



UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS
MAESTRIA EN LIDERAZGO EDUCATIVO

Título de propuesta

Implementación de un subsistema de capacitación basado en competencias de liderazgo educativo para el personal directivo y administrativo de la IE Federico González Suárez.

Estudiantes:

María Fernanda Velásquez Ayala
Cristian Alexander Agreda Lalangui

Asignatura: Proyecto de investigación en liderazgo y gerencia educativa.

Quito - Ecuador

Julio 2023

Resumen

Es de vital importancia que dentro de las instituciones educativas, los participantes que conforman el cuerpo directivo, administrativo y docente busquen soluciones, opciones y respuestas frente a las diferentes falencias existentes, independientemente de la responsabilidad que conlleva desarrollar y cumplir su labor, considerando, el ambiente profesional en donde se ejecuta el trabajo diario, así como la competitividad que pueda existir, para ello, se enfatiza en la organización, la efectiva comunicación a través de los diferentes medios posibles, las estrategias y un liderazgo óptimo para alcanzar una educación de calidad, para lo cual, se requiere de la implementación de un subsistema de capacitación basado en las competencias de liderazgo. La presente propuesta investigativa se basó en un enfoque mixto, con predominancia cuantitativa y un diseño no experimental, debido, a que es una propuesta que se efectuará con base a un cronograma establecido por la IE, sin embargo, se resalta que el tipo y tamaño de muestra fue estratificada, es decir, por la división de grupos a nivel departamental. Mediante las técnicas e instrumentos aplicados, se recopiló y dedujo que el educador necesita una constante capacitación que le permitan adquirir competencias basadas en el liderazgo educativo con la finalidad de revertir la realidad detectada en el diagnóstico previo y aportar al mejoramiento del clima organizacional. Otro de los puntos relevantes fue la necesidad de trabajar con el Empowerment para mejorar la comprensión y aplicación de esta competencia, dándole cierta libertad y autonomía para que los colaboradores puedan tomar decisiones desde sus puestos de trabajo y complementando con el acompañamiento por parte del departamento directivo y administrativo.

Palabras claves: Competencias, liderazgo, subsistema, capacitación.

Abstract

It is of vital importance that within educational institutions, the participants that make up the management, administrative and teaching body seek solutions, options and responses to the different existing shortcomings, regardless of the responsibility that comes with developing and fulfilling their work, considering the professional environment where the daily work is carried out, as well as the competitiveness that may exist, for this, it is emphasized in the organization, the effective communication through the different possible means, the strategies and an optimal leadership to achieve a quality education, for which the implementation of a training subsystem based on leadership competencies is required. The present research proposal was based on a mixed approach, with quantitative predominance and a non-experimental design, due to the fact that it is a proposal that will be carried out based on a schedule established by the IE, however, it is highlighted that the type and size The sample was stratified, that is, by the division of groups at the departmental level. Through the techniques and instruments applied, it was compiled and deduced that the educator needs constant training that allows him to acquire skills based on educational leadership in order to reverse the reality detected in the previous diagnosis and contribute to the improvement of the organizational climate. Another relevant point was the need to work with Empowerment to improve the understanding and application of this competence, giving it some freedom and autonomy so that employees can make decisions from their jobs and complementing it with support from the management department and administrative.

Keywords: Competences, leadership, subsystem, training.

INTRODUCCIÓN

La competitividad se ha establecido como una virtud estratégica e innata que deben tener las organizaciones. Es por ello, que Zamora (2015), la define como “la capacidad que tiene una institución para suministrar servicios educativos propios del nivel correspondiente, igual o más eficaz y eficientemente que un competidor potencial”. Además, se considera que la educación vivencia situaciones de cambios con relación a la globalización, la era digital o tecnológica y la innovación, por lo cual, necesita personas que estén actualizadas en conocimientos pedagógicos, académicos y administrativos para poder dirigir, guiar y direccionar a una Institución Educativa.

En nuestra nación, la competitividad en las organizaciones educativas se refleja a través del desempeño profesional que se realice y esta se puede medir a través de evaluaciones dirigidas a los miembros que conforman las mismas. Hay que considerar que una de las barreras del profesorado ecuatoriano que desarrolla su trabajo en la Educación Básica, es el ser evaluado en su ejercicio como docente, puesto que consideran que su labor es más de tipo humanista que organizacional, asociando así, la evaluación de desempeño al campo empresarial. (Borja et al.,2022)

A nivel local y entorno a la realidad laboral en la cual se vive día a día, se pudo evidenciar la poca efectividad organizacional que hay en la Institución Educativa Federico González Suárez, lo cual, proporciona una baja comunicación, falta de estrategias y poco acompañamiento por parte de los miembros que conforman el consejo administrativo hacia el profesorado que desarrolla su labor, tomando en cuenta que, los administrativos son los responsables en parte de asegurar la calidad educativa, no obstante, exista el apoyo de los docentes y la comunidad educativa. Lo cual originó la presente idea de investigación, como lo

es la implementación de un sistema de capacitación basado en las competencias de liderazgo educativo.

Las instituciones educativas en el Ecuador cuentan generalmente con una persona que encabeza el área, puede ser un rector o director quién tiene la responsabilidad general en la gestión de la institución.

El liderazgo que ejerza esta persona guiará a los diferentes roles administrativos como el subdirector o vicerrector, docentes, coordinadores, asistentes, secretariado, y personal de finanzas, entre otros. Generalmente en el país se ha visto una marcada falencia del área administrativa en las instituciones educativas gubernamentales, puesto que ellas requieren de una autogestión, aprobación y directrices por parte del ministerio, de tal manera se administrará y organizará, pero no de forma autónoma o independiente y esta es una de las principales debilidades por las cuales las instituciones educativas no desarrollan un nivel de liderazgo óptimo para poder ejercer en su área y mejorar su nivel de competitividad.

Para poder gestionar adecuadamente los recursos públicos que cuentan las instituciones, es fundamental la gestión administrativa, que permita a través de un proceso de planeación, organización, dirección y control de los diversos recursos ya sean físicos, financieros, tecnológicos y humanos, lograr cumplir con la misión y los objetivos institucionales (Voloshyna, 2021.)

La educación es una de las piedras angulares para el desarrollo y crecimiento de una sociedad.

En este sentido, las escuelas juegan un papel fundamental en la formación de generaciones futuras y más aún cuando son del ámbito gubernamental, pues requieren mayor atención, mayores incentivos, y una autogestión para pequeñas mejoras que se deben realizar en el diario accionar de la institución educativa. Sin embargo, para que una institución educativa sea

efectiva en su misión es esencial contar con un cuerpo docente y personal administrativo capacitado y competitivo, actualizado en las últimas metodologías pedagógicas y herramientas tecnológicas.

La implementación del presupuesto basado en resultados en América Latina depende de las condiciones institucionales, la motivación, las capacidades y el apoyo legislativo y concluyo afirmando que para que se implemente adecuadamente un presupuesto por resultados se requiere un cambio radical en todo el sistema y los actores políticos deben estar suficientemente interesados y capacitados para conducir el cambio (Tubaro, 2012, págs. 3,60).

El presente proyecto tiene como objetivo principal diseñar e implementar un programa de capacitación integral para el personal del área administrativa de la institución educativa, con el fin de mejorar su desempeño y fortalecer las competencias necesarias, sobre todo en fomentar y establecer un liderazgo para enfrentar los retos y demandas actuales en el ámbito educativo nacional.

El nivel de competencias que presenta el personal del área administrativa de la Institución Educativa Federico González Suárez es deficiente, puesto que no existe un sistema de capacitación continua, lo cual no ha permitido a esta institución desarrollar un nivel de competitividad, pues se evidencia un sin número de falencias en el diario accionar como: Barreras de comunicación, limitado Empowerment, exceso de burocracia, poca autogestión, escasa delegación, entre otros.

En la producción Competencias para la profesionalización de la gestión educativa, donde se conceptualiza competencia como: un conjunto integrado de conocimientos, capacidades, representaciones y comportamientos movilizados para resolver problemas profesionales. Ser competente implica poder realizar una actividad profesional, resolver problemas o desarrollar proyectos en tiempo oportuno, movilizando integralmente un saber

realizar, conjuntamente con los saberes conceptuales pertinentes y con capacidades diversas de acción y de relación, con el fin de obtener resultados de calidad.

Implica conocer lo que se realiza, tener conciencia de sus consecuencias y capacidad de evaluar la acción. Supone capacidad para aprender, innovar y generar nuevos conocimientos. Otra característica de las competencias es su capacidad de transferibilidad hacia otras situaciones o procesos de acción. No es un saber válido exclusivamente en tareas específicas o rutinarias. La fortaleza de la formación basada en competencias reside en la posibilidad de ampliación de los saberes más allá de la simple ejecución de tareas delimitadas. En este sentido, ser competente supone la capacidad de ver, analizar e intervenir en un mundo complejo en el que se interrelacionan aspectos estrictamente técnicos con aspectos culturales, sociales, éticos, políticos y tecnológicos (UNESCO, 2000).

Entre los resultados que se intentará optimizar tenemos las altas tasas de deserción escolar en la institución educativa.

¿Una mejora en la gestión del área administrativa fomentará la inclusión educativa para la institución educativa?

El estudio abordará las diversas áreas de capacitación que son relevantes para el personal administrativo, resaltando el liderazgo y sus componentes, como habilidades de comunicación, gestión del tiempo, manejo de conflictos, manejo de información y tecnología, entre otros. Se examinará y ejercerá el método de capacitación más adecuado en el lugar de trabajo, considerando las necesidades específicas del personal y las limitaciones de recursos de la institución.

Además, se analizará la relación entre la capacitación del personal administrativo y los resultados institucionales, como la eficiencia en la gestión de recursos, la mejora en la toma de decisiones, la satisfacción del personal y la calidad del servicio al estudiante. Se explorarán las

posibles barreras y desafíos que pueden surgir durante el proceso de capacitación y se propondrán estrategias y competencias para que el personal pueda superarlos.

Una vez expuesto las necesidades de las instituciones fiscales en el país y sobre todo la falta de capacitación al área administrativa para fortalecer y mejorar los niveles educativos en estas instituciones, cabe plantearse la interrogante.

¿Es necesario implementar un subsistema de capacitación al área administrativa de la Institución Educativa Federico González Suárez?

Sí, es imperativamente necesaria una capacitación en el área administrativa de la institución educativa, pues es la manera de asegurar su eficiencia, eficacia y buen funcionamiento. La capacitación proporciona a los miembros del personal administrativo las habilidades y conocimientos necesarios con base en un liderazgo proactivo para desempeñar sus roles de manera efectiva y enfrentar los desafíos que surgen en el entorno educativo en constante cambio.

Las instituciones educativas están sujetas a cambios constantes en políticas y regulaciones gubernamentales. La capacitación ayuda al personal administrativo a mantenerse actualizado sobre los cambios y comprender cómo implementarlos de manera adecuada y cumplir con las normas establecidas.

¿Es viable en la institución la implementación de un subsistema de capacitación con autogestión de la institución educativa?

De hecho, la implementación de un subsistema de capacitación puede ser condicional y altamente beneficiosa para mejorar el desempeño del personal administrativo y, en última instancia, el funcionamiento general de la institución.

Es muy importante tener en cuenta que la implementación exitosa de un subsistema de capacitación requiere una planificación adecuada, asignación de recursos, identificación de

necesidades de capacitación, diseño de programas relevantes y evaluación continua de los resultados.

Al ser una Institución de carácter fiscal es viable realizar solicitudes de colaboración con personal competente para realizar capacitaciones profesionales, sea en el ámbito público o privado. La institución educativa cuenta con los recursos didácticos, materiales de oficina e instalaciones para el desarrollo de un programa de capacitación organizado, pues es fundamental contar con el apoyo y el compromiso de la alta dirección de la institución educativa para respaldar la implementación y el desarrollo del subsistema de capacitación. ¿Cuál será un factor diferencial predominante en el manejo del área una vez adquirido y desarrolladas las competencias de liderazgo para el área?

Una capacitación efectiva en la Institución Educativa permite al personal administrativo como principal ejecutor el adquirir y desarrollar nuevas habilidades y competencias importantes para su puesto y desarrollo profesional. Esto incluye habilidades técnicas, administrativas, de liderazgo, comunicación, resolución de problemas, entre otras. El personal estará mejor preparado para cumplir con sus responsabilidades y desempeñarse de manera más efectiva las tareas que su perfil profesional requiere. Así mismo se puede obtener resultados indirectos como una mejor atención al cliente y satisfacción de los usuarios, que en el caso de una institución educativa son los estudiantes, padres y docentes.

De acuerdo con García, las personas directivas son eficaces en la resolución de problemas si son organizados, se vinculan con la comunidad y son ejemplos de un liderazgo auténtico, aspectos que, como queda expuesto hasta el momento, se visualizan en los casos analizados. Indica el autor que “estos directores tienen habilidades de gestión, no sólo con el personal adscrito a su centro, sino con otras personalidades de la comunidad (García, 2000, págs. 109-124).]

El principal objetivo del proyecto es el elaborar un programa de capacitación basado en competencia de liderazgo educativo para el personal administrativo de la Institución Educativa Federico González Suárez. Entre los beneficios que el programa pretende conseguir tenemos: Mejorar el desempeño y la eficiencia individual y colectiva de cada colaborador en el área administrativa y obteniendo un alcance de impacto competitivo en toda la Institución Educativa.

