya está orientado desde su opinión personal</b> | Doc. 2 | <b>Me parece que no</b> , me parece que <b>ya está orientado desde su opinión personal</b> cómo seleccionar y cómo dirigirse específicamente a cada uno de nosotros.   |
| <b>Autoridad Centralizada</b> | <b>Si,</b>   | Doc. 3 | <b>Si</b> , si porque bueno ellas nos, las autoridades en este caso <b>delegan la función</b> de que cómo docentes tenemos que cumplir y nosotros pues hemos acatado todas esas decisiones que nos imparten ellos, y hemos tratado de realizarlo de la mejor manera puesto de que acá en la institución en el San Vicente si existe un buen liderazgo tanto por parte de las autoridades como también de los docentes. |
|                               | <b>delegan la función</b>  | Doc. 4 | Si, bueno nosotros durante muchos años   |

---

**primero han confiado en nuestras capacidades y segundo nos han dado toda esa libertad para no solamente cumplir con lo que establece un curriculum**

**No, no porque son imposiciones nos imponen muchas veces cosas**

**no hay una estrategia,**

hemos estamos regentados por las hijas de la caridad y las hijas de la caridad han sido líderes por excelencia que **primero han confiado en nuestras capacidades y segundo nos han dado toda esa libertad para no solamente cumplir con lo que establece un curriculum** dentro del magisterio, sino que nos han dado libertad para potenciar nuestro carisma vicentino en el servicio en el acompañamiento y en la formación integral de los niños y de los jóvenes.

Doc. 5 **No, no porque son imposiciones nos imponen muchas veces cosas** que deberían ser autonomía propia de los docentes como son las calificaciones.

Inv. 4. ¿En esta institución se aplican estrategias para el manejo adecuado de conflictos, a partir de los intereses propios y diferentes para generar diálogos, en la solución de problemas?  
Explique

Doc. 1 Buenos en esta preguntita podríamos decir que **no hay una estrategia,** se podría decir no, no hay una

---

|  |   |        |  |
|--|---|--------|--|
| Carencia de estrategias de negociación | <b>No sabría responder exactamente</b>                                    | Doc. 2 | estrategia, porque escuchan la una versión si la persona le cae bien y la otra no entonces toman la decisión que más le convenga la persona que más lloró como quién dice, a la persona que más tiene afinidad.  |
|  | <b>que no hay un protocolo para dirigirse o para resolver conflictos.</b> | Doc. 3 | <b>No sabría responder exactamente</b> esta pregunta, pero desde un punto general o simples rasgos generales podría decir <b>que no hay un protocolo para dirigirse o para resolver conflictos.</b> Pienso que si un dialogo pues es el mejor resultado para llegar a cumplir la meta o el objetivo entonces <b>yo pienso que sí, que, si se da,</b> y también pero que, si también se actúa bajo intereses propios, intereses de cada uno de las personas dependiendo la situación o en el caso del problema que se dé. |
|  | <b>yo pienso que sí, que, si se da,</b>                                   | Doc. 4 | Si, yo pienso que dada la formación que ternemos, recuerden esta es una institución fiscomisional, con el carisma vicentino y nosotros todos los docentes las hermanas, las hijas de la caridad se han encargado de darnos una formación, todos <b>participamos en Esforlavi, que es una</b>   |
|  | <b>participamos en Esforlavi, que es una</b>                              |        |  |

---

escuela de formación  
donde nos capacitan a  
los docentes para  
solucionar  
internamente en las  
aulas los conflictos,

no se aplican  
estrategias para la  
mejora de problemas,  
de hecho, se parcializa

que ahí si  
sin son como quién  
dice más rígidos,

lo  
acatan sin ponerse en  
el lugar de los otros,  
del personal, si les

escuela de formación  
donde nos capacitan a  
los docentes para  
solucionar

internamente en las  
aulas los conflictos, ser  
mediadores de la  
solución mediante el  
dialogo, de los  
problemas que nuestros  
niños y adolescentes  
puedan tener y luego  
seguimos la ruta que  
envía el ministerio.

Doc. 5 No, **no se aplican  
estrategias para la  
mejora de problemas,  
de hecho, se parcializa**  
bastante de acuerdo a las  
conveniencias y a las  
preferencias que se  
tienen entre los  
docentes.

Inv. 5. Desde su opinión  
¿Cómo se desarrolla  
el proceso de  
resolución de  
problemas  
considerando la  
mejora continua, la  
articulación de  
tareas inmediatas, a  
largo plazo y la  
identificación de  
posibles soluciones  
innovadoras?

Doc. 1 Bueno aquí podríamos  
aseverar de **que ahí si  
sin son como quién  
dice más rígidos,**  
porque lo que dice los  
demás departamentos  
superiores lo ponen **lo  
acatan sin ponerse en  
el lugar de los otros,  
del personal, si les**

**Procesos  
direccionados**

afecta o no les afecta,  
con tal de cumplir lo  
que dicen las  
autoridades superiores

no hay  
estrategias para el  
manejo adecuado de  
conflictos,

pienso que, si

socializa  
cualquier hecho,

afecta o no les afecta,  
con tal de cumplir lo  
que dicen las  
autoridades superiores

no, acatan y no ven el  
punto de debajo de los  
demás docentes.

Doc. 2 Me parece que **no hay estrategias para el manejo adecuado de conflictos**, me parece que se van presentando de acuerdo a la situación y depende de la persona con la que se desarrolle, además creo que no hay nada de que acotar en este punto puesto no he evidenciado que haya un desarrollo continuo de conflictos ni articulaciones de tareas inmediatas ni a largo plazo, me parece que no habría respuesta para esa pregunta.

Doc. 3 Bueno respondiendo a la pregunta, **pienso que, si** puesto ya que nuestra autoridad pues ella primeramente **socializa cualquier hecho**, cualquier situación con los padres de familia socializa con los docentes y luego de esto ella toma la mejor resolución, pero siempre y cuando vaya inclinado en defensa de nuestros estudiantes y de la institución a la que pertenecemos.

Doc. 4 Bueno yo pienso que lo primero es el docente que está en contacto con

---

**seguimos las rutas  
para la solución,**

los chicos con los niños y de los jóvenes somos los primeros detectamos rencillas, conflictos que a veces se dan en las aulas y pretendemos con la ayuda del tutor, primero solucionar buscar, luego posteriormente vamos al DECE para entender, luego en la parte pastoral, espiritual, y posteriormente

**seguimos las rutas para la solución,** creo que es fundamental este primer paso que se da, esta opción de uno primero acercarse al niño, al joven para la solución del conflicto, caro que hoy se nos dificulta un poco por estas medidas que el estado, el ministerio de educación mismo nos ha limitado en el hecho de que se nos dan ciertas rutas de que ni bien se detecta el caso ya sigan los procesos, creo que eso nos ha limitado un poco, sin embargo pues nosotros desde nuestra perspectiva vicentina pues estamos para acompañar al niño, para acompañar al joven con esta dosis de cariño, con esta dosis de oración también porque los acompañamos con nuestra oración, siguiendo los protocolos que el ministerio nos

---



**somos  
personas más maduras  
que tenemos una  
formación lo hablamos  
personalmente, y  
buscamos una solución**

**mantenerse también  
distante**

**Es que no hay un  
proceso,**

**no hay un  
proceso hay una  
imposición**

pide. Entre nosotros  
creo que **somos  
personas más maduras  
que tenemos una  
formación lo hablamos  
personalmente, y  
buscamos una solución**

no, la solución que  
invita también a buscar  
el bienestar propio y el  
bienestar de los demás  
compañeros, pienso que  
se ha dado el dialogo,  
hemos dialogado,  
somos una comunidad  
que mantiene, tenemos  
un dialogo abierto y  
cuando no habido la  
solución lo más  
importante el

**mantenerse también  
distante** no que pienso  
que es una manera de  
solucionar también  
ciertos conflictos.

Doc. 5

**Es que no hay un  
proceso,** no es proceso,  
hay una como se dice  
una resolución una  
imposición, **no hay un  
proceso hay una  
imposición** en la que  
nosotros los docentes  
tenemos que aceptar y  
ejecutar sin que se mide,  
sin que se vea algo  
positivo con miras hacia  
mejoras sino como  
aparentar que todo está  
bien.

Inv.

6. ¿Considera Ud. qué  
el líder de esta  
institución aplica  
estrategias con  
proyección al  
futuro? ¿Cuáles?

---

|   |        |   |
|---|--------|---|
| <b>No, no, no no conozco y no veo que sean al futuro.</b>                                 | Doc. 1 | <b>No, no, no no conozco y no veo que sean al futuro.</b>   |
| <b>No, conozco las estrategias de proyección a futuro.</b>                                | Doc. 2 | <b>No, conozco las estrategias de proyección a futuro.</b>  |
| <b>en este momento en realidad no se me pasa ninguna,</b>                                 | Doc. 3 | Bueno yo creo que, si se aplica mirando hacia el futuro, aunque <b>en este momento en realidad no se me pasa ninguna</b> , pero yo pienso que la rectora siempre trata de ver el más allá, siempre ver a futuro cualquier situación, cualquier estrategia que se pueda utilizar.  |
| <b>mantener vivo el carisma vicentino fortalece nuestra identidad y nuestro liderazgo</b> | Doc. 4 | Yo creo que sí, nuestra institución tiene la ventaja de que nuestra compañera rectora que es una laica, trabaja con la superiora que es una hija de la caridad, que trata de <b>mantener vivo el carisma vicentino</b> que es lo que <b>fortalece nuestra identidad y nuestro liderazgo</b> de servicio y pienso que se equilibra en este sentido de que todos tratemos de ser testimonios de líderes sin necesidad de pregonarlo sino desde nuestras aulas en el servicio que prestamos. |
| <b>No, no para nada de hecho se aplica para el presente para que quedar bien</b>          | Doc. 5 | <b>No, no para nada de hecho se aplica para el presente para que quedar bien</b> en el presente que las personas vean, porque si se ejecutara para una planificación a futuro   |

---

Falta de  
proyección

**no se  
capacita, no se prepara**

**No, no motiva no hace  
nada**

**Si la motivación se  
considera no perder el  
trabajo supongo que  
sí, pero si hablamos de  
otra motivación no.**

Bueno creo que, pienso  
que **sí valora el trabajo  
en equipo**

Inv.

Doc. 1

Doc. 2

Doc. 3

muchas cosas podrían  
cambiar principalmente  
con el trato a los  
estudiantes, a los padres  
de familia a los mismo  
docentes, si se  
planificará a futuro  
incluso habría  
capacitación continua  
para que los docentes  
están preparados, **no se  
capacita, no se prepara**  
de hecho uno no conoce  
varias cosas, que sí uno  
debería también  
investigar pero como  
cosas protocolos del  
DECE que un día  
vengan y nos digan esto  
es , esto es, tengan usted  
este caso que ruta sigue  
conocer todos bien las  
rutas.

7. ¿De acuerdo a su  
concepción el líder  
de esta institución  
motiva y valora el  
trabajo en equipo?  
Explique

**No, no motiva no hace  
nada** por esto, no no  
hace nada

**Si la motivación se  
considera no perder el  
trabajo supongo que  
sí, pero si hablamos de  
otra motivación no.**

Bueno creo que, pienso  
que **sí valora el trabajo  
en equipo** si de pronto  
hay algo que anexar,  
hay algo que incluir  
también lo hace,  
entonces pienso que si  
valora.

**sí porque primero  
el líder busca cabezas  
coordinadores**

**nos motivan, nos  
animan, estimulan  
nuestro trabajo,**

**No, no motiva, si uno  
está como en equipo  
físicamente  
desconfían,**

**hay desconfianza,  
celo  
profesional.**

Doc. 4 Yo creo que sí, yo creo que **sí porque primero el líder busca cabezas coordinadores** dentro de los grupos no, y yo pienso que elige muy bien aquellas personas que son cabecillas dentro del grupo, porque ellos **nos motivan, nos animan, estimulan nuestro trabajo,** y como somos vicentinos pues constantemente entre los integrantes del grupo siempre estamos estimulándonos, dándonos una palabra de aliento y sirviendo, porque para nosotros si bien es cierto nuestro trabajo es muy importante pero también es un servicio que prestamos como una forma de realización personal también.

Doc. 5 **No, no motiva, si uno está como en equipo físicamente desconfían,** piensan que se está haciendo algo negativo, ahorita porque tenemos que trabajar en las carpetas, pero de ahí no, **hay desconfianza,** hay celo incluso un **celo profesional.**

**Represión**

Tabla 5.

## Categorización de Personal administrativo y personal de servicio

| Categoría         | Subcategoría | S       | Texto Protocolar   |
|-------------------|--------------|---------|--|
| Poco Colaborativo |              | Inv.    | 1 Desde su perspectiva como colaborador de la institución ¿Cuáles son los aspectos que caracterizan el liderazgo gerencial en relación a Inspirar energía, promover el trabajo en equipo y considerar una visión de futuro? Explique   |
|                   |              | Padys.1 | Yo pienso, que por ejemplo qué cómo líderes a nuestras autoridades <b>les falta, he promover el trabajo en equipo no lo hacen,</b> sería bueno que nos ayuden en ese sentido promoviendo esa situación ósea que nos ayudarán inculcando también a nuestros estudiantes por ejemplo que nos ayuden, ósea no es necesario que nos den haciendo pero sí nos ayuden, es lo que falta yo entiendo muy bien que nuestros estudiantes nuestros clientes pero eso no quiere decir que ellos puedan hacer lo que ellos deseen, entonces sería bueno que nos ayuden las autoridades, conversando con los |

---

docentes, para que los docentes ayuden hablando con los estudiantes para que nos ayuden en equipo, hagamos todas las cosas en equipo e igual con el resto del personal, no nos ayudan en eso, cada quién hace sus cosas, cada quién dice a mí no me toca, eso yo hago este otro, entonces sería bueno que nos ayuden en ese sentido y cómo líderes sin les falta un poquito en ese sentido y también que nos escuchen no solamente que sean escuchados, ósea también que nos escuchen que valoren nuestro trabajo y que nos ayuden en esas cosas, y cómo nos llevamos aquí pues si tenemos amigos pero también hay diferencias y hay mucha mucha mucha hipocresía de lado a lado, desde las autoridades hasta el personal de apoyo.

Padys.2 Más que nada el liderazgo es importante en los aspectos de gerenciar cualquier objetivo, cualquier proyecto desde el hecho de que tiene que la persona que está al frente dar la imagen de ser alguien que inspira a los demás alguien que demuestra a los demás en que los demás vean

---

**contagia a los demás de ese espíritu colaborador desde la cabeza misma**

**implemente una cultura de trabajo**

**y por supuesto que se aplica aquí.**

**Es buena trabajando en equipo, ayudándonos entre unos y otros,**

**, si somos amigos y si nos llevamos bien, pero también hay personas que no, ósea no ayudan no colaboran**

que actúa participa y que **contagia a los demás de ese espíritu colaborador desde la cabeza misma** del departamento, proyecto en el que se encuentre cualquier persona de tal manera que **implemente una cultura de trabajo** en sus colaboradores y sus colaboradores a su vez dicen diseminan esa cultura de trabajo y ellos también desarrollen su potencialidades y sus propio liderazgo **y por supuesto que se aplica aquí.**

Padys.3 **Es buena trabajando en equipo, ayudándonos entre unos y otros,** si tiene buen trabajo como líderes organizándonos y conjuntamente trabajando en equipo.

Inv. 2. Desde su opinión ¿Cómo se desarrolla el proceso de interacción y vinculación entre los colaboradores de la institución? Explique

Padys.1 Si habemos personas que, **si somos amigos y si nos llevamos bien, pero también hay personas que no, ósea no ayudan no colaboran** y son no muy amigos, ósea no.

Padys.2 Bueno en ese aspecto debe ser muy medido

**Comunica-  
ción  
fluida**

**de una manera  
fluida la  
comunicación, y el  
trabajo**

**si se aplica  
este proceso en la  
institución.**

**Nos llevamos bien  
ayudándonos unos a  
los otros,  
compartiendo  
dividiéndonos los  
trabajos y también hay  
mucho colaboración.**

Padys.3

Inv.

incluso desde la propia cabeza quienes relacionan con quienes porque tiene que funcionar de una manera natural, **de una manera fluida la comunicación, y el trabajo** y para ello es necesario que hayan distintos tipos de personalidades en un mismo departamento, si son dos personas que tienen actitudes similares por ejemplo dentro de un departamento van a chocar por cada uno va intentar imponer su criterio entonces en ese aspecto es importante de siempre un estudio previo en las personalidades y de las formas de actuar cada uno de los componentes de un departamento, institución, **si se aplica este proceso en la institución.**

**Nos llevamos bien  
ayudándonos unos a  
los otros,  
compartiendo  
dividiéndonos los  
trabajos y también hay  
mucho colaboración.**

3. Desde su criterio ¿El líder de la institución permite la autonomía y toma de decisiones cómo estrategia para delegar funciones y fortalecer



|                              |   |         |   |
|------------------------------|---|---------|---|
|                              |   |         | competencias?<br>Explique   |
|                              | <b>En algunas yo creo que sí, algunas no, la mayoría no,</b>  | Padys.1 | <b>En algunas yo creo que sí, algunas no, la mayoría no,</b> pero algunas, algunas sí, pero esas son poquitas.  |
|                              | <b>Si bastante, de hecho, da bastante apertura a que cada uno desarrolle las actividades de acuerdo a su forma de trabajo. Para tomar decisiones tenemos que ver que alguien nos guie</b> | Padys.2 | <b>Si bastante, de hecho, da bastante apertura a que cada uno desarrolle las actividades de acuerdo a su forma de trabajo.</b>  |
|                              | <b>porque no podemos tomarlas nosotros no más la decisión.</b>  | Padys.3 | <b>Para tomar decisiones tenemos que ver que alguien nos guie</b> y que esté más como decir más informados, para tomar nosotros esa decisión, <b>porque no podemos tomarlas nosotros no más la decisión.</b>  |
| <b>Carencia de autonomía</b> |   | Inv.    | 4. ¿En esta institución se aplican estrategias para el manejo adecuado de conflictos, a partir de los intereses propios y diferentes para generar diálogos, en la solución de problemas?<br>Explique  |
|                              | <b>La verdad no he tenido ningún conflicto y no le podría decir</b>   | Padys.1 | <b>La verdad no he tenido ningún conflicto y no le podría decir</b> que, si hay estrategias, nosotros cuando hemos tenido algún conflicto el personal de apoyo <b>hemos tratado de solucionar entre nosotros,</b> sin que llegue a las autoridades. |

|  |   |         |  |
|--|---|---------|--|
| Carencia<br>de<br>igualdad<br>y<br>equidad | Si, más que nada debido al hecho de que se tiene en cuenta de que lo central es la institución,   | Padys.2 | Si, más que nada debido al hecho de que se tiene en cuenta de que lo central es la institución, no los criterios, ni las personas que conforman parte de la institución entonces en ese aspecto se aboga primero por el correcto funcionamiento de la institución, segundo por lo que es mejor para la institución y en tercero porque <b>haya equidad o igualdad en los criterios sin necesidad de una relación de verticalidad de yo soy la autoridad, sino como compañeros.</b> |
|  | <p>Cuando es un problema grave ahí si buscamos quién por decirnos dé un consejo</p> <p>cuando es personal se toma la decisión uno mismo</p> | Padys.3 | <p>Cuando es un problema grave ahí si buscamos quién por decirnos dé un consejo que haber si está bien o no está bien, o sino <b>cuando es personal se toma la decisión uno mismo</b> sola, no hay proceso estandarizado, dependiendo de la situación hay el proceso.</p>  |
|  |   | Inv.    | <p>5. Desde su opinión ¿Cómo se desarrolla el proceso de resolución de problemas considerando la mejora continua, la articulación de tareas inmediatas, a largo plazo y la identificación de</p>   |

---

|   |         |  |
|---|---------|--|
| <p><b>Muy pocas estrategias,</b></p> <p><b>yo en lo personal escuchando más a fuera he tratado de hacer lo mejor posible,</b></p>         | Padys.1 | <p>posibles soluciones innovadoras?</p> <p><b>Muy pocas estrategias,</b> pero si tuvimos por ahí planificando, tratando de hacer lo mejor posible escuchando bueno <b>yo en lo personal escuchando más a fuera he tratado de hacer lo mejor posible,</b> pero si por ahí, alguna cosa así.</p>   |
| <p><b>Se hace primero de acuerdo a protocolos yo creo que el más utilizado y parte se utiliza acá en la institución es el dialogo</b></p> | Padys.2 | <p><b>Se hace primero de acuerdo a protocolos yo creo que el más utilizado y parte se utiliza acá en la institución es el dialogo</b> entre pares si cuando hay algún conflicto primero se conversas con ambas partes y luego ser conversa junto las dos partes es decir para que cara a cara expongan sus puntos de vista se digan las cosas como son ya con la mediación de alguien superior en esta caso una autoridad para llegar a acuerdos en base a esos acuerdos se proponen distintos tipos de soluciones que deberán llevar a cabo las dos personas involucradas en el conflicto para evitar conflictos a posterior.</p> |
| <p><b>Ausencia de información</b></p>   | Padys.3 | <p>Cuando <b>hay un problema grave nos reúnen a todos y ahí para solucionar, primero se conversa</b> a</p>   |