Desarrollo y actualización de competencias, son la base para mejorar el nivel en que se desenvuelve el área y la institución educativa. El entorno educativo está en constante cambio con avances tecnológicos, nuevas regularizaciones y mejores prácticas administrativas con el fin de optimizar recursos. La capacitación constante es esencial para la consecución de demandas y retos actuales que se presentan en una era digital con el desarrollo de las TIC. Una capacitación bien diseñada y enfocada permitirá al personal administrativo adquirir las competencias necesarias para adaptarse a los cambios y desafíos de su entorno laboral en el sistema educativo.

La eficiente integración del sistema de capacitación tendrá un impacto directo en la calidad educativa que ofrece la institución. Otro aporte substancial que deja una eficiente capacitación es el desarrollo profesional y la motivación con la que cada colaborador desarrollara su perfil en favor de la institución, al invertir en su formación y crecimiento, la institución educativa demuestra el compromiso con él desarrolla personal, profesional y la comunidad educativa.

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Sistema de capacitación

El proceso de capacitación se ha convertido en una herramienta vital en el entorno empresarial actual, donde la adaptabilidad y la actualización constante son cruciales para el

éxito organizacional. La capacitación no solo brinda a los empleados las habilidades y conocimientos necesarios para realizar sus tareas de manera efectiva, sino que también fomenta su crecimiento profesional y contribuye al desarrollo de una cultura de aprendizaje en la organización. El presente proyecto se centrará de manera principal en el proceso de capacitación, desde la identificación de necesidades hasta la evaluación de resultados, destacando su importancia y los beneficios que aportará al área administrativa de la UE FGS.

¿Qué es una capacitación basada en competencias?

La capacitación basada en competencias es un enfoque educativo y de desarrollo de habilidades que se centra en el desarrollo y la adquisición de competencias específicas necesarias para desempeñar con éxito un trabajo o tarea en particular. En lugar de enfocarse únicamente en la transmisión de conocimientos teóricos, la capacitación basada en competencias se centra en el desarrollo de habilidades prácticas y conocimientos aplicables en situaciones reales.

La idea central es que las competencias, que son combinaciones de conocimientos, habilidades y actitudes, son las unidades fundamentales para evaluar y desarrollar las capacidades de una persona en un campo específico. La capacitación se diseña para identificar las competencias clave necesarias en una determinada área y desarrollarlas en los individuos a través de métodos prácticos y experienciales, como ejercicios prácticos, simulaciones y estudios de casos.

El enfoque basado en competencias permite una mayor relevancia y aplicabilidad en comparación con los enfoques más tradicionales de capacitación. Al evaluar y desarrollar competencias específicas, los participantes adquieren habilidades prácticas que pueden aplicar directamente en su entorno laboral o en situaciones de la vida real.

Etapas de un sistema de capacitación.

- 1) Detectar necesidades de capacitación conocida esta etapa también como diagnóstico;
 - 2) Determinar los objetivos de la capacitación y desarrollo, en esta etapa también deberán identificarse los elementos a considerar en la etapa de la evaluación;
 - 3) Diseño de los contenidos de programas y principios pedagógicos a considerar durante la impartición de la misma;
 - 4) La impartición para desarrollar las habilidades (aptitudes y actitudes)
 - 5) La evaluación, que puede ser. Antes: durante y posterior a las capacitación; la primera para ubicar al participante en su nivel de conocimientos previos y partir de ahí para otorgarle los nuevos conocimientos; durante: para corregir cualquier desviación, error o falla en el proceso para evitar que al final ya no se pueda hacer algo al respecto y posterior: para conocer el impacto, el aprovechamiento y la aplicación de las habilidades desarrolladas o adquiridas en el desempeño de la función para la cual fue capacitado el trabajador.
- (Werther, 1998, pág. 211)

Por su parte Arias Galicia y Heredia Espinosa, proponen un modelo de sistema, el cual denominan “Sistema AG” de capacitación para la excelencia, en el cual propone una serie de pasos para garantizar que la capacitación sea efectiva en la organización, partiendo desde un análisis de la situación de la organización, esto es, desde la planeación estratégica para ver si se cuenta con el personal idóneo, o si puede capacitar, de ser así, propone los pasos para que la empresa proporcione la capacitación requerida, éste modelo es un poco confuso, sin

embargo cuenta con los cuatro pasos mínimos que tienen la mayoría de los modelos de capacitación. (Arias Galicia, 2006., pág. 511)

Se pueden apreciar claramente las etapas en que se debe operar al impartir la capacitación:

1. Diagnóstico de las necesidades de capacitación
2. Desarrollo de planes y programas
 - 2.1. Establecimiento de objetivos de la capacitación
 - 2.2. Estructuración de contenidos de la capacitación
 - 2.3. Diseño de actividades de instrucción
 - 2.4. Selección de recursos didácticos
 - 2.5. Diseño de un programa o curso de capacitación
3. Impartición o ejecución de la capacitación
4. Determinación del proceso de evaluación de los resultados. (Chiavenato, 2007, pág. 389)

En base a lo expuesto por los autores antes mencionado se ha organizado manera práctica y didáctica las etapas de un sistema de capacitación con el fin de optimizar y simplificar su desarrollo, es así que las etapas de sistema de capacitación se realizarán de la siguiente manera:

Identificación de necesidades de capacitación: Esta etapa implica evaluar las necesidades de capacitación del área administrativa de la UE FGS. Se pueden utilizar diferentes métodos o rutas de investigación, como encuestas, entrevistas o análisis de desempeño, para identificar las brechas de habilidades y conocimientos existentes y determinar qué áreas requieren atención y desarrollo.

Diseño del programa de capacitación: En esta etapa, se planifica y diseña el programa de capacitación de acuerdo con las necesidades identificadas. Se definen los objetivos de

aprendizaje claros y específicos, se seleccionan los contenidos y métodos de enseñanza más apropiados, y se determina la duración y la secuencia de las sesiones de capacitación.

Desarrollo de materiales y recursos: Durante esta etapa, se crean los materiales y recursos necesarios para facilitar el proceso de capacitación. Esto puede incluir presentaciones, manuales, actividades prácticas, recursos en línea o cualquier otro material de apoyo que se requiera para la entrega del contenido de manera efectiva.

Implementación de la capacitación: Es la etapa en la que se lleva a cabo la capacitación propiamente dicha. Se realizan sesiones de formación, talleres o actividades prácticas. Los facilitadores o instructores juegan un papel crucial en esta etapa, asegurándose de que el contenido se presente de manera clara, interactiva y relevante para los participantes.

Evaluación de la capacitación: Una vez finalizada la capacitación, se lleva a cabo la evaluación para medir su efectividad. Esto puede incluir pruebas de conocimiento, evaluaciones de desempeño, retroalimentación de los participantes y análisis del impacto en el rendimiento laboral. La evaluación ayuda a determinar si los objetivos de aprendizaje se han alcanzado, identificar áreas de mejora y proporcionar información valiosa para futuros programas de capacitación.

¿Qué es una capacitación basada en competencias?

La capacitación, además de ocuparse de la información, las habilidades, las actitudes y los conceptos, ahora se orienta al desarrollo de ciertas competencias que desea la organización. Esta capacitación se basa en un mapa, trazado previamente, de las competencias esenciales para el éxito de la organización. A continuación, estas competencias esenciales se dividen en áreas de la organización y en competencias individuales. Todas las competencias —al nivel organizacional, divisional e individual— se definen de forma clara y objetiva para que todos los asociados las puedan entender. A partir de esta definición se establecen los programas de capacitación para todo el personal involucrado. La capacitación constituye el núcleo de un esfuerzo continuo diseñado para mejorar las competencias de las personas y, en consecuencia, el desempeño de la organización. Se trata de uno de los procesos más importantes de la administración de recursos humanos. (Chiavenato, Idalberto, (2009)., pág. 372)

A más del proceso de conocimientos, habilidades y actitudes, la formación tendrá como objetivo desarrollar las competencias deseadas en una determinada organización. Este tipo de formación será basándose en las especificaciones de competencias requeridas, el cual ha sido elaborado de manera previa y son de importancia para el éxito de la organización. Estas competencias básicas se dividen luego en dominios organizacionales y competencias individuales. Todas las competencias, a nivel organizativo, departamental e individual, están clara y objetivamente definidas para que todos los socios puedan entenderlas. Con base en esta definición, se preparan programas de capacitación para todos los empleados. La formación constituye el núcleo de un esfuerzo continuo, encaminado a potenciar la competitividad de las personas y como resultado de ello la eficacia de una organización.

Se trata de un subsistema básico e importante para la gestión de recursos humanos.

Diseño de un plan de capacitación

El diseño del proyecto o programa de capacitación es la segunda etapa del proceso. Se refiere a la planificación de las acciones de capacitación y debe tener un objetivo específico; es decir, una vez que se ha hecho el diagnóstico de las necesidades de capacitación, o un mapa con las lagunas entre las competencias disponibles y las que se necesitan, es necesario plantear la forma de atender esas necesidades en un programa integral y cohesionado. Programar la capacitación significa definir los seis ingredientes básicos, descritos en la figura 12.6, a fin de alcanzar los objetivos de la capacitación. (Chiavenato I. , 2009, págs. 379-380)

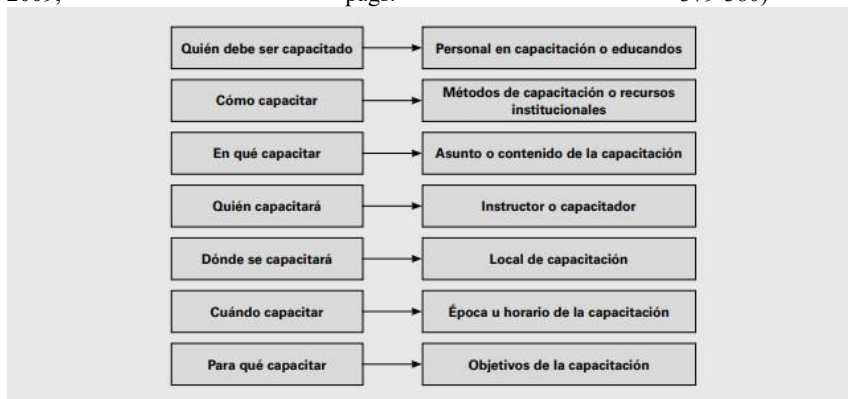


Figura 12.6 La programación de la capacitación.

El diseño de un plan de capacitación es esencial para el éxito del plan. Un diseño cuidadoso garantiza que los objetivos estén alineados con las necesidades, que los métodos y recursos sean adecuados, que el contenido esté organizado de manera efectiva y que se pueda realizar una evaluación adecuada. Esto contribuye a la efectividad de la capacitación y al desarrollo de las competencias de los participantes.

Administración

La administración desde tiempos antiguos se la considera indispensable dentro del desarrollo de la sociedad, es por ello que Castillo (2005) menciona que la administración está presente en todos los campos posibles como; Hogares, iglesias, gobiernos nacionales y autónomos, así como en empresas económicas, sean públicas o privadas, en la educación, industrias y manufacturas, lo que le hace ser importante, sin embargo, se ha encontrado la necesidad de implementar estrategias que favorezcan a la administración, debido a factores que influyen significativamente y que van relacionados a la globalización y transformación de las organizaciones.

Liderazgo administrativo.

El correcto funcionamiento de las diferentes organizaciones existentes en la sociedad actual se debe a la vivencia del liderazgo administrativo dentro de las mismas. Es por ello que, necesariamente se menciona a Mejía (2020) quien señala que, el liderazgo es la mejor práctica viable y factible para direccionar guiar y motivar a un grupo de personas que desarrollan su labor, basándose en el cumplimiento de objetivos, creando un ambiente laborable apto, adecuado y tranquilo, tanto así, que el desenvolvimiento de sus integrantes sea el más óptimo. De esta manera se encamina al alcance de los metas organizacionales, sin descuidar el aspecto humanitario por parte de las personas que están a cargo y bajo el mando de otras.

Existe una aclaración significante entre dos términos que se asemejan en ciertas características, para lo cual, López (2010) menciona que, el liderazgo es más relevante que el líder, debido al trabajo en equipo que desarrolla como estrategia propia de la organización, con la finalidad de transformar y hacer posible el cambio, generando compromiso y entrega por parte de los colaboradores de esta.

Existen diversas teorías, investigaciones, artículos científicos, revistas, recursos digitales, entre otros, que mencionan un concepto o definición sobre el liderazgo administrativo, desde una perspectiva general. Es por esa razón que se menciona a Aldape (2014), quien lo determina como el grupo de acciones que el individuo que esté a cargo como líder seleccione para promover a los demás colaboradores y que estos tengan claro el lineamiento y las directrices por donde se deben regir y cumplir la labor asignada.

Si enfocamos al liderazgo dentro del campo educativo, se debe recalcar la importancia que ha adquirido debido a su magnitud, significado y relevancia, además de los cambios que se han establecido desde el sistema nacional de educación, tomando como referencia el macrocurrículo, la manera interna de sobrellevar los aspectos pedagógicos y académicos desde las Instituciones Educativas, haciendo alusión al mesocurrículo y como se aplica al entorno propio dependientemente la realidad vivencial en cada organización.

¿Cuáles son los tipos de liderazgo?

Se evidencia la necesidad de distinguir, detallar y caracterizar los tipos de liderazgo existentes en las organizaciones, debido al perfil preciso para desarrollar y asumir la responsabilidad de ser el guía de un grupo de personas con un objetivo en común. Sin embargo, se aclara el significado de líder, según Sánchez & Barraza (2015) definen al líder como una persona reconocida, legítima y confiable, características las cuales se obtienen a través del trabajo demostrado en su labor diaria mas no por asignación, su destreza en innata, es decir,

cuenta con la capacidad para dirigir, guiar y orientar adecuadamente a los demás. Según la variación de los tipos de liderazgo, se establecen a continuación:

- **El liderazgo autoritario**

Se centra en el poder total y completo sobre las responsabilidades que conlleva su cargo, el cual fue asignado por sus acciones laborales, además considera importante la toma de decisiones en beneficio de la organización o institución. Cabe recalcar que, los colaboradores respetan y dan cumplimiento a las indicaciones o pautas que marca el líder.

- **Liderazgo democrático**

Su labor fundamental abarca la colaboración y participación unánime en las diversas actividades que se propongan en la institución, así como en la toma de decisiones por el bien de la misma. Adicional a ello, se considera que, es una manera de motivar y acompañar el trabajo realizado y direccionado al cumplimiento de objetivos y metas, tanto así que, se vea reflejado la organización, trabajo en equipo y el correcto ambiente laboral.

- **El liderazgo “laissez faire”.**

La intervención del líder es poca visible, debido a que genera un ambiente, en donde, da autonomía, libertad e independencia a los empleados de la organización, quienes gracias a esta estrategia, pueden adquirir habilidades de liderazgo y aspirar a ser tomados en cuenta por sus superiores ante una vacante en puestos superiores.

Perfiles de cargo que se manejan en el área administrativa de una IE

El área administrativa de Institución Educativa conlleva el cumplimiento de acciones concretas que se dividen en diferentes áreas o departamentos, es por ello que, Pizarro & Álvarez (2021) establecen que, es necesario la creación de diversos departamentos en una organización,

pero aclara que esta acción no libera la responsabilidad que tiene la persona líder o lideresa para resolver problemas que se presenten en el transcurso del cumplimiento laboral. A continuación detalla los perfiles que se manejan en el área administrativa.

- **La Dirección:**

Bajo el mando del rector de la institución se desarrollan las diferentes actividades designadas a los colaboradores que se desenvuelven en diferentes departamentos o ámbitos relacionados con la labor docente, administrativa o de apoyo. Una de las responsabilidades del rector, es motivar a los demás, crear un espacio de armonía, apoyo y acompañamiento debido al trabajo que se asigna a los demás, da fe a su cumplimiento y al nivel conductual de quienes están en su equipo de trabajo.

- **El rectorado:**

Se desempeñan personas que preferiblemente tengan un título de cuarto nivel en educación o áreas afines a la labor que se desarrolla, una constante capacitación y formación académicas, participación en cursos de aprendizajes actuales y a la experiencia que se va ganando. Las funciones que lleva a cabo son: Seguir y cumplir los principios de y objetivos del Sistema nacional de Educación, crear e implementar programas en beneficio a la educación, administrar los recursos, con los cuales cuente la institución y responder por el funcionamiento de la organización.

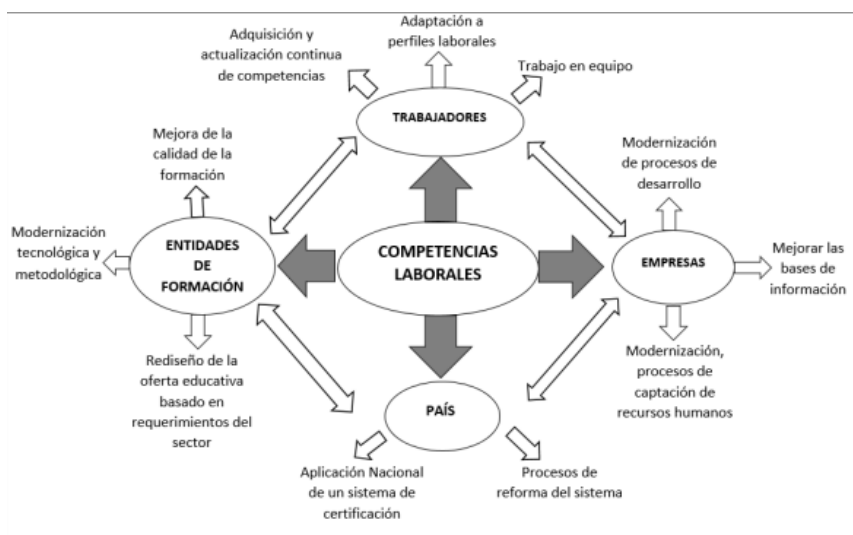
- **La coordinación:**

Es aquel departamento que se correlaciona con la dirección de una Institución Educativa, se encarga de actividades netamente concretas y prácticas, direccionadas a cada

colaborador específico de la organización, llevando a cabo, una selección, análisis y evaluación del trabajo realizado. Es importante aclarar, que otras de las funciones es: elaborar reglas y manuales de convivencia, con la finalidad de esclarecer responsabilidades para no llegar al punto de la confusión.

Tipos de Competencias

Las competencias ha ganado un gran terreno en los diferentes ámbitos de la sociedad, tanto así, que en el educativo no ha sido la excepción, debido a la globalización, tecnología, las nuevas generaciones y la competitividad laboral, con el fin de establecer la calidad educativa que debe estar presente en todo momento y más aún si se enfoca a la formación continua de las personas. Es por ello que Castillo & Villalpando (2019) establecen que los factores que pesan para el establecimiento de competencias están, el país que las acoge, el sector empresarial, las instituciones encargadas de la formación previa y los colaboradores que se adentran al modelo educativo.



Es fundamental establecer la partición de las competencias laborales. Es por ello que, Ceballos & Ayala (2017) determinan su división, a continuación:

Habilidad Analítica: Se desarrolla a través de la interpretación de la información obtenida y su análisis previo, además, las ideas que se plantean en los criterios emitidos por las personas. Se utiliza principalmente la lógica, la solución de problemáticas existentes, recopilar información importante, datos cualitativos y cuantitativos de relevancia.

Iniciativa, autonomía y sencillez: Se representa a través de la participación directa de los integrantes de la organización, evitando que las problemáticas detectadas empeoren o su nivel de complejidad crezca.

Liderazgo: Se evidencia a través de la guía, acompañamiento, direccionalidad y orientación de las acciones que se realicen dentro de la organización, con el objetivo de cumplir la meta establecida desde un principio, utilizando estrategias que beneficien directamente a las personas que integran el grupo.

Dinamismo: Se lo establece como el factor guía que permite sobrellevar, solucionar y aclarar problemáticas que pueden existir en la organización, además, se considera el nivel de actividad acorde a la realidad propia del entorno.

Desarrollo de su equipo: Se establece la medición, seguimiento y evaluación de las actividades desarrolladas por los participantes que conforman un grupo u organización laboral.

Nivel de compromiso, disciplina personal y productividad: Establecer decisiones unánimes que vayan de la mano con la consecución de metas y objetivos institucionales, el control y cumplimiento de acciones propuestas y encaminadas al éxito.

Capacidad de aprendizaje: El manejo de la información que ya se conoce y opera, con la información previa, y su aplicación en contextos reales. Esto se relaciona con la cognición y su manera de interpretar hechos reales.

Implementación de un sistema de Capacitación

La conducción, implantación y ejecución del programa es la tercera etapa del proceso. Existe una sofisticada gama de tecnologías para la capacitación. También existen varias técnicas para transmitir la información necesaria y para desarrollar las habilidades requeridas en el programa de capacitación. El momento de la implementación del subsistema se debe tomar en cuenta diferentes aspectos y detalles que pueden marcar la diferencia. (Chiavenato., 2009, pág. 381)

La conducción e implementación es una parte del proceso, valiéndose de herramientas actuales que ofrece la tecnología para una eficiente capacitación. Podemos ocupar también diferentes técnicas en relación con la transmisión de información necesaria, la cual nos ayudara a desarrollar las habilidades y competencias requeridas mencionadas en un programa de capacitación.

La implementación del subsistema debe enfocarse en detalles y aspectos relevantes que puedan marcar la diferencia para una eficiente gestión del sistema de capacitación.

Ejecución de la planificación.

Comunicación y logística: Antes de iniciar la capacitación, es esencial comunicar a los participantes sobre la fecha, hora, lugar y duración de las sesiones. Además, se debe

proporcionar la información necesaria sobre los materiales o recursos requeridos para la capacitación.

Facilitación de la capacitación: Durante la ejecución, los facilitadores o formadores tienen la responsabilidad de guiar las sesiones de capacitación. Deben asegurarse de que los participantes comprendan los conceptos, participen activamente en las actividades y puedan aplicar lo aprendido. Los facilitadores deben utilizar métodos de enseñanza efectivos, fomentar la participación y adaptarse a las necesidades individuales de los participantes.

Dinámicas y actividades de aprendizaje: La ejecución de la capacitación implica la implementación de diversas dinámicas y actividades de aprendizaje, como presentaciones, ejercicios prácticos, estudios de caso, debates y juegos de roles.

Apoyo y retroalimentación: Durante la etapa de ejecución, se debe proporcionar apoyo continuo a los participantes, respondiendo a sus preguntas, aclarando dudas y brindando retroalimentación constructiva. Esto puede incluir sesiones de preguntas y respuestas, tutorías individuales o grupales, y la revisión de ejercicios y tareas.

Registro y seguimiento: Durante la ejecución, es importante llevar un registro de la asistencia de los participantes, los temas abordados y los avances realizados. Esto permite hacer un seguimiento del progreso de la capacitación y evaluar su efectividad.

4.1.2 Evaluación de aprendizaje

La evaluación del programa ayuda a tener en mente una pregunta fundamental: ¿cuál es su objetivo? ¿En qué medida se ha alcanzado ese objetivo? propone cuatro niveles de resultados en la evaluación de la capacitación:

1. La reacción es la “prueba de la sonrisa” o la reacción del aprendiz. Mide la satisfacción de los participantes en la experiencia de la capacitación. Si el facilitador atrajo la atención del grupo, si al participante le gustaron los ejercicios, si el aula era cómoda y si la recomendase a otros.

2. Lo aprendido evalúa la capacitación por cuanto se refiere al grado de aprendizaje y si el participante adquirió nuevas habilidades y conocimientos y si sus actitudes y comportamientos cambiaron como resultado de su aplicación.

3. El desempeño evalúa el efecto en el trabajo derivado de las nuevas habilidades aprendidas y de la adopción de nuevas actitudes que modifican el comportamiento. Los cambios de comportamiento se deben evaluar por medio de la observación, la evaluación de 360° o las investigaciones de los colaboradores. Si no hay cambios conductuales, entonces la capacitación no funcionó o algo pasa con el programa de capacitación. Cuando el colaborador regresa al contexto de trabajo, un conjunto de factores puede apoyar el cambio de comportamiento, entre ellos el papel de apoyo del gerente y un clima que facilita e incentiva el intento por observar un nuevo comportamiento.

4. El resultado. Se trata de medir el efecto de la capacitación en los resultados del negocio de la organización. Ésta puede reducir costos de operaciones, aumentar las utilidades, disminuir la rotación o reducir el tiempo del ciclo cuando tiene un propósito definido en este sentido. Posteriormente se incluyó un quinto nivel en la evaluación de la capacitación:

5. El rendimiento de la inversión, también llamado ROI (return on investment). Significa el valor que la capacitación agrega a la organización en términos de rendimiento sobre la inversión realizada. (Kirkpatrick, 1998)

Estas etapas de evaluación de capacitación propuestas por Chiavenato proporcionan un enfoque secuencial para evaluar el proceso de aprendizaje y los resultados obtenidos de la capacitación. Al llevar a cabo estas evaluaciones en cada etapa, se busca obtener una comprensión más completa de la efectividad de la capacitación y su contribución al desarrollo de los participantes y a los objetivos organizacionales. Enfocados en que cada etapa cumpla su propósito conceptual y poder aplicar una retroalimentación según las necesidades presentadas al final del proceso de capacitación.

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Enfoque, diseño y tipo de investigación

El presente proyecto investigativo se caracterizó por tener un enfoque mixto, con una predominancia cuantitativa y el tipo de investigación fue no experimental refiriéndose a la incidencia presentada en la problemática, así como, a los objetivos propuestos, tanto generales, como específico. Se detalla a continuación:

Al momento de comenzar una investigación, por lo general, se inicia con un análisis cualitativo con una viabilidad explicativa de la problemática presentada y detectada, por lo cual, es imprescindible utilizar instrumentos que permitan la recolección de datos, se evidencia en ello, el cuestionario y la entrevista estructurada hacia el personal docente que labora en la Institución Educativa Federico Gonzales Suárez, debido a que, nos permite recopilar información enfocada a la muestra con la cual se va a trabajar. (Conejero, 2020)

Es importante establecer la metodología utilizada, la cual, es mixta y se viabiliza a la aplicación de instrumentos y recolección de datos. Es por ello que, Sampieri, Fernández & Baptista (2014) menciona que, son procesos sistemáticos, empíricos y críticos que engloban el estudio de resultados cuantitativos y cualitativos, con la finalidad de analizar, interpretar y evidenciar derivaciones numéricas, recopilación de vivencias por parte de la representatividad de la muestra que se desenvuelve en el entorno donde se desarrolla la investigación.

Cabe recalcar que los estudios cualitativos se caracterizan por el manejo y la comprensión de las perspectivas de los elementos que son parte de una investigación, es por ello que, Valle (2022) hace mención a la interpretación de los investigadores hacia los resultados obtenidos, los cuales, se basan en la emisión de criterios, comentarios y juicios de valor por parte de la población muestra para lograr un conocimiento integro del aspecto al cual se investiga para saber como ocurren o acontecen.

Para complementar la proyección del enfoque que tiene la presente investigación, se aclara que, cuenta con una predominancia cuantitativa, como lo menciona Sánchez (2019) la relevancia de considerar el análisis estadístico de la información recopilada, la cual se interpreta mediante el esclarecimiento de los resultados obtenidos a través de la aplicación de instrumentos efectivos, como; el cuestionario y la entrevista estructurada, siendo objetivos y directos hacia lo que se pretende conseguir.