---

---

|                      |  |         |  |
|----------------------|--|---------|--|
|                      |  |         | <p>veces ante las autoridades para que también nos den un consejo a ver si está bien o está mal.</p>   |
|                      |  | Inv.    | <p>6. ¿Considera Ud. que el líder de esta institución aplica estrategias con proyección al futuro?<br/>¿Cuáles?</p>  |
| Desconoci-<br>miento | <b>No, tengo idea, no le sabría decir,</b>   | Padys.1 | <p><b>No, tengo idea, no le sabría decir,</b> si tiene alguna idea de al futuro, no no mal podría decirle.</p>   |
|                      | <b>la implementación del dialogo entre pares, implementar la escucha armónica</b>                                  | Padys.2 | <p>Si justo lo que le decía <b>la implementación del dialogo entre pares, implementar la escucha armónica</b> como se dice, de escuchar a ambas partes sin apasionamientos sin ponerse que parte del uno o de parte del otro sino escuchando los hechos, con proyección a futuro como institución <b>si está preparando a quienes en un futuro podrán llegar a desempeñar cargos de autoridad en la institución.</b></p> |
|                      | <b>si está preparando a quienes en un futuro podrán llegar a desempeñar cargos de autoridad en la institución.</b> | Padys.3 | <p><b>No conozco, pero como ellos nos pueden dirigir.</b></p>  |
|                      | <b>No conozco, pero como ellos nos pueden dirigir.</b>   | Inv.    | <p>7. ¿De acuerdo a su concepción el líder de esta institución motiva y valora el trabajo en equipo?<br/>Explique</p>  |
|                      |  | Padys.1 |  |

---

|                                  |  |         |   |
|----------------------------------|--|---------|---|
| Valoración del trabajo en equipo | Según ellos sí, valora, valora más que todo, dice el trabajo de nosotros, pero motivarnos o incentivarnos no, no. Si, generalmente nos suele poner a trabajar en equipo, | Padys.2 | Según ellos sí, valora, valora más que todo, dice el trabajo de nosotros, pero motivarnos o incentivarnos no, no. Si, generalmente nos suele poner a trabajar en equipo, formando equipos bastantes heterogéneos de diferentes personas |
|                                  | para incentivar la tolerancia el compañerismo, si valora el trabajo en equipo,   | Padys.3 | para incentivar la tolerancia el compañerismo, y el trabajo en equipo sobre todo entre pares. Si, si valora el trabajo en equipo, y también demostramos nuestros trabajos y lo que podemos hacer.                                       |

Figura 2

Estructuración General del Categoría Emergentes



Tabla 6

## Triangulación

| Categoría                | Técnica   |  |  |
|--------------------------|---|--|--|
|                          | Entrevista  | Documental   | Observación  |
| <b>Carisma Vicentino</b> | El Carisma mariano vicentino, nuestro servicio es integral, tanto formativo, como académico, la calidad y la calidez, trabajo compartido. | (Rodríguez Posada, 2013) La educación religiosa escolar hace un aporte significativo en la formación integral de las estudiantes, asumiendo de manera eficiente el proceso de enseñanza aprendizaje al implementar prácticas pedagógicas contemporáneas y humanistas, orientadas a lograr aprendizajes significativos en ellas; de tal manera que les permitan adoptar criterios evangélicos para dar respuestas con sentido cristiano a este cambio de época. Además, que sea un espacio de conocimiento y crecimiento personal (en los ámbitos espiritual y axiológico principalmente), como también de construcción de relaciones sostenibles, fortaleciendo la | El trabajo que realiza la institución, es en base a los valores religiosos de la congregación de la Hijas de la Caridad, y su patrono San Vicente de Paúl, quienes dentro de su misión establecen una educación de calidad y calidez accesible para todos, dando soporte el auto Rodríguez al indicar que el proceso de aprendizaje debe ser orientados con sentido cristiano. En las horas clases y la jornada educativa se puede evidenciar las actividades que se realiza para incentivar los valores marianos vicentinos, cómo la asignatura de Educación religiosa escolar, la Santa Misa y la hora de Ángelus, entre otros. Además de apoyar a los estudiantes con |

|                                  |   |   |   |
|----------------------------------|---|---|---|
|                                  |   | alteridad con Dios, con su familia, con sus compañeras, con la comunidad, entre otros. (p.12)   | becas, manejo de grupos como AIC, JMV, Infancia Misionera, Medalla Milagrosa.   |
| <b>Conocimiento de funciones</b> | Conocen sus funciones, trabajamos en equipo, desarrolla las actividades que le corresponde acuerdo a su perfil, desarrolla a través de la voluntad de conocernos. | (Sánchez Lorca, 2019) Es de vital importancia que el docente tenga amplias capacidades y conocimientos sobre la ciencia didáctica, ya que así serán mayores sus opciones a la hora de impartir educación e interaccionar con los alumnos, así como sus recursos didácticos para diversificar las necesidades que demandan los estudiantes. (p.34) | Por la información proporcionada por las autoridades, indican que el personal que labora en las instituciones, conoce a fondo sus funciones en la institución, esto lo sustenta la teoría, al indicar que es fundamental el conocimiento y las capacidades para desempeñar con calidad sus actividades diarias, pero se puede observar en el día a día que se necesita procesos de inducción con el personal que se integra, y la socialización constante de procesos que se aplican. |
| <b>Autonomía</b>                 | Trabajo cooperativo, trabajamos en equipo, aplicamos rutas y protocolos, y los compromisos, si tiene autonomía para la toma de decisiones, las                    | (Hernández Segura, A., y Flores Davis, L., 2012) El desarrollo de la autonomía en las futuras y los futuros docentes tiene que ver con el estar satisfechos y   | Es importante resaltar que los directivos manifiestan que el personal que labora en la institución tiene autonomía en el desarrollo de sus actividades, ya que  |



---

decisiones y las instrucciones. satisfechas con la elección de la profesión; con la capacidad de tomar decisiones independientes que les permitan el desarrollo de su propia creatividad, así como la de sus aprendientes con quienes comparten; con la seguridad profesional y la capacidad de investigar, y con la coherencia entre los planteamientos conceptuales y la praxis universitaria. (p.47).

**Rutas y protocolos** Así es, aplican rutas y protocolos sugeridos por el Ministerios de Educación, logran generar diálogos, y llegan a la solución pacífica de los problemas. (Andocilla Oleas, I. y Reyes García, J., 2020) Protocolo Son las acciones para resolver y dar solución a las situaciones que se presenten ante problemas que surgen dentro de la Comunidad Educativa. Ruta Es una guía o procedimiento determinado para atender las diferentes problemáticas que se presenten en el establecimiento. (p. 9).

Las rutas y protocolos que se aplican, son las establecidas por el Ministerio de Educación, ya que al ser una Entidad Fiscomisional está regida por las disposiciones ministeriales. En ocasiones las disposiciones ministeriales no permiten un tiempo oportuno de socialización para el personal, trayendo consigo ciertas confusiones en su aplicación y el objetivo de las mismas.

---

|                               |   |  |  |
|-------------------------------|---|--|--|
| <b>Acuerdos y compromisos</b> | Llegamos acuerdos, aplicamos compromisos, luego de un análisis detenido, trabajo en equipo, las acciones a tener, son eventos de cambio que se consideran claramente una mejora.  | (MINEDUC, 2020) De esta manera, el Código de Convivencia permite: Lograr acuerdos e intercambios permanentes y constructivos de ideas, así como las acciones estratégicas para la construcción de una comunidad pacífica que resuelva los conflictos a través del diálogo. (p.22). | La Institución educativa tiene su normativa interna dentro del código de convivencia el mismo que establece los acuerdos y compromisos de toda la unidad educativa, la elaboración de este documento se lo hace con representantes de los distintos niveles, directivos, padres de familia, docentes y estudiantes. Se debe poner énfasis en la socialización del documento para su posterior aplicación, que es uno de las debilidades observadas por el autor. |
| <b>Empatía</b>                | Me pongo en los zapatos de cada uno de mis compañeros, los respeto, valoro las funciones que desempeñen, tomar en consideración al ser humano como pilar fundamental del trabajo, la mejora de los procesos de enseñanza aprendizaje. | (Carrasco Minés, 2016) La capacidad empática debería formar parte de las competencias blandas en cada educador, para que, de esta manera, logren traducir las molestias de sus alumnos, comprendan sus emociones y promuevan un  | La empatía debe ser una característica del líder educativo conocer, comprender y motivar al personal que se encuentra a su cargo, debe ser una de sus prioridades, de acuerdo a los directivos es se lo realiza en base a la consideración del ser humano, el respeto y la   |

---

|                          |   |   |
|--------------------------|---|---|
|                          |   | ambiente de consideración hacia armonía en donde los demás, pero ambos tomando en cuenta protagonistas sean la opinión del capaces de dar personal, no solución a un siempre esta conflicto y en empatía se ve efecto reflejada, por lo que evitar medidas se crea un ambiente correctivas, que de desconcierto y lejos de adquirir frustración. resultados positivos, no tendrán más camino que frustrar al docente y hacerlo preso de su angustia, pues en teoría se conoce que las primeras experiencias marcan el resto de la vida profesional. (p.11).   |
| <b>Acuerdos diálogos</b> | y Establecemos el dialogo, llegamos acuerdos, con el respeto y delegando funciones. | (MINEDUC, 2020) De esta manera, el Código de Convivencia permite: Lograr acuerdos e intercambios permanentes y constructivos de ideas, así como las acciones estratégicas para la construcción de una comunidad pacífica que resuelva los conflictos a través del diálogo. (p.22). En el manejo de conflictos se aplica el código de convivencia, donde se establece cómo proceder en las faltas leves, graves y muy graves. Se permite el dialogo y establecer acuerdos para que los inconvenientes no se vuelvan a presentar, según lo establece las autoridades, este proceso en ciertas ocasiones se ve afectado por e direccionamiento que se evidencia en |

---

---

**Liderazgo  
Autoritario**

Se podría expresar cómo bueno no, ya que en ocasiones lo hacen de manera efectiva, no muy buenas las decisiones acertadas, ponen restricciones e incluso nosotros por ocasiones por miedo a perder el trabajo, seguir a los modelos que ellos nos piden, liderazgo autoritario, si porque las buenas vibras que transmite en este caso nuestra autoridad, es precisamente ponerse al servicio de la niñez y de la juventud, ayudar, inspirar más por el miedo, fomentan no eso del carisma de Dios, pero no lo practican solo son palabras.

(Maya, E., Aldana Zavala, J., y Isea Argüelles, J., 2019) El líder directivo educativo debe poseer una serie de rasgos para poder desempeñar un buen papel, debe ser motivador, guía y mediador en situaciones, conflictos, dentro del centro escolar, buscando la satisfacción de los empleados y el bienestar de la misma. En tal sentido, el liderazgo del director juega un papel importante en la dirección de la organización educativa, lo cual permite generar una vinculación entre el liderazgo y la calidad de los procesos desarrollados en la institución, como en la satisfacción de los profesores y toda la comunidad escolar. (p. 116)

ciertas decisiones establecidas que afectan de manera positiva o negativa a los grupos de trabajo.