Es así como se da cabida a la implementación de un subsistema de capacitación basado en competencias de liderazgo educativo para el personal administrativo de la IE Federico González Suárez, con la finalidad de brindar alternativas aplicadas a la problemática detectada y el respectivo análisis detallado.

La tipología investigativa del presente proyecto según Blanco, N., & Pirela, J. (2022) se direcciona a ser no experimental, debido a su gran contribución de la información recopilada para exponer los motivos y procedencias de la necesidad detectada mediante el análisis de los sucesos, teniendo en cuenta que no debe participar directamente en la solución de los mismos, más bien viabiliza una medición de variables de aspecto cuantitativo, permitiendo hacer una comparación con relación a la muestra de estudio.

Según Hernández & Mendoza, C. (2018) mencionan que en los estudios no experimentales se respeta las variables y su tipo natural, sin la necesidad de influir positiva o negativamente en la muestra, es decir, se analizan sucesos o acontecimientos existentes, pero no se manipulan ni para favorecer o perjudicar a la ruta investigativa, englobando opiniones, criterios y llegando a ser más explícitos en su manejo y aplicación.

Población y muestra

Con base a los criterios de Arias & Covinos (2021) quienes la definen, como el número total de elementos que se incluyen en el estudio, siendo establecido por la o las personas que llevan a cabo la investigación, además, tiene una correlación entre los dos términos antes mencionados, convirtiéndose en el objeto de estudio y de los cuales se desprende esta explicación. Debido a ello, se detalla a continuación, lo siguiente:

La población con la que se va a trabajar en nuestro proyecto está delimitada para el área administrativa de la Institución Educativa Federico Gonzales Suárez, la cual, está compuesta por cuatro perfiles:

- Área Directiva y administrativa
- Director
- Subdirector
- Inspector General
- Secretaria

Cabe recalcar que, la población ha sido escogida con base a las necesidades de capacitación en la Institución Educativa con el fin de potenciar sus competencias y desarrollar su liderazgo educativo dentro del rol laboral que desempeñan internamente.

Muestra

Al momento de especificar un enfoque mixto, se le da cabida a la muestra que, según Barreiro (2018) se menciona al grupo de personas que son considerados para el análisis y estudio al momento de ejecutar la investigación, de esta manera se da cumplimiento a los requisitos que deben tener con relación a la población estimada o en estudio, lo cual, genera obligatoriamente una muestra que represente exactamente a quienes se escogerá para la recopilación de información.

Para el presente trabajo investigativo, se consideró como muestra a 27 de los 32 docentes que representan el 84,38% de los maestros que laboran dentro de los diferentes subniveles educativos: Inicial, preparatoria, básica media y básica superior en la Institución Educativa Federico Gonzales Suarez, la cual está ubicada en la provincia de Pichincha, Cantón Quito, parroquia Carcelén, siendo una muestra verídica y real.

Tipo y tamaño de muestra

La población que se consideró para la investigación cumple con una condición que la menciona Salvadó (2016) quién establece que, para ser una muestra probabilística, el conjunto de individuos deben tener las mismas oportunidades para ser seleccionados o escogidos. Es por

ello que, se aterriza a un muestreo estratificado, en donde la muestra, ha sido escogido del universo poblacional que es representado como la institución y se ha estratificado o dividido en grupos de nivel departamental, por ello, el área directiva de la institución será el objeto de estudio para este proceso.

Los métodos y tamaños han sido seleccionados en resultado de la realidad de la institución y con el fin de trabajar de una manera más específica en las competencias que el área ha requerido.

ANALISIS DE RESULTADOS

Análisis cualitativo

Luego de aplicar los instrumentos de recolección de datos utilizados para la presente investigación, se pudo recopilar información muy importante con respecto a la motivación laboral y a las competencias que debe tener un líder educativo, según el criterio del personal docente de la IE. Federico Gonzales Suarez. De las ocho preguntas planteadas, se ha generado ocho categorías, en donde existe relación en cuatro categorías, considerando que hay el planteamiento de criterios positivos y negativos, además, de las discrepancias que existen en las otras cuatro. Se detalla a continuación

Tabla
Categorización Docentes

CATEGORIA	SUBCATEGORIA	SUJETO	TEXTO PROTOCOLAR
Motivación	1. ¿De qué manera el líder de la institución motiva a sus colaboradores? Tomando en cuenta que cada líder tiene su estilo y enfoque propio de motivación, y según el contexto y las necesidades de sus colaboradores, nos motiva tratando de crear un ambiente de trabajo positivo y dejando autonomía al trabajo del personal a su cargo. No hay una motivación al 100%, pero un intento de motivación por ejemplo a veces está pendiente de los resultados que tenemos, está pendiente de que hayamos cumplido las tareas, pero eso a veces suele ser muy tarde. No hay motivación en mi institución, existe un seguimiento de trabajo, pero no con enfoque motivacional. Nos motiva apoyándonos en las actividades que deseamos realizar, respetando nuestras opiniones, y dando sugerencias para que todo salga de la mejor manera.	Inf. 1	1. ¿De qué manera el líder de la institución motiva a sus colaboradores? Tomando en cuenta que cada líder tiene su estilo y enfoque propio de motivación, y según el contexto y las necesidades de sus colaboradores, nos motiva tratando de crear un ambiente de trabajo positivo y dejando autonomía al trabajo del personal a su cargo.
		Inf. 2	No hay una motivación al 100%, pero un intento de motivación por ejemplo a veces está pendiente de los resultados que tenemos, está pendiente de que hayamos cumplido las tareas, pero eso a veces suele ser muy tarde. No hay motivación en mi institución, existe un seguimiento de trabajo, pero no con enfoque motivacional. Nos motiva apoyándonos en las actividades que deseamos realizar, respetando nuestras opiniones, y dando sugerencias para que todo salga de la mejor manera.
Ambiente laboral favorable	2. ¿Considera usted importante la motivación por parte del líder de la institución? Sí, considero que la motivación por parte del líder de una institución es extremadamente importante. La motivación es un factor clave que	Inf. 3	No hay una motivación al 100%, pero un intento de motivación por ejemplo a veces está pendiente de los resultados que tenemos, está pendiente de que hayamos cumplido las tareas, pero eso a veces suele ser muy tarde. No hay motivación en mi institución, existe un seguimiento de trabajo, pero no con enfoque motivacional. Nos motiva apoyándonos en las actividades que deseamos realizar, respetando nuestras opiniones, y dando sugerencias para que todo salga de la mejor manera.
		Inf. 4	No hay una motivación al 100%, pero un intento de motivación por ejemplo a veces está pendiente de los resultados que tenemos, está pendiente de que hayamos cumplido las tareas, pero eso a veces suele ser muy tarde. No hay motivación en mi institución, existe un seguimiento de trabajo, pero no con enfoque motivacional. Nos motiva apoyándonos en las actividades que deseamos realizar, respetando nuestras opiniones, y dando sugerencias para que todo salga de la mejor manera.
		Inf. 1	2. ¿Considera usted importante la motivación por parte del líder de la institución? Sí, considero que la motivación por parte del líder de una institución es extremadamente importante. La motivación es un factor clave que

Contextualización de necesidades	<p>influye en el desempeño, la productividad y la satisfacción de los empleados. Un líder motivado tiene el poder de inspirar y energizar a su equipo, generando un impacto positivo en el ambiente laboral y los resultados alcanzados.</p> <p>Si, al 100% como en todo trabajo, pienso que nuestros superiores, incluso nuestros compañeros homólogos son necesario que se fomente este tipo de motivación y liderazgo con el fin de que uno pueda ir más emocionado a su trabajo, hacer las cosas de mejor manera, sentirse tranquilo y esto da mejores resultados como maestros y mejores resultados a los estudiantes porque ellos perciben eso.</p> <p>Si es importante ya que esto nos ayuda a desarrollarnos de mejor manera como personas y como profesionales dentro y fuera de la IE.</p> <p>Es muy importante contar con la motivación del líder de la institución, ya que esto nos ayuda a mejor en nuestro trabajo.</p>	<p>Inf. 2</p> <p>Inf. 3</p> <p>Inf. 4</p> <p>Inf. 1</p>	<p>influye en el desempeño, la productividad y la satisfacción de los empleados. Un líder motivado tiene el poder de inspirar y energizar a su equipo, generando un impacto positivo en el ambiente laboral y los resultados alcanzados.</p> <p>Si, al 100% como en todo trabajo, pienso que nuestros superiores, incluso nuestros compañeros homólogos son necesario que se fomente este tipo de motivación y liderazgo con el fin de que uno pueda ir más emocionado a su trabajo, hacer las cosas de mejor manera, sentirse tranquilo y esto da mejores resultados como maestros y mejores resultados a los estudiantes porque ellos perciben eso.</p> <p>Si es importante ya que esto nos ayuda a desarrollarnos de mejor manera como personas y como profesionales dentro y fuera de la IE.</p> <p>Es muy importante contar con la motivación del líder de la institución, ya que esto nos ayuda a mejor en nuestro trabajo.</p>
	<p>3.Desde su criterio ¿Cómo establece el líder las metas de la organización?</p> <p>Establece metas de la organización considerando el contexto de la escuela, las necesidades de los estudiantes y los objetivos educativos. Trabaja en colaboración con el personal docente y analiza datos educativos para identificar</p>	<p>Inf. 2</p>	<p>3.Desde su criterio ¿Cómo establece el líder las metas de la organización?</p> <p>Establece metas de la organización considerando el contexto de la escuela, las necesidades de los estudiantes y los objetivos educativos. Trabaja en colaboración con el personal docente y analiza datos educativos para identificar</p>

Empowerment	<p>áreas de mejora. Establece metas específicas y realistas. Las metas y directrices ya están trazados desde el ME, desde más arriba, pero aun así son tareas que nosotros debemos solucionar, objetivos que nosotros nos proponemos con los cursos con los estudiantes, si hay un leve seguimiento una leve atención a esas cosas. Bueno las metas se establece según la necesidad de él ME o el distrito ya que no se toma mucho en cuenta los objetivos institucionales y de vez en cuando las necesidades de la comunidad educativa. Guiándonos rara vez para que nos esforcemos para alcanzar las metas deseadas.</p>	Inf. 3	<p>áreas de mejora. Establece metas específicas y realistas. Las metas y directrices ya están trazados desde el ME, desde mas arriba, pero aun así son tareas que nosotros debemos solucionar, objetivos que nosotros nos proponemos con los cursos con los estudiantes, si hay un leve seguimiento una leve atención a esas cosas. Bueno las metas se establece según la necesidad de él ME o el distrito ya que no se toma mucho en cuenta los objetivos institucionales y de vez en cuando las necesidades de la comunidad educativa. Guiándonos rara vez para que nos esforcemos para alcanzar las metas deseadas.</p>
	<p>4. ¿El líder comunica las acciones a desarrollar para la ejecución de los objetivos institucionales? En la mayoría de casos su función es comunicar las acciones a desarrollar que provienen directamente del Ministerio de Educación o del Distrito, su papel se centra en transmitir y explicar claramente las directrices y acciones establecidas por dicha entidad. En este caso, el líder debe se asegura de que todos los miembros de la institución comprendan las acciones y sus implicaciones. Muy poco porque nosotros en esos aspectos intentamos ser más autónomos como profesionales, intentamos nosotros mismos intentamos resolver con que acciones</p>	Inf. 4	<p>4. ¿El líder comunica las acciones a desarrollar para la ejecución de los objetivos institucionales? En la mayoría de casos su función es comunicar las acciones a desarrollar que provienen directamente del Ministerio de Educación o del Distrito, su papel se centra en transmitir y explicar claramente las directrices y acciones establecidas por dicha entidad. En este caso, el líder debe se asegura de que todos los miembros de la institución comprendan las acciones y sus implicaciones. Muy poco porque nosotros en esos aspectos intentamos ser más autónomos como profesionales, intentamos nosotros mismos intentamos resolver con que acciones</p>
		Inf. 1	

Deficiencia	<p>con que tareas vamos a ejecutar, el más que nada se limita a decirnos esto hay que hacer y nosotros que camino vamos a tomar.</p> <p>Lo hace de vez en cuando mediante reuniones en las que participamos los docentes, sin embargo, en ocasiones los hacen solo con la subdirectora y solamente nos toca acatar al personal docente las decisiones tomadas por ellos.</p> <p>El líder si comunica las acciones a desarrollar, en reuniones de todos los docentes o por medio de mensajes.</p>	<p>Inf. 4</p>	<p>con que tareas vamos a ejecutar, el más que nada se limita a decirnos esto hay que hacer y nosotros que camino vamos a tomar.</p> <p>Lo hace de vez en cuando mediante reuniones en las que participamos los docentes, sin embargo, en ocasiones los hacen solo con la subdirectora y solamente nos toca acatar al personal docente las decisiones tomadas por ellos.</p> <p>El líder si comunica las acciones a desarrollar, en reuniones de todos los docentes o por medio de mensajes.</p>
	<p>5.Desde su experiencia ¿Cómo se ejecutan los objetivos institucionales?</p> <p>La ejecución de los objetivos institucionales no es muy eficiente, debido a falta de claridad en los objetivos, falta de asignación de responsabilidades, falta de seguimiento y control, falta de recursos adecuados o falta de capacitación y habilidades del personal.</p>	<p>Inf. 2</p>	<p>5.Desde su experiencia ¿Cómo se ejecutan los objetivos institucionales?</p> <p>La ejecución de los objetivos institucionales no es muy eficiente, debido a falta de claridad en los objetivos, falta de asignación de responsabilidades, falta de seguimiento y control, falta de recursos adecuados o falta de capacitación y habilidades del personal.</p>
	<p>En conjunto, en trabajo, desde los estudiantes, los profesores, el área administrativa, el área directiva, es un trabajo independiente pero que funcionan y trabajan por un todo quiere decir mejorar la competitividad de la IE y ese es el objetivo, al fin y al cabo, los resultados son globales en conjunto.</p> <p>Según yo no se ejecutan ya que la IE no socializa el PEI últimame nos compartieron por correo y muchos de los</p>	<p>Inf. 3</p>	<p>En conjunto, en trabajo, desde los estudiantes, los profesores, el área administrativa, el área directiva, es un trabajo independiente pero que funcionan y trabajan por un todo quiere decir mejorar la competitividad de la IE y ese es el objetivo, al fina y al cabo los resultados son globales en conjunto.</p> <p>Según yo no se ejecutan ya que la IE no socializa el PEI últimame nos compartieron por correo y muchos de los</p>

<p>Individualismo y poca comunicación</p>	<p>compañeros no tienen conocimiento de los objetivos institucionales, entonces si ellos o nosotros desconocemos como los cumpliríamos, creería que deberíamos empezar desde ese punto importante para nosotros y las IE. Con guía de líder de la Intuición y el apoyo de los docentes.</p> <p>6. ¿Existe en la institución un ambiente de trabajo en equipo y cooperación? No, no existe. Es causada por diversos problemas. Algunos de estos son la falta de comunicación efectiva entre los docentes, la falta de confianza mutua, la competencia excesiva entre los miembros, un liderazgo en ocasiones deficiente, conflictos no resueltos, la falta de reconocimiento y valoración, la falta de claridad en los roles y responsabilidades, y las diferencias culturales o de personalidad entre los miembros de la institución. La verdad que no sobre todo bueno yo he estado en otras instituciones, pero en esta se ha visto bastante mermado en ese aspecto, puesto que cada persona, cada cual vela por sus intereses, intenta salir adelante por su lado o a veces cumplir sus horas que son y ya a dedicarse a otras actividades, entonces yo pienso que, si es necesario en ese aspecto que haya un mayor compromiso una mayor sociedad incluida, vean hagamos unas mañanas deportivas para</p>	<p>Inf. 4</p> <p>Inf. 1</p> <p>Inf. 2</p> <p>Inf. 3</p>	<p>compañeros no tienen conocimiento de los objetivos institucionales, entonces si ellos o nosotros desconocemos como los cumpliríamos, creería que deberíamos empezar desde ese punto importante para nosotros y las IE. Con guía de líder de la Intuición y el apoyo de los docentes.</p> <p>6. ¿Existe en la institución un ambiente de trabajo en equipo y cooperación? No, no existe. Es causada por diversos problemas. Algunos de estos son la falta de comunicación efectiva entre los docentes, la falta de confianza mutua, la competencia excesiva entre los miembros, un liderazgo en ocasiones deficiente, conflictos no resueltos, la falta de reconocimiento y valoración, la falta de claridad en los roles y responsabilidades, y las diferencias culturales o de personalidad entre los miembros de la institución. La verdad que no sobre todo bueno yo he estado en otras instituciones, pero en esta se ha visto bastante mermado en ese aspecto, puesto que cada persona, cada cual vela por sus intereses, intenta salir adelante por su lado o a veces cumplir sus horas que son y ya a dedicarse a otras actividades, entonces yo pienso que, si es necesario en ese aspecto que haya un mayor compromiso una mayor sociedad incluida, vean hagamos unas mañanas deportivas para</p>
---	---	---	---

Delegación de funciones	<p>fomentar esto entre los compañeros.</p> <p>Desde mi punto de vista no existe ya que los docentes son muy individualistas y ven solamente por ellos y por su conveniencia y muchas veces entre compañeros provocan chismes o malestar ósea van por encima de los otros con tal de ellos estar bien, no saben los que es trabajar en equipo por un bien común.</p> <p>No al 100%, falta colaboración cooperación, y empatía entre compañeros.</p> <p>7. ¿De qué manera el líder establece estrategias en base a la cooperación y el trabajo en equipo?</p> <p>Como mencione en la pregunta anterior, este es un punto en el que hay mucho por trabajar porque no hay un ambiente de trabajo en equipo y cooperación, faltan estrategias para fomentar la participación activa, establecer metas, promover la comunicación abierta y a su vez asignar roles y responsabilidades al personal.</p> <p>Él establece comisiones entonces a la comisión tal se va a encargar de asuntos sociales por decirte, hay un equipo de aproximadamente 4 a 5 docentes los cuales van a trabajar de esa forma, van a velar por que los eventos sean notorios, que haya una buena organización, una buena logística y lógicamente unos buenos resultados, entonces una de las estrategias de él es hacer trabajar en grupos y por ese lado es bueno, pero siempre</p>	<p>Inf. 4</p> <p>Inf. 1</p> <p>Inf. 2</p> <p>Inf. 3</p>	<p>fomentar esto entre los compañeros.</p> <p>Desde mi punto de vista no existe ya que los docentes son muy individualistas y ven solamente por ellos y por su conveniencia y muchas veces entre compañeros provocan chismes o malestar ósea van por encima de los otros con tal de ellos estar bien, no saben los que es trabajar en equipo por un bien común.</p> <p>No al 100%, falta colaboración cooperación, y empatía entre compañeros.</p> <p>7. ¿De qué manera el líder establece estrategias en base a la cooperación y el trabajo en equipo?</p> <p>Como mencione en la pregunta anterior, este es un punto en el que hay mucho por trabajar porque no hay un ambiente de trabajo en equipo y cooperación, faltan estrategias para fomentar la participación activa, establecer metas, promover la comunicación abierta y a su vez asignar roles y responsabilidades al personal.</p> <p>Él establece comisiones entonces a la comisión tal se va a encargar de asuntos sociales por decirte, hay un equipo de aproximadamente 4 a 5 docentes los cuales van a trabajar de esa forma, van a velar por que los eventos sean notorios, que haya una buena organización, una buena logística y lógicamente unos buenos resultados, entonces una de las estrategias de él es hacer trabajar en grupos y por ese lado es bueno, pero siempre</p>
-------------------------	--	---	--

Sin iniciativa	<p>hay que hacer un seguimiento. No sé si será una estrategia, pero los que se hace es formar comisiones que se encargan de organizar diferentes cosas o eventos estas comisiones realizan al inicio de año un plan de trabajo el cual culmina con un informe final y rendición de cuentas, al finalizar el año, también es difícil ya que el personal docente es reacio con respecto a este tema de cooperación y trabajo en equipo. Confía en sus compañeros, respeta nuestras ideas, pero falta seguimiento del trabajo que estamos realizando.</p> <p>8. ¿Qué iniciativas tiene el líder para la capacitación y actualización del talento humano en la institución? El líder no tiene iniciativas para la capacitación y actualización del personal en la institución, sabe de la importancia de la formación continua pero no está tomando acciones o implementando programas específicos para mejorar las habilidades y conocimientos del personal. Los docentes se capacitan de la forma que cada uno cree conveniente. Chuzo las iniciativas en ese aspecto son bastante básicas se puede decir porque solamente a veces cuando le exigen por parte del ME o de algo nos incluye nos dice verán hagan hay este curso, pero es por cumplir el mero trámite que ha ellos también les exigen , yo pienso que los ideal sería llamar a</p>	<p>Inf. 4</p> <p>Inf. 1</p> <p>Inf. 2</p> <p>Inf. 3</p>	<p>hay que hacer un seguimiento. No sé si será una estrategia, pero los que se hace es formar comisiones que se encargan de organizar diferentes cosas o eventos estas comisiones realizan al inicio de año un plan de trabajo el cual culmina con un informe final y rendición de cuentas, al finalizar el año, también es difícil ya que el personal docente es reacio con respecto a este tema de cooperación y trabajo en equipo. Confía en sus compañeros, respeta nuestras ideas, pero falta seguimiento del trabajo que estamos realizando.</p> <p>8. ¿Qué iniciativas tiene el líder para la capacitación y actualización del talento humano en la institución? El líder no tiene iniciativas para la capacitación y actualización del personal en la institución, sabe de la importancia de la formación continua pero no está tomando acciones o implementando programas específicos para mejorar las habilidades y conocimientos del personal. Los docentes se capacitan de la forma que cada uno cree conveniente. Chuzo las iniciativas en ese aspecto son bastante básicas se puede decir porque solamente a veces cuando le exigen por parte del ME o de algo nos incluye nos dice verán hagan hay este curso, pero es por cumplir el mero trámite que ha ellos también les exigen , yo pienso que los ideal seria llamar a</p>
----------------	--	---	--

<p>instituciones o hacer alianzas estratégicas para fomentar ese tipo de capacitaciones porque al fin y al cabo los que se benefician son todos nosotros como institución y los estudiantes, mínimo nivel de autogestión. No existen iniciativas solamente los docentes reciben cursos del ME de la plataforma me capacito no se recibe capacitación en talento humano ni de nada, este año gracias a la autogestión del DECE se logró una capacitación socioemocional, pero nunca se ha dado capacitación en talento humano. Falta más interés por parte de líderes para las capacitaciones de docentes.</p>	<p>Inf. 4</p>	<p>instituciones o hacer alianzas estratégicas para fomentar ese tipo de capacitaciones porque al fin y al cabo los que se benefician son todos nosotros como institución y los estudiantes, mínimo nivel de autogestión. No existen iniciativas solamente los docentes reciben cursos del ME de la plataforma me capacito no se recibe capacitación en talento humano ni de nada, este año gracias a la autogestión del DECE se logró una capacitación socioemocional, pero nunca se ha dado capacitación en talento humano. Falta más interés por parte de líderes para las capacitaciones de docentes.</p>
---	---------------	---

Triangulación

Comentado [N1]: Por favor considerar que la triangulación corresponde al momento cualitativo

CATEGORÍA	ENTREVISTA	TÉCNICA DOCUMENTAL	OBSERVACIÓN
Motivación	<p>Trata de crear un ambiente de trabajo positivo y dejar autonomía al trabajo del personal a su cargo. No hay una motivación al 100%, a veces está pendiente de los resultados que tenemos, hayamos cumplido las tareas, existe un seguimiento de trabajo.</p>	<p>En una organización es importante que los trabajadores se encuentren a gusto, tranquilos y con ganas de realizar su trabajo de la mejor manera, la motivación es un factor fundamental que influye en el día a día de los trabajadores. (Puma & Estrada, 2020)</p>	<p>Los entrevistados presentaron leves diferencias conceptuales con el aspecto motivacional, ya que denota que existe un seguimiento por parte del líder, pero no se llega a complementar un nivel óptimo de motivación por parte del mismo.</p>

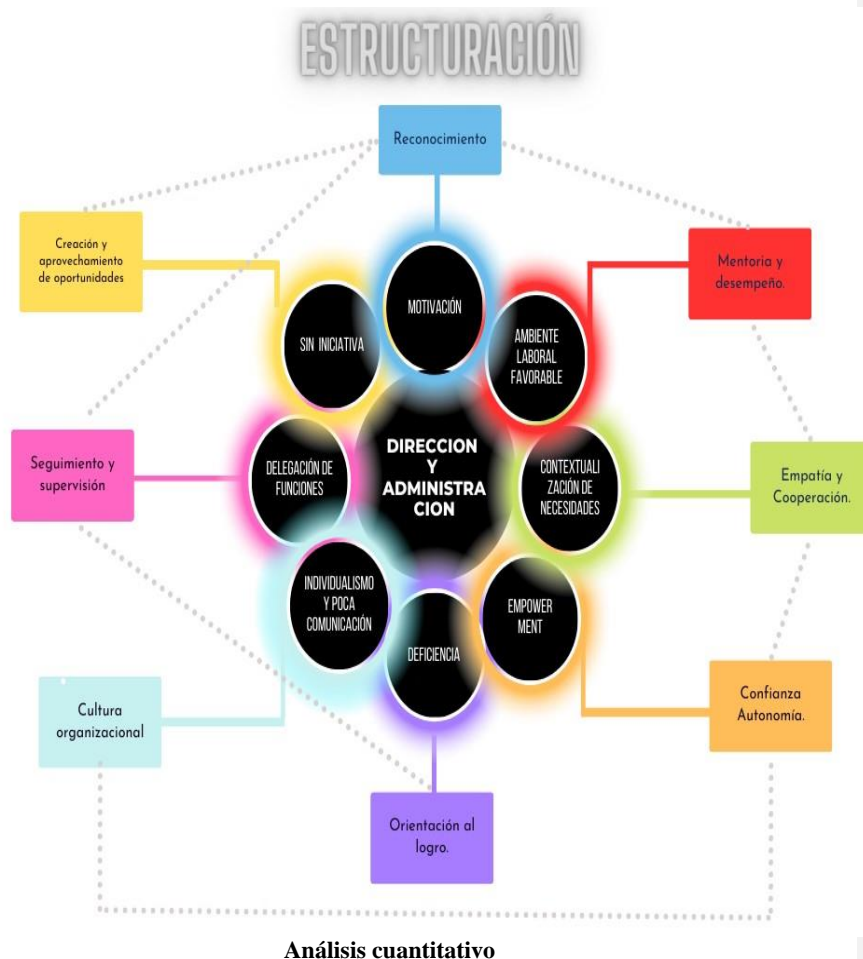
Comentado [N2]: En negro

<p>Ambiente laboral favorable</p>	<p>Sí, considero es extremadamente importante, factor clave que influye en el desempeño, la productividad y la satisfacción de los empleados, impacto positivo en el ambiente laboral y los resultados alcanzados. Si, al 100%, pueda ir más emocionado a su trabajo, ayuda a desarrollarnos de mejor manera mejor en nuestro trabajo.</p>	<p>La suma de las acciones y el comportamiento de cada individuo dentro de la organización nos da como resultado un ambiente laboral, el cuál es necesario irlo reforzando con el fin de sea optimo, agradable y acogedor para los colaboradores. (Chiavenato I., 2015, pág. 42)</p>	<p>En la presente entrevista se observó una generalización por compartir un ambiente laboral optimo, el cual apoya al desenvolvimiento de los colaboradores.</p>
<p>Contextualización de necesidades</p>	<p>Considerando el contexto, necesidades de los estudiantes y los objetivos educativos. y analiza datos educativos para identificar áreas de mejora, ya están trazados desde el ME, según la necesidad del ME o el distrito, guiándonos rara vez.</p>	<p>Antes se hacía hincapié en las necesidades de la organización. Hoy se sabe que las personas deben ser felices. Para que sean productivas, las personas deben sentir que el trabajo es adecuado para sus competencias y que se les trata con equidad. (Chiavenato, 2015, pág. 13)</p>	<p>Se observo que los compañeros docentes perciben que las metas y objetivos son estandarizados por parte de las autoridades y no directamente como una característica del líder.</p>
<p>Empowerment</p>	<p>Su función es comunicar las acciones a desarrollar que provienen directamente del Ministerio de Educación o del Distrito, se asegura de que todos los miembros de la institución comprendan las acciones y sus implicaciones. Muy poco porque intentamos ser autónomos. Lo hace de vez en cuando mediante reuniones en ocasiones los hacen solo con la subdirectora, si comunica</p>	<p>Es imprescindible identificar y clasificar las necesidades que presenta cada entorno dentro del marco laboral con el fin de trabajar específicamente en los puntos débiles para reforzar y trabajar en una mejora en ciertas necesidades específicas. (Martha</p>	<p>En la siguiente se identifica que el líder es un mero ejecutor y compartidor de información importante, pero la falta de creatividad y entusiasmo hace que pierda una de las principales características de liderazgo y Empowerment.</p>