El líder educativo se debe presentar como un motivador y mediador en situaciones de riesgo o conflicto, pero desde el punto de vista docente, no se observa un liderazgo positivo, se lo establece en ciertas ocasiones como autoritario, cerrado, direccionado, dando como resultado un ambiente de temor, incertidumbre, creando roces entre el personal que labora en la institución. Si bien es cierto que el trato hacia estudiantes y padres de familia es de alta calidad y calidez, no se demuestra no mismo en el manejo del personal docente, administrativo y de servicio.

---

|                    |   |  |  |
|--------------------|---|--|--|
| <b>Fragmentada</b> | <p>Hay una buena interacción en el grupo, la vinculación me parece que es con determinados grupos, es bueno porque bueno se ha visto se ha palpado de cerca de que la relación con autoridades y los docentes es buena, si hay una muy buena relación, trabajo en equipo, desarrolla nuestra espiritualidad, se desarrolla de manera muy grupal pero focalizados,</p> | <p>(Tinco Tupa, 2016) El trabajo es la actividad que nos hará sentir satisfechos con nosotros, mismos, contribuirá en tener una alta autoestima, posición social, felicidad, con horas establecidas y justas de trabajo, con buenas condiciones laborales, sobre todo con un buen clima laboral. Si por el contrario este clima laboral es conflictivo sólo traerá como consecuencias de insatisfacción, poca realización laboral, comportamientos inadaptados, una mala atención profesional, un mal servicio. Todo esto repercutirá en la institución, con una mala imagen, y en la eficacia que se debería lograr en los procesos de enseñanza y aprendizaje. De ahí la necesidad de contar con una</p> | <p>En la institución se presenta una aptitud positiva y colaboración en el personal interna y externamente, que de acuerdo a la teoría permite un ambiente agradable de trabajo, con una sensación de tranquilidad, no siempre esta relación se mantiene debido a que se observa la fragmentación por la presencia de enfrentamientos indirectos entre grupos de trabajo, muchas veces producidas por el manejo deficiente de las relaciones personales por parte de talento humano, que afectará directamente en la gestión educativa y el clima laboral.</p> |
|--------------------|---|--|--|

---

|   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| <b>Autoridad Centralizada</b>                 | Como le dije no, hay muchas restricciones, me parece que no, ya está orientado desde su opinión personal, si delegan la función, primero han confiado en nuestras capacidades y segundo nos han dado toda esa libertad para no solamente cumplir con lo que establece un curriculum, No, no porque son imposiciones nos imponen muchas veces cosas. | (Maya, E., Aldana Zavala, J., y Isea Argüelles, J., 2019) El líder directivo educativo debe poseer una serie de rasgos para poder desempeñar un buen papel, debe ser motivador, guía y mediador en situaciones, conflictos, dentro del centro escolar, buscando la satisfacción de los empleados y el bienestar de la misma. En tal sentido, el liderazgo del director juega un papel importante en la dirección de la organización educativa, lo cual permite generar una vinculación entre el liderazgo y la calidad de los procesos desarrollados en la institución, como en la satisfacción de los profesores y toda la comunidad escolar. (p. 116) | De acuerdo a la mayoría de informantes no existe una autonomía en la toma de decisiones, lo que se contrapone a lo que establecen las autoridades y los autores en los conceptos de liderazgo y autonomía, todo esto en base a que no permiten que el personal docente tome decisiones importantes, están sujetos a disposiciones de las autoridades inmediatas, así como a las indicaciones por parte del MINEDUC, que en varias ocasiones el desarrollo de las capacidades docentes no se establezcan en su totalidad, se mantenga un círculo de cumplimiento obligatorio de las disposiciones sin opciones a cambio por el bien común. |
| <b>Carencia de estrategias de negociación</b> | No hay una estrategia, No sabría responder exactamente, que   | (Rafael Irigoin, J. y Pintado Requejo, R., 2020) Las instituciones  | De acuerdo a las investigaciones la mejora de la calidad educativa depende  |

---

no hay un protocolo para dirigirse o para resolver conflictos, yo pienso que sí, que, si se da, participamos en Esforlavi, que es una escuela de formación donde nos capacitan a los docentes para solucionar internamente en las aulas los conflictos, no se aplican estrategias para la mejora de problemas, de hecho, se parcializa, que ahí sí, sin son como quién dice más rígidos, lo acatan sin ponerse en el lugar de los otros, del personal, si les afecta o no les afecta, con tal de cumplir lo que dicen las autoridades superiores no hay estrategias para el manejo adecuado de conflictos, pienso que, si socializa cualquier hecho seguimos las rutas para la solución, somos personas más maduras que tenemos una formación lo hablamos educativas requieren mejorar la calidad de sus procesos y funciones, su infraestructura, su capacidad de gestión y muy especialmente su competencia en el mejoramiento pedagógico para ser cada día más eficaces. Para alcanzar tal propósito es necesario contar con profesionales competentes, que posean un alto nivel de formación científica, de compromiso social, de motivación para el cambio y de autoestima. Además, 30 deberá contar con capacidades que les permitan realizar profundas reflexiones meta-cognitivas, auto transformarse y buscar soluciones científicas a los problemas de la práctica profesional. (p. 30).

la gestión y el liderazgo, dentro estas, se presenta la estrategia de negociación, que permite llegar a establecer acuerdos y objetivos en el entorno educativo, en el caso de esta investigación, no hay una presencia clara de estrategias de negociación por parte de los líderes educativos, Por un lado el manejo de estudiantes y padres de familia tiene establecidas estas estrategias, pero en el caso del personal interno las decisiones cambian de acuerdo a las personas.

---

---

|                                      |   |  |   |
|--------------------------------------|---|--|---|
|                                      | <p>personalmente, y buscamos una solución, mantenerse, también distante, es que no hay un proceso, no hay un proceso hay una imposición.</p>  |  |   |
| <p><b>Procesos direccionados</b></p> | <p>Que ahí si sin son como quién dice más rígidos, lo acatan sin ponerse en el lugar de los otros, del personal, si les afecta o no les afecta, con tal de cumplir lo que dicen las autoridades superiores, no hay estrategias para el manejo adecuado de conflictos, pienso que, si, socializa cualquier hecho, seguimos las rutas para la solución, más maduras que tenemos una formación lo hablamos personalmente, y buscamos una solución, también distante, es que no hay un proceso, no hay un proceso hay una imposición.</p> | <p>(Maya, E., Aldana Zavala, J., y Isea Argüelles, J., 2019) El líder directivo educativo debe poseer una serie de rasgos para poder desempeñar un buen papel, debe ser motivador, guía y mediador en situaciones, conflictos, dentro del centro escolar, buscando la satisfacción de los empleados y el bienestar de la misma. En tal sentido, el liderazgo del director juega un papel importante en la dirección de la organización educativa, lo cual permite generar una vinculación entre el liderazgo y la calidad de los procesos desarrollados en la institución, como en la satisfacción de los profesores y</p> | <p>Tomando en cuenta lo que se establece en la categoría anterior, los procesos y estrategias para el manejo de conflictos y negociaciones no se encuentran establecidos en su totalidad, si bien es cierto es potestad de la autoridad mediador y dar solución a los conflictos que se presenten, buscando la satisfacción de la comunidad educativa, son los líderes educativos quienes no tiene claros los procesos y las estrategias, lo que conlleva aun direccionamiento de los procesos.</p> |

---



|                         |   |  |  |
|-------------------------|---|--|--|
| <b>Falta Proyección</b> | <p><b>de</b> No, no, no no conozco y no veo que sean al futuro. No, conozco las estrategias de proyección a futuro, en este momento en realidad no se me pasa ninguna, mantener vivo el carisma vicentino, fortalece nuestra identidad y nuestro liderazgo, No, no para nada de hecho se aplica para el presente para que quedar bien, no se capacita, no se prepara.</p> | <p>toda la comunidad escolar. (p. 116) (Rico Molano, 2016), El líder educativo en su gestión no debe sólo poner énfasis en los términos administrativos, más bien debe precisar un liderazgo eficiente, con habilidades para organizar, analizar y tomar acciones concretas para el cambio, es gestionar la transformación de la educación en base a los criterios adecuados. (p. 66).</p> | <p>De acuerdo a los informantes no se dispone de un conocimiento pleno de las estrategias a futuro por parte de las autoridades, no existe evidencia del trabajo de las autoridades con actividades en beneficio del personal, las actividades que se realizan son en base a las circunstancias diarias del trabajo, a los pedidos a corto plazo por parte del MINEDUC. Esto de contraponer con lo que un gestor educativo debe realizar como lo manifiesta el autor Rico Molano quien indica que el Gestor educativo debe transformar la educación.</p> |
| <b>Represión</b>        | <p>No, no motiva no hace nada, si la motivación se considera no perder el trabajo supongo que sí, pero si hablamos de otra motivación no, sí valora el trabajo en equipo, sí porque primero el líder busca cabezas coordinadores, nos</p>   | <p>La motivación laboral es un estado interno que activa y direcciona nuestros pensamientos y está relacionada a todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo y todos ellos generan conductas que</p>   | <p>Un personal que se siente motivado, trabajo no solo por cumplir sus obligaciones, sino por el sentido de pertenencia hacia su institución, lo que hace que su trabajo se eficiente, eficaz y de calidad, por lo la motivación debe ser un eje</p>   |

---

|                                 |  |   |  |
|---------------------------------|--|---|--|
|                                 | <p>motivan, nos animan, estimulan nuestro trabajo, No, no motiva, si uno está como en equipo físicamente desconfían, hay desconfianza, celo profesional.</p>   | <p>varían en el grado de activación o de intensidad del comportamiento. (Marin Samanez, H. y Placencia Medina, M., 2017) (p. 43).</p>   | <p>transversal en una institución, en el caso de esta investigación, no existe un personal complemente motiva, se percibe desmotivación, enfado, desinterés, miedo, creando un ambiente laboral conflictivo.</p>   |
| <p><b>Poco Colaborativo</b></p> | <p>Les falta, he promover el trabajo en equipo no lo hacen, contagia a los demás de ese espíritu colaborador desde la cabeza misma, implemente una cultura de trabajo, y por supuesto que se aplica aquí, es buena trabajando en equipo, ayudándonos entre unos y otros.</p> | <p>En la actualidad, desde distintos contextos profesionales se viene planteando la necesidad de configurar una cultura profesional caracterizada por la colaboración. Esto es, una cultura donde tenga cabida la apertura, la comunicación, el trabajo compartido, el intercambio de prácticas profesionales, la reflexión colectiva, la búsqueda conjunta de soluciones a problemáticas surgidas de la actividad docente, las preocupaciones e intereses profesionales compartidos, etc. (Fernández, M. y</p> | <p>De acuerdo a la información proporcionada, el trabajo en equipo se desarrolla de manera autónoma, sin dirección por parte de las autoridades, no todas las personas de un determinado equipo colaboran de manera proactiva, sin orientación clara se generan enfrentamientos y choques de opiniones, debilitando el trabajo en equipo y promoviendo el conflicto interno, a través de información errónea que, de dispersa a través de canales indirectos, creando información falsa.</p> |