Deficiencia	<p>reuniones por medio de mensajes.</p> <p>No es muy eficiente, debido a falta de claridad en los objetivos, falta de asignación de responsabilidades, falta de seguimiento y control, falta de recursos adecuados, o falta de capacitación y habilidades del personal. En conjunto, trabajan por un todo quiere decir mejorar la competitividad de la IE y se ejecutan no socializa el PEI, con guía de líder apoyo de los docentes.</p>	<p>Ríos-Manríquez, 2019)</p> <p>Una persona hace los sacrificios y esfuerzos para llegar a una meta, siendo capaz de dar todo de sí mismo, la motivación que tiene lo hacen que actúe de acuerdo a la necesidad que está pasando satisfaciéndolas por medio de su vínculo laboral. (Rosado., 2019)</p> <p>La institución no refuerza sus canales de comunicación, es importante identificar las fallas para poder encontrar oportunidades de mejora y tener una comunicación más participativa. (Pineda Henao, 2019)</p>	<p>Se observó que los objetivos institucionales son cumplidos, pero hay muchas oportunidades de mejora como una organización, delegación y seguimiento pertinente para obtener resultados más eficientes.</p>
Individualismo y poca comunicación	<p>No, no existe. Es causada por diversos problemas. Algunos de estos son la falta de comunicación efectiva entre los docentes, la falta de confianza mutua, la competencia excesiva entre los miembros, un liderazgo en ocasiones deficiente, conflictos no resueltos, la falta de reconocimiento y valoración, la falta de claridad en los roles y responsabilidades, y las diferencias culturales o de personalidad entre los miembros de la institución. La verdad que no bastante mermado cada cual vela por sus intereses, intenta salir adelante por su es necesario en ese aspecto que haya un mayor compromiso una mayor sociedad incluso, no existe ya que los docentes son muy individualistas y ven solamente por ellos y por su conveniencia, no al 100%.</p>	<p>El líder no lleva a cabo una delegación efectiva, pues únicamente ejerce sus órdenes y organiza las tareas del equipo de manera media pero no se palpa un seguimiento y motivación de cada</p>	<p>Se observo deficiente comunicación entre los compañeros, falta de sociabilidad, coordinación y cooperación entre los docentes, pues todos delatan un alto nivel de individualismo.</p>

<p>Delegación de funciones</p>	<p>falta colaboración cooperación, y empatía entre compañeros.</p> <p>Este es un punto en el que hay mucho por trabajar porque no hay un ambiente de trabajo en equipo y cooperación, faltan estrategias para fomentar la participación, establecer metas, promover la comunicación abierta y a su vez asignar roles y responsabilidades al personal. Él establece comisiones una de las estrategias de es hacer trabajar es, pero siempre hay que hacer un seguimiento, formar comisiones se encargan de organizar diferentes cosas o eventos personal docente es reacio con respecto a este tema de cooperación y trabajo en equipo. Confía en sus compañeros.</p>	<p>colaborador, de esta forma se ve mermado el trabajo de cada trabajador y no explota de mejor manera sus competencias. (School, 2020/2021)</p> <p>La iniciativa es una competencia que trabaja simultáneamente con otros aspectos como la motivación y delegación, al no estar presente estas acciones en el entorno laboras como mencionan los docentes es muy difícil que se de paso a desarrollar un nivel de iniciativa optimo. (ALLES, 2002)</p>	<p>Se observo que el líder tiene una carencia sobresaliente para desarrollar canales de comunicación y optimizar el trabajo en equipo resalta un estilo directivo” dejar hacer” “dejar pasar”.</p>
<p>Sin iniciativa</p>	<p>No tiene iniciativas sabe de la importancia de la formación continua pero no está tomando acciones Los docentes se capacitan de la forma que cada uno cree conveniente. son bastante básicas solamente a veces cuando le exigen por parte del ME es por cumplir No existe iniciativas cursos del ME no se recibe capacitación en talento humano ni de nada, este año gracias a la autogestión del DECE se logró una capacitación socioemocional, Falta interés por parte de líder para las capacitaciones de docentes.</p>		<p>Se puede observar que el líder presenta un total desinterés por mejorar las competencias de los docentes en base a capacitación y formación, intenta no inmiscuirse en procesos que no son primordiales según su visión.</p>

Estructura de Categorías.



Análisis cuantitativo

Diagnóstico sobre el liderazgo educativo en la IE Federico Gonzales Suarez

Para obtener los resultados enfocados en el liderazgo educativo que se vivencia en la IE Federico Gonzales Suarez, se utilizó un cuestionario digital, formulado y realizado en Google forms. Los resultados obtenidos en este instrumento de evaluación surgen con base a los indicadores que fueron establecidos y formulados previamente. Se muestra a continuación.

Tabla x.

Indicador N°1 ¿Distribuye los recursos de manera equitativa y atendiendo a las necesidades para el mejor aprovechamiento de los mismos?

Opciones	Muestra	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	10	41,7%
De acuerdo	4	16,7%
Medianamente de acuerdo	8	33,3%
Totalmente en desacuerdo	2	8,3%
Total	24	

Interpretación: Al analizar los resultados obtenidos de manera minuciosa y evidenciados en la presente tabla, se resaltó que 10 docentes de la muestra para un 41.7%, estuvieron totalmente de acuerdo con la correcta y equitativa distribución de los recursos dentro de la IE, lo cual, permite entender una correcta gestión desde esta perspectiva, seguido a ello, 4 docentes de la misma muestra para un 16.7%, quienes tomaron una postura dentro del rango de que estaban de acuerdo, evidenciando una satisfacción aceptable, es decir, que el manejo de recursos se lo realizó de una manera admisible, por consiguiente, 8 docentes del mismo grupo para un 33.3%, quienes estuvieron medianamente de acuerdo, es decir, su aceptación fue regular referente a la incógnita planteada, y finalmente 2 docentes para un 8,3%, los cuales, estuvieron totalmente en desacuerdo con respecto al manejo y distribución de los elementos mencionados anteriormente, considerando un descontento y desagrado desde su postura. Por lo cual, se pudo determinar que en el primer indicador, la mayoría de los educadores estuvieron totalmente de acuerdo en la distribución de recursos.

Indicador N°2 ¿Establecen Directrices para la mejora de la productividad laboral?

Opciones	Muestra	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	8	33,3%
De acuerdo	9	37,5%
Medianamente de acuerdo	4	16,7%
Totalmente en desacuerdo	3	12,5%
Total	24	

Interpretación: Según la observación realizada en la presente tabla se deduce lo siguiente y basado en la información recolectada, en donde 8 docentes de la muestra total para un 33,3% , resaltaron que están totalmente de acuerdo, con el establecimiento de directrices enfocadas para el mejoramiento de la productividad laboral, lo cual hace mención a la factibilidad y direccionalidad que se le da a este enfoque esperado, adicional a ello, se consideró a 9 docentes de la muestra para un 37,5% , quienes estuvieron de acuerdo, considerando la complejidad de establecer esta estrategia en el presente campo investigativo, también, hubo la intervención de 4 educadores para un 16,7% de la muestra total, los cuales estuvieron medianamente de acuerdo, lo cual, hace referencia a que no tienen clara la estrategia planteada anteriormente y que beneficia al servicio educativo que se brinda. Finalmente existieron 3 docentes que hicieron referencia al 12,5% de la muestra, quienes estuvieron totalmente en desacuerdo, ya que no vieron viable la aplicación de las directrices con relación al entorno en donde se desarrollan. Es así, como en este indicador se evidenció, que la mayor parte de profesores se plantearon la opción de mantenerse de acuerdo con respecto a las pautas tratadas.

Indicador N°3 ¿Mantiene canales de comunicación idóneos con los colaboradores?

Opciones	Muestra	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	7	29,2%
De acuerdo	7	29,2%
Medianamente de acuerdo	6	25 %
Totalmente en desacuerdo	4	16,7%
Total	24	

Interpretación: Los resultados obtenidos en esta tabla se presentan a través de la siguiente interpretación, la cual coinciden en que 7 profesores que representan el 29,2% de la muestra están totalmente de acuerdo en que los canales de comunicación son idóneos, lo cual hace mención a que la utilización de los diferentes medios comunicativos son óptimo para el equipo de trabajo, de la misma manera, 7 profesores que también representan el 29,2% de la

muestra, estuvieron de acuerdo con el mismo criterio que se compartió anteriormente, lo cual hace viable a la manera de mantenerse informado dentro del medio laboral, en cuanto a 6 profesores del 25%, quienes emiten una postura con relación a que están medianamente de acuerdo, debido a que se puede mejorar la manera de cómo se transmiten los comunicados y finalmente 4 docentes que reflejaron el 16,7%, quienes estuvieron totalmente en desacuerdo, por lo que se pueden implementar nuevas manera de tener una mejor comunicación. Finalmente, se concluye que hay una coincidencia en las dos primeras opciones, en donde, se establece una unanimidad entre los criterios emitidos.

Indicador N°4 ¿Brinda frecuentemente retroalimentación sobre tus actividades y desempeño laboral?

Opciones	Muestra	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	6	25 %
De acuerdo	5	20,8%
Medianamente de acuerdo	10	41,7%
Totalmente en desacuerdo	3	12,5%
Total	24	

Interpretación: Cabe resaltar el análisis de datos que se obtuvieron a continuación, en donde 6 docentes del 25% de la muestra, quienes estuvieron totalmente de acuerdo con la retroalimentación sobre las actividades realizadas dentro del ámbito laboral, lo cual, hace referencia de que existe un mínimo acompañamiento por parte del equipo correspondiente con relación al desempeño profesional, además se estableció que 5 docentes para 20,8%, quienes estuvieron de acuerdo en base al presente indicador, ya que se mantiene una direccionalidad y guía por parte del equipo directivo y administrativo, sin embargo, es importante acotar que, 10 educadores para el 41,7%, estuvieron medianamente de acuerdo, reflejando un alza notable en el porcentaje total, es por ello, que se sugiere mayor refuerzo al momento de monitorear lo que se ha trabajado y también existieron 3 docentes para el 12,5%, quienes estuvieron totalmente en desacuerdo, ya que no se evidencia el cumplimiento del parámetro descrito anteriormente.

En conclusión, se evidenció que el 41,7 % de profesores están medianamente de acuerdo, por lo que hay la posibilidad de mejorar y cambiar la directriz en este ámbito.

Indicador N°5 ¿Maneja su nivel de empatía apropiado en el ambiente laboral?

Opciones	Muestra	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	9	37,5%
De acuerdo	7	29,2%
Medianamente de acuerdo	4	16,7%
Totalmente en desacuerdo	4	16,7%
Total	24	

Interpretación: Los resultados reflejaron que dentro de la muestra total, existieron 9 docentes para el 37,5%, quienes estuvieron totalmente de acuerdo con el manejo del nivel de empatía en el ambiente laboral, lo cual, abre la oportunidad de convivir de una manera más sana y pacífica en cada lugar de trabajo dentro de la Institución Educativa Federico Gonzales Suarez, además 7 docentes para el 29,2%, los mismos, que quedaron de acuerdo con la empatía apropiada y su desarrollo en el ámbito laboral, también, es importante recalcar la presencia de 4 educadores para el 16,7%, los cuales estuvieron medianamente de acuerdo, por lo cual, puede existir un mejoramiento en este ámbito, a través de estrategias significativas, como talleres, convivencias fuera del contexto laboral y académico, de la misma manera, hubo 4 docentes para el mismo porcentaje del 16,7%, quienes estuvieron totalmente en desacuerdo, lo cual, abre el espacio para que las estrategias planificadas puedan ser ejecutadas y llevadas a cabo, con la finalidad de revertir la situación en este aspecto. En conclusión, se evidenció que la mayor parte de educadores están totalmente de acuerdo con el cumplimiento del presente ámbito.

Indicador N°6 ¿Maneja su rol profesional de manera asertiva?

Opciones	Muestra	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	9	37,5%
De acuerdo	6	25 %
Medianamente de acuerdo	5	20,8%
Totalmente en desacuerdo	4	16,7%
Total	24	

Interpretación: con respecto a los resultados obtenidos en este espacio, se dedujo que, 9 docentes para el 37,5%, quienes estuvieron totalmente de acuerdo con respecto al desarrollo de su rol profesional asertivo, lo cual, evidencia el cumplimiento de los aspectos sugeridos y planteados en las planificaciones, documentación solicitada por el Ministerio de Educación e incluso que están dentro del meso y micro currículo académico, adicional a ello, 6 docentes para el 25% de la muestra, quienes estuvieron de acuerdo con el cumplimiento del presente indicador, haciendo alusión al acatamiento de indicaciones dentro del rol laboral y profesional que se ejecuta en su respectivo lugar de trabajo, por consiguiente, 5 educados para el 20,8%, quienes emitieron estar medianamente de acuerdo, debido a las falencias existentes en su desempeño laboral, lo cual direcciona a un mejoramiento óptimo, y para finalizar 4 docentes para el 16,7%, quienes estuvieron totalmente en desacuerdo, por lo que, se asume una mejoría viable en este ámbito para revertir la situación y reafirmar el compromiso de todos los colaboradores que están dentro de la organización. Finalmente, se establece que la mayor parte de docentes estuvieron totalmente de acuerdo con el cumplimiento del presente aspecto.

Indicador N°7 ¿Promueven la colaboración y el trabajo en equipo?

Opciones	Muestra	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	8	33,3%
De acuerdo	6	25 %
Medianamente de acuerdo	7	29,2%
Totalmente en desacuerdo	3	12,5%
Total	24	

Interpretación: Referente a los resultados de este indicador, se establece que, 8 docentes para el 33,3%, estuvieron totalmente de acuerdo con el promover la colaboración y el trabajo en equipo, dejando abierto el espacio para la predisposición del personal y la adaptación a cambios que se pueden ejecutar en el entorno laboral, además, 6 educadores para el 25% de la muestra total, especificaron que estaban de acuerdo con ayudar y beneficiarse del trabajo colectivo que se ejecute en el aula, adicional a ello, se considera que hubo la participación de 7 profesores para el 29,2%, quienes estuvieron medianamente de acuerdo, por lo que, se establece y se espera la mejora en el sentido colaborativo y participativo con las intervenciones significativas con la finalidad de aportar positivamente al grupo general, y también existieron 3 educadores para un 12,5%, quienes estuvieron totalmente en desacuerdo, debido a que no identificaron el factor colaborativo dentro de la IE. Para finalizar, se determina que, el 33,3% de la muestra total, estuvo totalmente de acuerdo, lo cual, resulta la mayor parte de maestros.

Indicador N°8 ¿Fomenta la participación activa del personal en la toma de decisiones y la resolución de problemas?

Opciones	Muestra	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	9	37,5%
De acuerdo	5	20,8%
Medianamente de acuerdo	6	25 %
Totalmente en desacuerdo	4	16,7%
Total	24	

Interpretación: Con base a los resultados obtenidos en la presente tabla, se determina que 9 docentes para el 37,5%, eligieron estar totalmente de acuerdo con fomentar la participación activa del personal en la toma de decisiones y la resolución de problemas, a través de la intervención, aportación y cooperación desde sus lugares de trabajo, además, 5 educadores para el 20,8% de la muestra total, quienes estuvieron de acuerdo con el factor antes descrito con la diferencia de que la finalidad era resolver problemas o acontecimientos

importantes en el ámbito laboral, adicional a ello, 6 profesores para el 25%, quienes estuvieron medianamente de acuerdo, evidenciado falencias en la participación directa de los miembros de la organización, y también, existieron 4 profesores para el 16,7% , quienes estuvieron totalmente en desacuerdo, por lo que se deduce la inexistencia de la participación activa. Finalmente, el 37,5% de la muestra total, es decir la mayoría de los docentes estuvieron totalmente de acuerdo con este ámbito descrito y tratado.

Indicador N°9 ¿Promueve la sinergia y la integración entre los diferentes roles?

Opciones	Muestra	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	6	25 %
De acuerdo	9	37,5%
Medianamente de acuerdo	5	20,8%
Totalmente en desacuerdo	4	16,7%
Total	24	

Interpretación: Referente a los resultados de la presente tabla, se establece que, 6 docentes para el 25% de la muestra total, quienes estuvieron totalmente de acuerdo con promover la sinergia y la integración entre los diversos roles que existen en la IE. Federico Gonzales Suarez, lo cual evidencia un mínimo cumplimiento de este aspecto dentro del entorno laboral, además existieron 9 profesores para el 37,5%, quienes optaron por el parámetro basado en que estuvieron de acuerdo, debido a que se vivenció el involucramiento de los colaboradores en los diferentes subniveles educativos, adicional a ello, 5 educadores para el 20,80% los cuales, estuvieron medianamente de acuerdo, por lo cual, se opta por una mejora a través de la aplicación de diferentes estrategias con la finalidad de revertir la situación y motivar a todos los colaboradores para que ejecuten un buen trabajo, y para finalizar, 4 docentes para el 16,7%, quienes estuvieron totalmente en desacuerdo, por lo cual se deberían aplicar las estrategias anteriormente descritas. Finalmente, se concluye que la mayor parte de los educadores están de acuerdo con el propósito de este aspecto.

Indicador N°10 Considera que la capacitación para el desarrollo del liderazgo en esta situación es:

Opciones	Muestra	Porcentaje
Muy necesario	23	95,8 %
Medianamente necesario	1	4,2%
Poco necesario	0	0 %
Nada necesario	0	0 %
Total	24	

Interpretación: En la presente interpretación, se deduce que, 23 docentes que representaron el 95,8% de la muestra total están de acuerdo de que es muy necesaria la implementación de un subsistema para el desarrollo del liderazgo educativo, lo cual, determina que la propuesta es viable para el entorno al cual se desea aplicar, de la misma manera, se evidenció que un docente escogió que es medianamente necesario ejecutar la presente capacitación. En conclusión, la mayor parte de profesores coinciden en que es muy factible la ejecución y desarrollo del presente trabajo investigativo.

Discusión de Resultados

Los resultados del presente proyecto intentan proporcionar una visión clara y objetiva de los beneficios de una capacitación basada en competencias según lo planificado, no solo para el área directiva y administrativa, pues también, cuenta con alcance al área docente y los resultados palpables por la comunidad educativa.

En el sector de la capacitación sí partimos del cuadro de resultados el cual indica la falta de interés por incluir este tipo de sistemas en la IE, se puede obtener un contrapunto en beneficio de lo que la mayoría de autores señalan a la capacitación como un actor principal para un beneficio colectivo, según (Silíceo, 1993) la capacitación dentro de una organización suscita un valor agregado para todos desarrollando la competencia y productividad, ya que por medio de esta, se transmiten conocimientos que son necesarios para alcanzar los objetivos de la organización.

Derivando como actor principal de la capacitación, encontramos en nuestro cuadro de categorías a la motivación, pues es una de las principales características y resultados que

debería arrojar el proceso bien efectuado. Según las entrevistas realizadas en mencionada categoría, en la IE se identifica un bajo nivel de seguimiento motivacional por parte del líder, y dentro de la acción inmediata se plantea la necesidad de trabajar en este sector, pues según (Robbins & Coulter, 2005) La motivación está ligada al interés de lograr el cumplimiento de las metas propuestas por la organización, siendo esto un pilar para abrir las puertas de la competitividad en los mercados.

Según el análisis de resultados podemos identificar la necesidad de trabajar la competencia del Empowerment, puesto que los colaboradores no tienen una idea clara de lo que es en sí esta aptitud y la relación en su puesto de trabajo, competencia que es pilar fundamental en las instituciones educativas, su área directiva y administrativa.

Existen muchas formas de aplicar esta práctica en los distintos niveles de la organización, sin embargo, de manera genérica podemos encontrar algunos principios que nos orientaran a su correcto desarrollo, entre ellos están: A. Brindar a los colaboradores autoridad y responsabilidad. B. Dar una retroalimentación de manera constante. C. Confiar en el equipo y tratar a los colaboradores con dignidad y respeto. D. Enfoque hacia la mejora continua. E. Proveer de manera constante información y capacitación. (Juárez, 2020)

El presente cuadro cualitativo con sus respectivas categorías denotan el fuerte impacto de las necesidades que un área administrativa y directiva deben tener como punto fuerte, es decir, la carencia de canales de comunicación efectivos, la contextualización de necesidades, el individualismo y la poca comunicación, sumando a ello la debilidad del sentido de la delegación de su líder y la mínima iniciativa general por parte de los colaboradores, este ambiente laboral no se encamina a la idealización de una organización.

Todo tipo de organizaciones las personas (los seres humanos) se destacan por ser el único elemento vivo e inteligente, por su carácter eminentemente dinámico y por su potencial de desarrollo. Los dos primeros estratos, o sea el entrenamiento y el desarrollo de personal, se basan en la denominada psicología industrial, en tanto que los estratos más amplios del desarrollo organizacional se basan en la psicología organizacional. O sea, los dos primeros estratos tratan el aprendizaje individual, en tanto que el estrato más amplio, o sea el desarrollo organizacional, aborda la manera como aprenden y se desarrollan las organizaciones. (CHIAVENATO, 1999, pág. 60)

La Propuesta

Subsistema de Capacitación Basado en Competencias de Liderazgo Educativo

Objetivo:

Implementar un subsistema de capacitación basado en competencias, liderazgo educativo

Justificación

La excelencia académica es el principal objetivo a conseguir por las IE, más aún en la realidad de la IE Federico González Suárez, es por ello que para conseguirlo es necesario un trabajo en equipo de las diferentes áreas que laboran y comprenden la misma. En el presente estudio realizado se han identificado la necesidad inmediata de trabajar con el área administrativa y directiva, pues es el punto intermedio entre los docentes y como se gestiona y comanda en sí a la institución bajo una inminente necesidad de liderazgo.

Las brechas cognitivas y la falta de competencias para desarrollar eficientemente sus respectivos perfiles exigen que se ejecute un plan estratégico basado en competencias de liderazgo educativo partiendo de la capacitación. Los recursos de autogestión y las alianzas estratégicas encaminadas con profesionales del sector han permitido desarrollar un sistema trabajado específicamente en las necesidades que los cuadros cuantitativos y cualitativos han arrojado como resultado. Los recursos económicos, recursos materiales y talento humano encajan a la perfección en el proceso a ejecutar.

La viabilidad, la aceptación para la ejecución del subsistema ha sido plasmada según la formalidad requerida por la IE. La inminente necesidad de incluir este plan se ha convertido en una oportunidad para optimizar el funcionamiento de las áreas trabajar y sus colaboradores complementarios

La capacitación en el área administrativa permite mejorar las habilidades y competencias del personal, lo que a su vez conduce a una mayor eficiencia en la realización de

tareas administrativas y una mejora en la calidad de los servicios brindados a los estudiantes, padres y personal interno.

El proceso ejecutado de manera eficiente puede fomentar un sentido de pertenencia y compromiso con la IE. Al brindar a los docentes la oportunidad de adquirir conocimientos y habilidades relevantes para su trabajo, se sienten valorados y reconocidos, lo que aumenta su motivación y participación activa en la institución

Es importante destacar que estas etapas pueden solaparse y ser iterativas, ya que el sistema de capacitación debe ser flexible y adaptarse a las necesidades cambiantes de la organización y los participantes.

Estructuración

La presente propuesta ha sido valorada por los directivos de la IE, y a su posterior análisis, interpretación y aceptación de la misma, se ha resumido en etapas de implementación con base en resultados y se presenta resumida de la siguiente manera para su práctica ejecución:

Análisis de necesidades de capacitación:

Este paso implica una evaluación integral de las necesidades de capacitación de la organización. Esto incluye identificar las habilidades existentes y las brechas de conocimiento arrojados principalmente por el cuadro de resultados en el personal y sus respectivas áreas a trabajar, así también se definen metas y objetivos de capacitación y se establece criterios de éxito para la implementación del programa.

Desarrollo del plan de capacitación:

Esta etapa desarrolla un plan estudiado estratégicamente y detallado, incluidos los temas de capacitación, los métodos de capacitación, los recursos necesarios y la duración de la capacitación. Determinar el contenido, desarrollar el material didáctico y establecer la estructura del programa.

(En la presente etapa no cumplen un rol primordial los actores del evento)

Desarrollo de contenido de capacitación:

En esta fase, se planifican y asignan los materiales y recursos de capacitación, como presentaciones, manuales, videos, actividades prácticas, etc. Los cursos o módulos de capacitación se organizan con objetivos establecidos y se adaptan a las necesidades específicas de la IE y los participantes en el evento.

Implementación de Capacitación:

Aquí se lleva a cabo la implementación del plan en sí. Esto puede incluir la planificación de sesiones de capacitación, la asignación de facilitadores o capacitadores, la logística del aula y la comunicación con los participantes. Llevar a cabo las actividades y entregar el contenido planificado de acuerdo con el cronograma establecido.

Evaluación de la capacitación:

Esta fase evalúa la eficacia y el impacto de la capacitación. Utilice una variedad de métodos de evaluación, como pruebas, cuestionarios, comentarios de los participantes, análisis de desempeño antes y después de la capacitación, etc. Mide la adquisición de conocimientos y habilidades e identifica áreas de mejora y adaptación en futuros programas formativos, pudiendo ser del área administrativa y directiva u otras según las necesidades que pueda presentar como sistema de una cadena de valor.