---

---

|                            |   |   |  |
|----------------------------|---|---|--|
|                            |   | Malvar M., 1999)<br>(p.2)   |  |
| <b>Comunicación Fluida</b> | Si somos amigos y si nos llevamos bien, pero también hay personas que no, ósea no ayudan no colaboran, de una manera fluida la comunicación, y el trabajo, si se aplica este proceso en la institución. Nos llevamos bien ayudándonos unos a los otros, compartiendo dividiéndonos los trabajos y también hay mucha colaboración. | La comunicación asertiva en la gestión administrativa conduce a la posible generación de mejorar las relaciones entre directivos y docentes, cuando existen diversas opiniones divididas sobre temas que pocos consideran un problema, si no se aplican en el contexto profesional, promueven separaciones, diferencias y posibles molestias en el grupo en el cual se desenvuelve el trabajo laboral y social, por lo cual se desea evitar en la institución donde se amplía la investigación. | Cuando los grupos de trabajo se establecen de acuerdo a cierta afinidad, la comunicación de personal es fluida, se trabaja en los objetivos establecidos en las áreas, se desarrolla una comunicación asertiva, eventualmente está se ve afectada por un desvió en la comunicación por parte de los líderes educativos, cuando solo de informa a ciertos grupos temas de interés general, los objetivos establecidos se tergiversan. |
| <b>Carencia autonomía</b>  | <b>de</b> En algunas yo creo que sí, algunas no, la mayoría no, hecho, da bastante apertura a que cada uno desarrollé las actividades de acuerdo a su forma   | (Sarramona y López, 2012) De forma general, el término «autonomía» se asocia a la capacidad de tomar  | Para el personal informante la autonomía en las funciones, va a depender de las actividades que realice y quién las realice. Es decir,   |

---

|                                  |   |  |   |
|----------------------------------|---|--|---|
|                                  | de trabajo, para tomar decisiones tenemos que ver que alguien nos guie, porque no podemos tomarlas nosotros no más, la decisión.  | decisiones de acuerdo a criterios propios, y se contraponen al «heteronomía», que significa ejecutar las decisiones emanadas de los demás. La palabra «autonomía» posee una carga semántica positiva, aunque no faltan quienes ven en ella la fuente principal de las diferencias, contraponiéndola fácilmente a la desigualdad, a la discriminación, etc. (p.10). | de tipo de cargo que desempeñe en la institución. No posee la misma autonomía los directivos, docentes, administrativos y de servicio. Si se toma en cuenta el concepto de autonomía de los autores es la capacidad de tomar decisiones de acuerdo los intereses propios y grupales, en base al conocimiento del tema. Y lo contrarrestan con lo manifestado por los informantes se establece una carencia de autonomía en este segmento. |
| <b>Carencia igualdad equidad</b> | <b>de y</b> La verdad no he tenido ningún conflicto y no le podría decir, solucionar entre nosotros, si, más que nada debido al hecho de que se tiene en cuenta de que lo central es la institución, haya equidad o igualdad en los criterios sin necesidad de una relación de verticalidad de yo soy la autoridad, sino como | (Cruz Flores, 2017), analiza cómo es la relación entre la igualdad y la equidad, establece un proceso dinámico, activo y de forma cambiante de acuerdo a las necesidades actuales de la sociedad, (p.1.)   | No toda la comunidad educativa dispone de la misma igualdad y equidad en las decisiones tomadas por parte de los gestores educativos, de acuerdo a los investigado se tiene la necesidad de una relación más empática por parte de la autoridad, que los procesos, rutas, protocolos sean de conocimiento de  |

---

|                                |    |   |  |  |
|--------------------------------|----|---|--|--|
|                                |    | compañeros, cuando es un problema grave ahí si buscamos quién por decirnos dé un consejo, cuando es personal se toma la decisión uno mismo.   | todo el personal que labora en la institución, y su aplicación sea de manera clara, justa y precisa.   |  |
| <b>Ausencia de información</b> | de | Muy pocas estrategias, yo en lo personal escuchando más a fuera he tratado de hacer lo mejor posible, se hace primero de acuerdo a protocolos yo creo que el más utilizado y parte se utiliza acá en la institución es el dialogo, hay un problema grave nos reúnen a todos y ahí para solucionar, primero se conversa. | La competencia de la comunicación en las instituciones de accionar público, presentan cambios constantes de acuerdo a las exigencias del entorno, presenta un sistema de comunicación interactiva, propiciando un ambiente de escucha a los colaboradores, siempre con respeto, igualdad, horizontalidad. (Charry Condor, 2018) (p.26) | De acuerdo a varios autores la comunicación de una institución debe presentarse de manera transversal, y horizontal, dentro de este marco, la comunicación y por ende la información importante y de beneficio para la institución de llega de manera adecuada y por los canales pertinentes, lo que ocasiona que los procesos, los objetivos y las metas no se cumplan. |

---

|   |  |   |  |
|---|--|---|--|
| <b>Desconocimiento</b>                  | No, tengo idea, no le sabría decir, la implementación del dialogo entre pares, implementar la escucha armónica si está preparando a quienes en un futuro podrán llegar a desempeñar cargos de autoridad en la institución, no conozco, pero como ellos nos pueden dirigir, | El eje transversal de la comunicación en el sistema educativo, plantea la posibilidad de una política institucional, con la finalidad de mejorar la comunicación interna, ya que esta es la base estructural de toda organización. (Charry Condor, 2018) (p.26)           | En base a la categoría anterior, se puede indicar que la falta de información, establece el desconocimiento de las estrategias que los líderes educativos establecen para la mejora de la organización. Se debe establecer el manejo de la comunicación como un eje transversal de la política institucional.  |
| <b>Valoración del trabajo en equipo</b> | Según ellos sí, valora, valora más que todo, dice el trabajo de nosotros, pero motivarnos o incentivarnos no, no, Si, generalmente nos suele poner a trabajar en equipo, para incentivar la tolerancia el compañerismo, sí valora el trabajo en equipo.                    | La característica de un equipo es el espíritu de complementariedad en la realización de actividades y tareas, de los que todos se consideran mutuamente responsables, en cuanto grupo cooperativo que tiene un propósito en común. (Ander, E. y Aguilar, M., 2001) (p.13) | El activo más importante de una organización, es el personal que en ella labora, viene a ser el motor que ayuda al desarrollo de la actividad, el manejo adecuado permite establecer equipos de trabajo idóneos para desarrollar distintas actividades, y es parte del liderazgo valorarlo adecuadamente, esto se evidencia en las respuestas encontradas en la investigación. |

## DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El desarrollo de las competencias de liderazgo gerencial es necesario para generar un impacto positivo de la calidad de la educación, ciertamente esto recae sobre las autoridades o líderes educativos de las instituciones, se establece como competencias a la integración de conocimiento, habilidades y actividades con la idea de gestionar las capacidades de los trabajadores hacia el logro efectivo de los planes propuestos. (Aldana, J., Salón, M., y Guzmán, N., 2019), (p.58).

Establecer las competencias gerenciales como los comportamientos diarios que facilitan el crecimiento de una institución y el éxito de los líderes, por lo mencionado el perfil del directivo debe poseer las competencias de Liderazgo positivo, en base a la motivación y a la inspiración hacia el personal, un manejo adecuado de la comunicación, poseer estrategias para la delegación y autonomía, establecer procesos de negociación efectiva, facilitar la resolución de problemas, planificación hacia el futuro con anticipación, y generar un trabajo en equipo de manera armónica, eficiente y eficaz.

El proceso metodológico aplicado en esta investigación, permite realizar un análisis sobre los hallazgos que se evidencian de las competencias de liderazgo en la Unidad Educativa, tomando en cuenta que es una institución fiscomisional regida por la congregación de las Hijas de Caridad, con un modelo Vicentino, basado en valores religioso, se pensaría con esta premisa que existe un ambiente de trabajo armónico, pero se ha detectado falencias en la gestión educativa y su liderazgo, poniendo en evidencia la el escaso desarrollo de las competencias mencionadas.

En al ámbito del liderazgo, se observa una contraposición entre líderes y personal que labora en la institución, debido a que se evidencia actitudes, decisiones y posiciones de las

autoridades que no empatizan, ni representan a la mayor parte de la institución. Si tomamos en cuenta a (Núñez Rojas, N. y Díaz Castillo, D., 2017), que manifiestan que el compromiso, la iniciativa, la visión a futuro, la creatividad, son competencias de liderazgo para la transformación y el servicio de calidad. (p. 246). Se puede acotar que se no se ha evidenciado una influencia positiva hacia los actores de la comunidad por parte de las autoridades, quienes a su vez no dimensionan el nivel de impacto de su accionar, existe un desconocimiento por parte de docentes y personal de servicio sobre de las estrategias de manejo de conflictos, rutas y protocolos, que se aplican en la institución, así como la proyección a futuro de los líderes.

Atendiendo las ideas antes señaladas, los líderes educativos de la institución no disponen de un manejo eficaz para el desarrollo de la comunicación interna, no existe una horizontalidad, se presenta de forma vertical, en forma de disposiciones que se deben cumplir sin opción a un cambio, es un tipo de comunicación influenciada por la inequidad, desigualdad, la falta de escucha y sobre todo por rumores, una comunicación muy informal que ha permitido el crecimiento de temores, problemas, conflictos internos, como es el caso del desconocimiento de rutas y protocolos, la falta de autonomía del personal, la ausencia de información oportuna, creando un clima laboral sumamente inestables, estresante, que de ninguna manera ayuda a la mejora de la calidad educativa.

Esta investigación no pretende de ninguna manera realizar una crítica al accionar de las autoridades, ni juzgar su estructura organizacional, el objetivo es conocer las competencias de liderazgo gerencial y determinar la necesidad del desarrollo de las misma, con el fin de mejorar la gestión educativa de la institución.

Del análisis realizado se desprende que los líderes educativos de la institución deben concentrarse en que la gestión educativa que realizan sea en base a un manejo correcto y



adecuado de la dirección, de los procesos, con creatividad y visión al futuro. Como lo indica (Asanza Capa, 2020) el hallazgo más frecuente es como la motivación, la satisfacción laboral en los lugares de trabajo, compromiso con la organización, y liderazgo, son sólo algunos de los factores de la gestión educativa que son considerados para ser fuertemente influencia sobre el empoderamiento de los docentes. (p.30). De acuerdo con este criterio, el mejoramiento de la gestión escolar por parte de los líderes tendrá un efecto positivo sobre el clima laboral, y la calidad educativa que ofrece la Institución.

## **LA PROPUESTA**

### **Desarrollo de Competencia de Liderazgo Gerencial**

#### **Objetivo de la propuesta**

Desarrollar competencias de liderazgo gerencial en la Unidad Educativa Fiscomisional San Vicente de Paúl.

#### **Justificación**

La presenta propuesta se direcciona a desarrollar las competencias de liderazgo gerencial en la Unidad Educativa Fiscomisional San Vicente de Paúl. De acuerdo a los resultados analizados en esta investigación, determinan la necesidad de potencializar dichas competencias. A este particular, es necesario indicar que, el liderazgo gerencial se establece como el conjunto de procesos y estrategias que direccionan a las personas, hacia los objetivos de la institución, y el desarrollo de estás habilidades o competencias permiten una transformación profunda en la organización. Atendiendo las ideas señaladas, (Ipinza, 2017), indica que la acción de liderar no es un hecho aislado en las organizaciones. Por el contrario, el liderazgo tiene una estrecha

relación con la gerencia. Los líderes se encuentran en las organizaciones. Ellos las transforman e influyen en las personas que trabajan en estas y son eminentemente estratégicos. (p.13).

El cambio profundo en las organizaciones está en la forma como se maneja el trabajo en equipo, con una cultura organizacional, la comunicación horizontal, la previsión al futuro, autonomía y comportamientos innovadores, los mismo que permitirán que la gestión alcance la calidad educativa.

Atendiendo las ideas señaladas, se debe citar a, (Chacón, J y Rugel, S., 2018), que manifiestan que el mejoramiento continuo de la calidad es la meta de las instituciones, en el marco de las políticas que la organización posea, el modelo de calidad que establezca permitirá transformar el servicio, ofreciendo un valor agregado, optimizando los procesos y mejorando el rendimiento. (p.1.)

En tal virtud la implementación de un manejo adecuado de liderazgo gerencial permitirá que la gestión en la unidad educativa se potencialice, mejorando la calidad en la educación que se imparte. En armonía con estas ideas, el cambio que la gestión educativa necesita se puede conseguir con el desarrollo de las competencias del liderazgo gerencial, ya que éstas generan una visión a futuro, inspiración al trabajo equipo, motivación al desarrollo e innovación de los procesos, el respeto a la diversidad y busca soluciones viables a los conflictos.

### **Estructura de la Propuesta**

La estructura de la propuesta considera los siguientes momentos:

#### **1. Momento 1: Análisis**

En este momento se plantea una reunión con los directivos institucionales, con el fin de sensibilizar sobre la necesidad del desarrollo de las competencias de liderazgo gerencial, que permitirán mejorar la calidad de la gestión.

## 2. Momento 2: Planificación

En el momento dos de la propuesta por medio de reuniones colaborativas se establecerán las actividades que permitan alcanzar el objetivo de la misma.

## 3. Momento 3: Implementación

En esta etapa se ejecutarán las actividades señadas en el momento anterior, con su respectiva logística, de cada una de ellas.

## 4. Momento 5: Coevaluación

La coevaluación se realiza para determinar el impacto de la propuesta, y un plan de mejora en caso de ser necesario.

**Figura 3**

**Momentos de la propuesta**



**La Propuesta**

| <b>Objetivos</b>  | <b>Actividades</b>   | <b>Recursos</b>  | <b>Tiempo</b>                              | <b>Responsable</b>                                    | <b>Evaluación</b>  |
|---|--|--|--|---|--|
| Realizar un análisis de las debilidades del liderazgo educativo                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Convocatoria para una reunión colaborativa.</li> <li>• Establece el orden del día a tratarse</li> <li>• Sensibiliza sobre la necesidad de desarrollar las competencias de liderazgo</li> <li>• Establece acuerdo y compromisos</li> </ul>   | <b>Humanos</b><br>Autoridades<br>Investigador<br><br><b>Materiales</b><br>Computador<br>a<br>Proyector   | 1era semana del mes de septiembre del 2022 | Docente investigador                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Firma de acuerdos y compromisos</li> </ul>                    |
| Identificar actividades para el desarrollo de las competencias de liderazgo gerencial | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Convocatoria para una reunión colaborativa.</li> <li>• Establecer el orden del día a tratarse</li> <li>• Propuesta de un taller de motivación laboral.</li> <li>• Diseño para la aplicación y tabulación de encuestas de satisfacción del personal</li> <li>• Elaboración de un taller de socialización de procesos, rutas y protocolos de la institución</li> <li>• Elaboración de un taller de valores Vicentinos para mejorar el sentido de</li> </ul> | <b>Humanos</b><br>Autoridades<br>Docente<br>Investigador<br>Talento Humano<br>Colectora<br><br><b>Materiales</b><br>Computador<br>a<br>Proyector<br>Papel<br>Esferos | 3era semana del mes de septiembre del 2022 | Autoridades<br>Docente investigador<br>Talento Humano | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Listado de actividades aprobadas por la autoridad.</li> </ul> |

---

|  |  |   |                                      |   |  |
|--|--|---|--------------------------------------|---|--|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>pertenencia a la institución.</li> <li>• Planteamiento un sistema de reconocimiento laboral.</li> <li>• Elaboración un cronograma de trabajo</li> <li>• Determinación la logística de cada actividad</li> </ul>   |   |                                      |   |  |
| Ejecución de las actividades programadas | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Socialización de la propuesta aprobada al personal que labora en la institución.</li> <li>• Taller de motivación laboral.</li> <li>• Aplicación y tabulación de encuestas de satisfacción del personal de la institución.</li> <li>• Taller de socialización de procesos, rutas y protocolos de la institución</li> <li>• Taller de valores Vicentinos para mejorar el sentido de pertenencia a la institución.</li> <li>• Reconocimiento laboral.</li> </ul> | <p><b>Humanos</b></p> <p>Autoridades<br/>Docente<br/>Investigador<br/>Talento Humano<br/>Colectora Personal de la institución<br/>Capacitadores<br/>Técnico de sistemas</p> <p><b>Materiales</b></p> <p>Computadora<br/>Proyector<br/>Papel<br/>Esferos<br/>Infraestructura<br/>Todo lo que se establezca en la logística de cada actividad</p> | Mes de Octubre, noviembre, diciembre | Autoridades Docente investigador Talento Humano DECE Departamento de pastoral | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuestas</li> <li>• Cuestionarios</li> <li>• Coevaluación entre partes</li> <li>• Dialogo abierto con las autoridades</li> </ul> |

---

---

|  |   |  |                            |  |  |
|--|---|--|----------------------------|--|--|
| <p>Determinar el impacto de las actividades ejecutadas en el momento anterior.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis del resultado de la encuesta de satisfacción</li> <li>• Análisis y tabulación de datos de los cuestionarios implementados después de cada taller</li> </ul> | <p><b>Humanos</b><br/>         Autoridades<br/>         Docente<br/>         Investigador<br/>         Talento Humano<br/>         Técnico de sistemas<br/> <b>Materiales</b><br/>         Computador<br/>         a<br/>         Papel<br/>         Esferos</p> | <p><b>Mes de enero</b></p> | <p>Autoridades<br/>         Docente investigador<br/>         Talento Humano</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Datos análisis</li> <li>• Plan de mejora</li> </ul> |
|--|---|--|----------------------------|--|--|

---

## La Factibilidad

La autora de la investigación considera que la propuesta que se plantea es factible por los siguientes motivos:

### 1. Factibilidad Financiera

La institución es una entidad fiscomisional, es decir, tiene un ingreso económico por el pago de pensiones, además, mantiene convenios con las universidades públicas de la ciudad, que permitirían acceder a profesionales para facilitar las charlas y talleres requeridos, dispone de una infraestructura y tecnología de punta, y finalmente, la organización tiene personal con alta preparación en distintos temas que pueden colaborar con las actividades propuestas.

### 2. Factibilidad Institucional

La predisposición de la Congregación de la Hijas de la Caridad y de las autoridades para la mejora continua, está presente, por este motivo, se dispondría del permiso

institucional para la aplicación de la propuesta, existe la predisposición de los docentes para la capacitación, implementación de procesos, se cuenta con el talento humano para gestionar las acciones y estrategias pertinentes, con el fin de alcanzar la calidad educativa.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aldana, J., Salón, M., y Guzmán, N. (2019). *Liderazgo sistémico en las competencias gerenciales docentes universitarias*. CIENCIAMATRIA,: <https://doi.org/10.35381/cm.v5i8.87>
- Aldana, J.; Salón, M.; y Guzmán N. (2019). Liderazgosistémicoen las competencias gerenciales docentes universitarias. *CIENCIAMATRIA Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología*, 3. <https://doi.org/https://cienciamatriarevista.org.ve/index.php/cm/article/view/87/69>
- Alfaro, L. (2020). *Gestión fundamentada en el liderazgo del directivo docente en el mejoramiento del índice sintético de calidad educativa (ISCE) caso: Institución Educativa Ciudad de Tunja*. Cartagena de Indias: Universidad de la Costa. <https://doi.org/https://hdl.handle.net/11323/6380>
- Ander, E. y Aguilar, M. (2001). *El trabajo en Equipo*. Progreso S.A. <https://doi.org/https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=3X9ap9zweMAC&oi=fnd&pg=PA11&dq=trabajo+en+equipo&ots=dNxChKfwoy&sig=qGtjbiv0s1FR2flq6-TE7NgJyWQ#v=onepage&q=trabajo%20en%20equipo&f=false>
- Andocilla Oleas, I. y Reyes García, J. (2020). *Automatización de rutas y protocolos del proceso educativo en el departamento en el departamento de consejería estudiantil en la Unidad Educativa Cardenal “Carlos María de la Torre” de la parroquia de el Quinche aplicando metodología BPM*. Repositorio Digital Universidad Israel : <https://repositorio.uisrael.edu.ec/handle/47000/2486>
- Arana Agüero, L., y Coronado Tarrillo, J. (2017). Liderazgo directivo y desempeño docente en una institución educativa parroquial del distrito de San Isidro. *EDUCA UMCH*, 73-96. <https://doi.org/https://doi.org/10.35756/educaumch.201709.33>
- Asanza Capa, N. (31 de 03 de 2020). *La comunicación asertiva y su incidencia en la gestión educativa*. Ciencia y Educación Revista Científica: <https://doi.org/10.48169/Ecuatesis/0103202015>
- Barba, L. (2021). Liderazgo Pedagógico y Gestión Escolar del Directivo: Un análisis al aporte de la Calidad Educativa. *FUNIBER*, 45. <https://doi.org/https://repositorio.funiber.org/id/eprint/444>
- Belandria M. y Díaz A. (2016). Estrategias Gerenciales para la Integración de la escuela con la Comunidad en el C.E.I. BOCA CANEYES. *X JORNADA DE INTERCAMBIO DE EXPERIENCIAS DE INVESTIGACIÓN*, 76. <https://doi.org/http://ciegc.org.ve/2015/wp-content/uploads/2016/07/MEMORIAS-X-INTERCAMBIO.pdf#page=218>

- Benavides M. y Manzano P. (2019). *Análisis del diseño del componente de autonomía curricular. Plan y programas 2017*. México: Instituto Nacional para la evaluación de la educación.  
file:///D:/San%20Vicente%20de%20Pa%C3%BAI%202021%20-%202022/Maestr%C3%ADa%20Udla/Proyecto%20de%20Investigaci%C3%B1on%20y%20Liderazgo%20Educativo/P1F231.pdf
- Carrasco Minés, A. (2016). *Propiedades Psicométricas del Test de Empatía Cognitiva y Afectiva en Docentes de Instituciones Educativas Estatales de la Esperanza*. Repositorio de la Universidad César Vallejo : <https://hdl.handle.net/20.500.12692/243>
- Chacón, J y Rugel, S. (15 de 12 de 2018). *Teorías, Modelos y Sistemas de Gestión de calidad*. Revisita Espacios: <https://www.revistaespacios.com/a18v39n50/a18v39n50p14.pdf>
- Charris, E., y Manjarrés, D. (2022). *Comunicación organizacional: una estrategia para el fortalecimiento de la gestión directiva en instituciones educativas*. Barranquilla: Corporación Universidad de la Costa. <https://hdl.handle.net/11323/9158>
- Charry Condor, H. (12 de 03 de 2018). *La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público*. Ministerio de Educación, Unidad de Gestión Educativa Local N° 03 de Lima Metropolitana.: <http://www.scielo.org.pe/pdf/comunica/v9n1/a03v9n1.pdf>
- Charry Condor, H. (2018). *La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público*. Comuni@cción: <https://www.scielo.cl/pdf/estped/v43n2/art13.pdf>
- Chen E y Ruiz W. (2020). Competencias que potencian la capacidad gerencial en las personas directiva para el trabajo efectivas con las juntas administrativas y de educación en el sistema educativo costarricense. *Revista Innovaciones Educativas*, 48.  
file:///D:/San%20Vicente%20de%20Pa%C3%BAI%202021%20-%202022/Maestr%C3%ADa%20Udla/Proyecto%20de%20Investigaci%C3%B1on%20y%20Liderazgo%20Educativo/2215-4132-rie-22-32-36.pdf
- Chen, E., y Ruiz, W. (2020). Competencias que potencian la capacidad gerencial en las personas directivas para el trabajo efectivo con las Juntas Administrativas y de Educación en el sistema educativo costarricense. *Innovaciones Educativas*, 36-50.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.22458/ie.v22i32.2964>
- Cruz Flores, G. (17 de 07 de 2017). *Igualdad y equidad en educación: retos para una América Latina en transición*. Educación: <http://www.scielo.org.pe/pdf/educ/v26n51/a08v26n51.pdf>
- Fabela Cárdenas, M. y García Treviño, A. (2014). *Gestión de la calidad educativa en educación superior del sector privado*. Magis. Revista Internacional de Investigación en Educación: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=281031320005>
- Fernadéz, M. y Malvar M. (1999). *La colaboración en los Centro Educativos: Una oportunidad de aprendizaje profesional*. Digibu Universidad de Granada: <http://hdl.handle.net/10481/23138>
- Hernández Segura, A., y Flores Davis, L. (03 de 12 de 2012). *Mediación pedagógica para la autonomía en la formación docente*. Revista Electrónica Educare: <https://doi.org/10.15359/ree.16-3.2>



- Hernández, G. d. (2018). Autoevaluación del Liderazgo Pedagógico de los directores de secundarias, como apoyo a la mejora educativa. *Revista RedCA*, 1(2), 120.  
file:///D:/San%20Vicente%20de%20Pa%C3%BAI%202021%20-%202022/Maestr%C3%ADa%20Udla/Proyecto%20de%20Investigaci%C3%B1on%20y%20Liderazgo%20Educativo/11794-217-43984-2-10-20191023.pdf
- Hurtado, L. (2016). *El liderazgo y el desempeño gerencial de los directores, según percepción de los docentes en las instituciones educativas de Fe y Alegría en Comas, 2016*. Lima: UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN Enrique Guzmán y Valle. <http://hdl.handle.net/20.500.14039/1317>
- Ipinza, F. D. (2017). *Liderazgo y atributos gerenciales Una visión global y estratégica*. Perú: Pearson Educación.  
<https://doi.org/https://udla.vitalsource.com/reader/books/9786124149450/pageid/3>
- Jáuregui Eléspuru, J., Menacho Vargas, I., Chávez Espinoza, P., Ramírez García, L., y Romero Carhuancho, E. (2022). El liderazgo directivo y desempeño docente en la educación básica regular. *Horizontes. Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 649.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v6i23.365>
- Kawulich, B. B. (2005). *La observación participante como método de recolección de datos*. Repositorio UDGVirtual : <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/2715>
- Lee, N. (2009). *La práctica del Liderazgo Gerencial*. Estados Unidos de Norteamérica: Xlibris.  
<https://doi.org/https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=Vmvhko726UkC&oi=fnd&pg=PP2&dq=liderazgo+gerencial&ots=CVrGmnH5CZ&sig=hY4kB74JG8oc3nVrD3agqePIZA8#v=onepage&q=liderazgo%20gerencial&f=false>
- LOEI. (2017). Reglamento general de la Ley Orgánica de Educación Intercultural. Ecuador.  
[https://doi.org/https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/02/Ley\\_Organica\\_de\\_Educacion\\_Intercultural\\_LOEI\\_codificado.pdf](https://doi.org/https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/02/Ley_Organica_de_Educacion_Intercultural_LOEI_codificado.pdf)
- Lozoya, S., y Del Hierro E. (2017). *Realidades y oportunidades de la educación básica en México*. México: Pearson. <https://doi.org/https://udla.vitalsource.com/reader/books/9786073248648/pageid/0>
- Lussier R. y Achua C. (2016). *Liderazgo, Teoría, Aplicación, Desarrollo de Habilidades*. México: Cengage.  
<https://doi.org/https://udla.vitalsource.com/books/9786075228266>
- Maestre, E.; Y Bracho, K. (2019). Control Sistémico de Gestión y Competencias Gerenciales del Directivo Docente en el Manejo del Talento Humano. *Repositorio Digital de la Universidad Francisco de Paula Santander*, 7. <https://doi.org/http://repositorio.ufps.edu.co/handle/ufps/974>
- Marin Samanez, H. y Placencia Medina, M. (02 de 12 de 2017). *Motivación y satisfacción laboral del personal de una organización de salud del*. Horizonte Médico:  
<https://doi.org/10.24265/horizmed.2017.v17n4.08>
- Martínez. (2018). *Metodología de la investigación*. México: Cengage Learning Editores SA de CV.  
<https://udla.vitalsource.com/reader/books/9786075266688/pageid/56>

- Martínez, M. (2002). PARADIGMA, Vol.XXIII, Nº 1, Junio de2002 / HERMENÉUTICA Y ANÁLISIS DEL DISCURSOCOMO MÉTODO DE INVESTIGACIÓN SOCIAL. *PARADIGMA*, 23, 1. <http://revistas.upel.edu.ve/index.php/paradigma/article/view/3049/1442>
- Maya E.; Aldana J.; y Isea J. (2019). Liderazgo Directivo y Educación de Calidad. *CIENCIAMATRIA Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología*, 5(9), 119. <https://doi.org/https://cienciamatriarevista.org.ve/index.php/cm/article/view/102/84>
- Maya, E., Aldana Zavala, J., y Isea Argüelles, J. (06 de 2019). *Liderazgo Directivo y Educación de Calidad*. CIENCIAMATRIA: <https://doi.org/10.35381/cm.v5i9.102>
- MINEDUC. (2017). *REGLAMENTO GENERAL A LA LEY ORGÁNICA DE EDUCACIÓN INTERCULTURAL*. Quito, Ecuador: Ministerio de Educación. <file:///D:/San%20Vicente%20de%20Pa%C3%BAI%202021%20-%202022/Maestr%C3%ADa%20Udla/Proyecto%20de%20Investigaci%C3%B1on%20y%20Liderazgo%20Educativo/Reglamento-General-Ley-Organica-Educacion-Intercultural.pdf>
- MINEDUC. (2020). *Proyecto Educativo Institucional*. <:/Pauly%20respaldo/San%20Vicente%20de%20Paúl%202021%20-%202022/Maestría%20Udla/GOBERNANZA%20Y%20NORMATIVA%20EDUCATIVA/Metodologia-para-la-construccion-PEI-tercera-edicion.pdf>
- Muñoz, H., Tuesta, W., Nolzco, F., y Menacho J. . (2021). Estrategia de mejora del liderazgo directivo y las habilidades gerenciales en el nivel educativo superior. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8. [https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v5i6.1262](https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i6.1262)
- Núñez N y Díaz D. (2017). Perfil por competencias gerenciales en directivos de instituciones educativas. *Revistas académicas de la Universidad Austral de Chile*(2), 249. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07052017000200013>
- Núñez Rojas, N. y Díaz Castillo, D. (2017). *Perfil por competencias gerenciales en directivos de instituciones educativas*. Estudios Pedagógicos Valdivia: <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07052017000200013>
- Núñez Rojas, Nemecio, & Díaz Castillo, Doris. (2017). Perfil por competencias gerenciales en directivos de instituciones educativas. *Estudios Pedagógicos Valdivia*, 238. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07052017000200013>
- Núñez, N., y Díaz, D. (2017). Perfil por competencias gerenciales en directivos de instituciones educativas. *Estudios Pedagógicos Valdivia*, 238. <https://doi.org/https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07052017000200013>
- Pico E, y Naranjo A. (2016). Liderazgo gerencial para la optimización del talento humano en autoridades distritales de educación. *Memrias CIMTED*, 91. <https://doi.org/http://memoriascimted.com/wp-content/uploads/2016/02/Memorias-CITICI2018.pdf#page=88https://repositorio.cuc.edu.co/handle/11323/8847>
- Pinto, J. K. (s.f.). *Gerencia de proyectos*. Pearson HispanoAmerica Contenido.

- Rafael Irigoin, J. y Pintado Requejo, R. (12 de 02 de 2020). *La negociación y mediación como estrategias de gestión de conflictos para mejorar el clima institucional en la Institución Educativa de Secundaria Ramón Castilla del Distrito de Pucala, Provincia de Chiclayo - Región Lambayeque 2014*". Repositorio Institucional Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.: <https://hdl.handle.net/20.500.12893/8321>
- Revelo, E. R. (2017). Dirección escolar en Ecuador. Breve análisis. *Revista Gestión de la Educación*, 20. <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-DireccionEscolarEnEcuadorBreveAnalisis-6152306.pdf>
- Rico Molano, A. (14 de 01 de 2016). *La gestión educativa: Hacia la optimización de la formación docente en la educación superior en Colombia*. sophia vol.12 no.1 Armenia: <http://www.scielo.org.co/pdf/sph/v12n1/v12n1a04.pdf>
- Robert, L., y Christopher, A. (2015). *Liderazgo, teoría, aplicación y desarrollo de las habilidades* (6ta ed.). México: Cengage learning. <https://udla.vitalsource.com/books/9786075228266>
- Rodríguez Posada, D. (09 de 03 de 2013). *Antología de experiencia docente en religión: El grano de mostaza*. Repositorio Institucional de la Universidad Católica de Pereira - RIBUC: <http://hdl.handle.net/10785/1377>
- Rodriguez, E. (2017). Dirección escolar en Ecuador. Breve análisis. *Dialnet. Gestión de la educación*, 31. <https://doi.org/file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-DireccionEscolarEnEcuadorBreveAnalisis-6152306.pdf>
- Rodríguez, E. (2018). Competencias gerenciales del director y la calidad en la institución educativa "UNIÓN APAWI" CHAMCAS- ENCAÑADA, 2017. *Repositorio Digital de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo*, 29. [https://doi.org/https://repositorio.unprg.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12893/6664/Rodriguez\\_Machuca\\_Editado.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://doi.org/https://repositorio.unprg.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12893/6664/Rodriguez_Machuca_Editado.pdf?sequence=3&isAllowed=y)
- Sánchez Lorca, P. (03 de 09 de 2019). *Funciones básicas del maestro/a en el ejercicio profesional en Educación Infantil*. TAUJA: Repositorio de Trabajos Académicos de la Universidad de Jaén: <https://hdl.handle.net/10953.1/9893>
- Sarramona y López, J. (2012). *Autonomía y calidad de la educación*. Redined Red de información educativa: <http://hdl.handle.net/11162/98581>
- Tinco Tupa, S. (2016). *Gestión educativa y su influencia con el clima laboral de los Docentes de las Instituciones Educativas del Nivel Primario de la Provincia de Islay – 2015*. Repositorio Institucional Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle: <http://hdl.handle.net/20.500.14039/1416>
- Toala, V. (11 de enero de 2020). *Modelo de competencias directivas para fortalecer la gestión escolar de las instituciones educativas del distrito Ximena 09D02, Ecuador 2019*. Repositorio digital Institucional de la Universidad César Vallejo: <https://hdl.handle.net/20.500.12692/62025>

UNESCO IIEP. (2000). Competencias para la profesionalización de la gestión educativa: diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa. Argentina: UNESCO Digital Library. <https://doi.org/https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000159155>

Vargas, J. (2020). HACIA UN LIDERAZGO ORGANIZACIONAL EDUCATIVO: LINEAMIENTOS Y ACCIONES PARA SU OPERATIVIDAD. *Revista Educa*, 1(1), 144. <https://doi.org/file:///C:/Users/Usuario/Downloads/8389-21539-1-PB.pdf>

## ANEXOS

### Anexo A

#### Cuadro de Categorías Previas

| CATEGORÍA                           | SUBCATEGORÍA | INDICADORES   | PREGUNTAS   |
|-------------------------------------|--------------|---|---|
| Competencias de Liderazgo Gerencial | Liderazgo    | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Inspirar la necesidad de generar transformaciones.</li> <li>➤ Generar una visión de futuro.</li> <li>➤ Comunicar esa visión de futuro.</li> <li>➤ Promover el trabajo en equipos.</li> <li>➤ Actualizar el aprendizaje y acumular conocimiento.</li> </ul> | 1. Desde su perspectiva cómo docente de la institución ¿Cuáles son los aspectos que caracterizan el liderazgo gerencial en relación a Inspirar energía, promover el trabajo en equipo y considerar una visión de futuro? Explique |
|                                     | Comunicación | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Habilitar la comunicación,</li> <li>➤ Permitir la interacción de las situaciones, competencias y necesidades.</li> </ul>   | 2. Desde su opinión ¿Cómo se desarrolla el proceso de interacción y vinculación   |

|  |                         |   |  |
|--|-------------------------|---|--|
|  |                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Vincular a los actores internos como externos al sistema educativo.</li> </ul>   | entre los colaboradores de la institución?<br>Explique   |
|  | Delegación              | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ampliar la autonomía y la toma de decisiones.</li> <li>➤ Delegar para revalorizar.</li> <li>➤ Fortalecer las competencias.</li> <li>➤ Aumentar los niveles de responsabilidad, compromiso y pertenencia</li> </ul> | 3. Desde su criterio ¿El líder de la institución permite la autonomía y toma de decisiones cómo estrategia para delegar funciones y fortalecer competencias?<br>Explique                             |
|  | Negociación             | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Proponer un manejo adecuado de conflictos.</li> <li>➤ Analizar y comprender los intereses propios, los opuestos y los diferentes.</li> <li>➤ Instalar el diálogo y la confianza para hablar y escuchar.</li> </ul> | 4. ¿En esta institución se aplican estrategias para el manejo adecuado de conflictos, a partir de los intereses propios y diferentes para generar diálogos, en la solución de problemas?<br>Explique |
|  | Resolución de Problemas | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Posibilitar el mejoramiento continuo de la institución.</li> <li>➤ Proveer de una estrategia fundamental a los equipos de gestión y piloteo</li> </ul>   | 5. Desde su opinión ¿Cómo se desarrolla el proceso de resolución de problemas considerando la mejora continua, la  |

|  |                   |  |  |
|--|-------------------|--|--|
|  |                   | <p>de sistemas complejos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Articular las tareas inmediatas con las perspectivas de largo plazo.</li> <li>➤ Posibilitar el identificar soluciones diferentes.</li> </ul>  | <p>articulación de tareas inmediatas, a largo plazo y la identificación de posibles soluciones innovadoras?<br/>Explique</p> |
|  | Anticipación      | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Aplicar métodos de prospectiva.</li> </ul>  | <p>6. ¿Considera Ud. que el líder de esta institución aplica estrategias con proyección y futuro?<br/>¿Cuáles?</p>           |
|  | Trabajo en equipo | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Motivar la transformación de la cultura de trabajo.</li> <li>➤ Estimular la capacidad de trabajar en redes de colaboración.</li> <li>➤ Valoriza las reuniones de trabajo.</li> <li>➤ Articular el trabajo alrededor de proyectos.</li> <li>➤ Estimular la formación continua de los equipos de gestión</li> </ul> | <p>7. ¿De acuerdo a su concepción el líder de esta institución motiva y valora el trabajo en equipo?<br/>Explique</p>        |

## Anexo B.

### Protocolo de la entrevista

#### Entrevista para Directivos

Buenas tardes, gracias por colaborar con su experiencia como líder educativo, en esta entrevista, la misma que tiene fines investigativos, su información será bien protegida, y su identidad anónima. Su aporte es esencial para cumplir el objetivo.

1. Desde su perspectiva como gerente de esta institución ¿Cuáles son los aspectos que caracterizan el liderazgo en términos de inspirar energía, promover el trabajo en equipo y considerar una visión a futuro? Explique
2. Desde su opinión ¿Cómo se desarrolla el proceso de interacción y vinculación entre los colaboradores de la institución? Explique
3. Desde su criterio ¿Usted cómo líder de la institución considera que los colaboradores en general tienen autonomía para la toma de decisiones cómo estrategia para delegar funciones y fortalecer competencias? Explique
4. ¿En esta institución se aplican estrategias para el manejo adecuado de conflictos, a partir de los intereses propios y diferentes para generar diálogos, en la solución de problemas? Explique
5. Desde su opinión ¿Cómo se desarrolla el proceso de resolución de problemas considerando la mejora continua, la articulación de tareas inmediatas, a largo plazo y la identificación de posibles soluciones innovadoras?
6. ¿Ud. cómo líder de esta institución que estrategias aplica para la proyección a futuro? ¿Cuáles?
7. ¿Desde su criterio cómo líder cómo motiva y valora el trabajo en equipo de su institución? Explique

### **Entrevista para Docentes**

Buenas tardes, gracias por colaborar con su experiencia como docente educativo, en esta entrevista, la misma que tiene fines investigativos, su información será bien protegida, y su identidad anónima. Su aporte es esencial para cumplir el objetivo.

1. Desde su perspectiva cómo docente de la institución ¿Cuáles son los aspectos que caracterizan el liderazgo gerencial en relación a Inspirar energía, promover el trabajo en equipo y considerar una visión de futuro? Explique
2. Desde su opinión ¿Cómo se desarrolla el proceso de interacción y vinculación entre los colaboradores de la institución? Explique
3. Desde su criterio ¿El líder de la institución permite la autonomía y toma de decisiones cómo estrategia para delegar funciones y fortalecer competencias? Explique
4. ¿En esta institución se aplican estrategias para el manejo adecuado de conflictos, a partir de los intereses propios y diferentes para generar diálogos, en la solución de problemas? Explique
5. Desde su opinión ¿Cómo se desarrolla el proceso de resolución de problemas considerando la mejora continua, la articulación de tareas inmediatas, a largo plazo y la identificación de posibles soluciones innovadoras?
6. ¿Considera Ud. que el líder de esta institución aplica estrategias con proyección y futuro? ¿Cuáles?
7. ¿De acuerdo a su concepción el líder de esta institución motiva y valora el trabajo en equipo? Explique

### **Entrevista para el Personal administrativo y de servicio**



Buenas tardes, gracias por colaborar con su experiencia como colaborador de esta institución en esta entrevista, la misma que tiene fines investigativos, su información será bien protegida, y su identidad anónima. Su aporte es esencial para cumplir el objetivo.

1. Desde su perspectiva como colaborador de la institución ¿Cuáles son los aspectos que caracterizan el liderazgo gerencial en relación a Inspirar energía, promover el trabajo en equipo y considerar una visión de futuro? Explique
2. Desde su opinión ¿Cómo se desarrolla el proceso de interacción y vinculación entre los colaboradores de la institución? Explique
3. Desde su criterio ¿El líder de la institución permite la autonomía y toma de decisiones cómo estrategia para delegar funciones y fortalecer competencias? Explique
4. ¿En esta institución se aplican estrategias para el manejo adecuado de conflictos, a partir de los intereses propios y diferentes para generar diálogos, en la solución de problemas? Explique
5. Desde su opinión ¿Cómo se desarrolla el proceso de resolución de problemas considerando la mejora continua, la articulación de tareas inmediatas, a largo plazo y la identificación de posibles soluciones innovadoras?
6. ¿Considera Ud. que el líder de esta institución aplica estrategias con proyección y futuro? ¿Cuáles?
7. ¿De acuerdo a su concepción el líder de esta institución motiva y valora el trabajo en equipo? Explique

### **Anexo C.**

#### **Evidencia de Entrevistas**