Retroalimentación y seguimiento:

Luego de la evaluación, los participantes reciben retroalimentación y seguimiento para asegurar que los conocimientos y habilidades adquiridas se apliquen en el entorno laboral. Esto puede incluir apoyo continuo para fortalecer la adquisición y transferencia de habilidades.

Actualización y mejora continua:

Se deben realizar una revisión y actualización regulares en el sistema de capacitación al desarrollar la organización y cambiar las necesidades de capacitación. Esto asegura que los programas sigan siendo relevantes y efectivos para lograr las metas organizacionales y el desarrollo de la fuerza laboral.

La etapa final dará paso a un mejoramiento continuo integral, el cual puede seguir trabajando en áreas o etapas diferentes, pero con un fin común.

LA PROPUESTA

Plan de acción

Objetivos específicos	Actividades	Responsable	Tiempo	Recursos	Evaluación y evidencias
Crear un espacio de diálogo frontal y directo entre el cuerpo docente y el equipo directivo y administrativo, procurando la intervención de los docentes como protagonistas directos, con la finalidad de evaluar previamente el trabajo que se ha venido desarrollando.	Realización de reuniones previamente programadas dentro del cronograma trimestral, en donde los participantes serán el rector, vicerrector, administrador y coordinador académico con los docentes de planta.	<ul style="list-style-type: none"> • Rector • Vicerrector • Coordinador • Administrador • Docentes 	Trimestralmente	Registro docente	Convocatoria y acta de reuniones.
	Ejecución de reuniones quincenales dentro de los subniveles educativos, en donde, deba participar el equipo directivo y administrativo junto al cuerpo docente.	<ul style="list-style-type: none"> • Rector • Vicerrector • Coordinador • Docentes 	Quincenalmente	Avances académicos. Desarrollo de Contenido	Acta de reuniones Informes del equipo directivo

	Realización del acompañamiento debido al cuerpo docente	Equipo directivo y administrativo	Trimestralmente	Fichas de acompañamiento pedagógico. Leccionarios	Informe de resultados
Fomentar la innovación, aplicando estrategias acordes a la realidad institucional y que se viabilicen a brindar un mejor servicio educativo	Talleres de técnicas y estrategias para ser un buen líder. Es más factible que el mencionado taller sea impartido o guiado por expertos externos a la IE.	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinador • Docentes • Experto 	Antes de empezar un periodo lectivo, al término de cada trimestre y al finalizar el año lectivo	Gamificación (Presentaciones en Canva, Genially y PPT)	Listado de registro. Encuesta de participación y satisfacción.
	Talleres de convivencia docente, en donde se expongan las experiencias y vivencias desde cada lugar de trabajo e incluso por subnivel educativo o área académica.	<ul style="list-style-type: none"> • Rector • Vicerrector • Coordinador • Administrador • Docentes 	Al finalizar cada parcial académico	Gamificación. Registro de asistencia.	Actas de reuniones. Lluvia de ideas
	Taller sobre el tema: "Empowerment" con la finalidad de brindar autonomía, confianza y cierto nivel de autoridad para la toma de decisiones dentro de la IE.	<ul style="list-style-type: none"> • Experto externo 	Mensualmente	Gamificación Módulos	Acta de reuniones Registro de asistencia del personal que labora en la IE.

Crear equipos colaborativos que acompañen y apoyen la vivencia práctica de las competencias de liderazgo educativo.	Implementación de normativas de trabajo interno y establecer el cronograma de actividades dirigidos por los coordinadores de cada equipo conformado para delegar funciones.	<ul style="list-style-type: none"> • Rector • Coordinadores de grupos 	Antes de iniciar un periodo lectivo	Listado de equipos Digitales	Normativas PEI Cronograma de trabajo
	Ejecución reuniones grupales con los miembros de cada grupo colaborativo o subnivel educativo.	<ul style="list-style-type: none"> • Rector • Coordinadores de grupos 	Mensualmente	Listado de equipos Digitales	Actas de reunión
	Realización de reuniones individuales con cada integrante del subnivel educativo.	<ul style="list-style-type: none"> • Rector • Coordinadores de grupos 	Semanalmente	Listado de equipos Digitales	Actas de reunión
	Delegación de funciones específicas a coordinadores de subniveles educativos o de área para fortalecer y apoyar el trabajo realizado por el equipo directivo y administrativo	<ul style="list-style-type: none"> • Rector • Coordinadores de grupos 	Al iniciar el periodo lectivo	Listado de equipos Digitales	Actas de reunión
Comprobar el desempeño laboral	Apreciación permanente del desempeño	<ul style="list-style-type: none"> • Vicerrector • Coordinador 	Quincenalmente	Gamificación . Encuestas.	Informes post aplicación.

docente, luego del cumplimiento y aplicación de las competencias de liderazgo educativo por parte del personal directivo y administrativo.	laboral a través de encuestas y cuestionarios como técnica y estrategia previamente socializada.			Cuestionarios .	Informe de autoridades .
	Acompañamiento continuo y la recopilación de información basada en los criterios por parte de los colaboradores que laboran en la IE.	<ul style="list-style-type: none"> • Vicerrector • Coordinador 	Quincenalmente	Observación directa. Información recopilada	Informes y observaciones.
Motivar a la iniciativa de formación continua mediante el desarrollo laboral docente.	Determinación de las facilidades que se les da a los docentes para que puedan acceder a una formación continua constante para alcanzar la innovación educacional con resultados evidenciados en la labor desarrollada dentro de la IE.	<ul style="list-style-type: none"> • Administrador • Coordinador • Vicerrector 	Mensualmente	Digital	Informes. Registro de docentes
	Reconocimiento de las competencias de liderazgo educativo que deben tener los miembros del equipo directivo y	Docentes Personal de apoyo	Mensualmente	Digital Observación directa	Informes

	administrativo.				
--	-----------------	--	--	--	--

Factibilidad de la propuesta.

La propuesta de mejora para la IE es viable, sobre todo luego del análisis y desarrollo de las bases bibliográficas, prácticas, acuerdos y alianzas conseguidas a lo largo del caso para que su implementación resulte ser eficiente:

La identificación del problema u oportunidad de mejora existente, presenta una necesidad real de capacitación en el área a trabajar. Esto involucró el evaluar las habilidades y conocimientos actuales del personal, identificar las áreas en las que se requiere mejora y establecer objetivos claros para la capacitación.

Disponibilidad de recursos: La factibilidad de la propuesta depende de los recursos disponibles. Esto incluye tanto recursos financieros como humanos, se evaluó si la institución cuenta con el presupuesto o autogestión necesaria para implementar la capacitación y si hay profesionales o expertos disponibles para llevar a cabo el programa de capacitación, pueden ser parte de la institución o solicitados mediante alianzas estratégicas.

Apoyo de la dirección y el personal: Ha sido fundamental obtener el respaldo y el apoyo de la dirección para la implementación de la propuesta de capacitación. Además, fue valioso conocer y evaluar si el personal directivo y administrativo está dispuesto a participar en el programa y tiene la motivación necesaria para aprovechar al máximo la capacitación.

Existe un diseño del programa de capacitación estructurado de manera estratégica: La propuesta debe incluir un plan detallado del programa de capacitación, que abarque los objetivos de aprendizaje, los temas a tratar, las metodologías de enseñanza, la duración y la

frecuencia de las sesiones, entre otros aspectos. Un programa de capacitación bien estructurado y adaptado a las necesidades factibles de su implementación exitosa.

Sostenibilidad: La capacitación debe ser vista como un proceso continuo y no como un evento único. Es esencial considerar la sostenibilidad a mediano o largo plazo de la propuesta. Esto implica evaluar cómo se mantendrá y se actualizará la capacitación en el futuro, así como establecer mecanismos para fomentar el aprendizaje continuo y el desarrollo profesional de los directivos y administrativo.

BIBLIOGRAFÍA

- Aldape, T. (2014). Liderazgo administrativo: una instancia organizacional.
- ALLES, M. (2002). *DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS GESTIÓN POR COMPETENCIAS: EL DICCIONARIO*. Buenos Aires. : Granica,.
- Arias Galicia, F. y. (2006.). *Administración de recursos humanos, para el alto desempeño, 6ª edición*, Trillas, México, D. F., México, D. F.,: Trillas.
- Arias González, J. L., & Covinos Gallardo, M. (2021). Diseño y metodología de la investigación.
- Blanco, N., & Pirela, J. (2022). La complementariedad metodológica: Estrategia de integración de enfoques en la investigación social. *Espacios públicos*, 18(45).
- Barreiro, V. B. (2018). Metodología de la investigación.
- Castillo-Ortiz, A. (2005). Liderazgo administrativo: Reto para el director de escuelas del siglo XXI. *Revista de Educación de Puerto Rico (REduca)*, (20).
- Castillo Sarabia, J. C., & Villalpando Cadena, P. (2019). El papel de las competencias laborales en el ámbito educativo: una perspectiva de reflexión e importancia. *Revista Daena (International Journal of Good Conscience)*, 14(1).
- Ceballos, J. L. D., Solarte, M. G., & Ayala, A. H. (2017). Influencia de la inteligencia emocional sobre las competencias laborales: un estudio empírico con empleados del nivel administrativo. *Estudios gerenciales*, 33(144), 250-260.
- Conejero, J. C. (2020). Una aproximación a la investigación cualitativa. *Neumología Pediátrica*, 15(1), 242-244.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de personal, el capital humano de las organizaciones, 8ª edición*, Mc Graw-Hill, México, d. F., México, d. F.: 8ª edición, Mc Graw-Hill, .
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión de Talento Humano*. México, D. F: (3ra ed.).
- Chiavenato., I. (2009). *Gestión de Talento Humano*. México, D. F: 3ra ed.).
- Chiavenato, Idalberto. ((2009).). *Gestión de Talento Humano*. México, D. F.: (3ra ed.).
- Chiavenato, I. (2015). *Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. McGraw-Hill.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta.
- Kirkpatrick, D. (1998). *Evaluating Training Programs: The Four Levels*, . Berrett-Koehler.
- López, V. (2010). Liderazgo y mejora educativa. *Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad*, 9(2), 1-8.
- Mejía Morales, N. L. (2020). Liderazgo administrativo y su incidencia en la comunicación organizacional de los docentes de la Unidad Educativa Paquisha, Ecuador, 2020.

- Manríquez Ríos-Martha, I. L.-M.-F. (2019). El capital humano como factor clave en el desempeño empresarial: una visión desde el Empowerment. *Revista Gestão e Secretariado (GeSec), São Paulo, SP, v. 10, n. 3, set/dez*, 69-88.
- Pineda Henao, A. E. (2019). La comunicación organizacional en la gestión empresarial. *Gestión - Organización - Negocios., ISSN-e 2346-3910, Vol. 7, N°. 1, 2020*, 9-25.
- Pizarro, V. P. P., & Álvarez, J. C. E. (2021). La Estructura Organizacional y su relación con los procesos administrativos en Instituciones Educativas privadas. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 6(12), 37-68.
- Puma, M., & Estrada, E. (2020). La motivación laboral y el compromiso organizacional. *Ciencia y Desarrollo. Universidad Alas Peruanas*, 2.
- Salvadó, I. E. (2016). Tipos de muestreo. *Investigación científica [presentación de diapositivas]*. Recuperado de: <http://www.bvs.hn/Honduras/Embarazo/Tipos.de.Muestreo>.
- Sánchez Flores, F. A. (2019). Fundamentos epistémicos de la investigación cualitativa y cuantitativa: Consensos y disensos. *Revista digital de investigación en docencia universitaria*, 13(1), 102-122.
- Rosado., J. L. (Diciembre de 2019). Educación, Política y Valores. *Correlación entre la satisfacción laboral y desempeño laboral*.
- Sánchez-Reyes, J. B., & Barraza-Barraza, L. (2015). Percepciones sobre liderazgo. *Ra Ximhai*, 11(4), 161-170.
- School, E. B. (2020/2021). Delegar responsabilidades y decisiones Aprende las claves para delegar con asertividad. *School, EAE Business*, 3. Obtenido de Retos de la Empresa Familiar: <https://www.eae.es/actualidad/noticias/tips-para-enfrentarse-a-la-frustracion-del-emprendimiento>
- Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, L. (2014). Definiciones de los enfoques cuantitativo y cualitativo, sus similitudes y diferencias. *RH Sampieri, Metodología de la Investigación*, 22.
- Valle, A., Manrique, L., & Revilla, D. (2022). La investigación descriptiva con enfoque cualitativo en educación.
- Werther, J. W. (1998). *Administración de personal y recursos humanos, 4ª edición, Mc Graw-Hill Interamericana de México, México, D. F., México*.

ANEXOS

ANEXO A: Tabla de categorías

Categoría	Subcategoría	Pregunta
Competencias de Liderazgo	Motivación	1. Desde su perspectiva ¿De qué manera el líder de la institución motiva a sus colaboradores? Explique
	Establecimiento de metas	2. ¿Considera usted importante la motivación por parte del líder de la institución? Explique
	Ejecución de objetivos	3. Desde su criterio ¿cómo establece el líder las metas de la organización? Explique
	Estrategia de trabajo cooperativo y grupal	4. ¿El líder comunica las acciones a desarrollar para la ejecución de los objetivos institucionales? Explique
	Capacitación del talento humano	5. Desde su experiencia ¿Cómo se ejecutan los objetivos institucionales? Explique
		5. ¿Existe en la institución un ambiente de trabajo en equipo y cooperación? Explique
		6. ¿De qué manera el líder establece estrategias de trabajo desde la cooperación y el trabajo en equipo? Explique
		7. ¿Qué iniciativas tiene el líder para la capacitación y actualización del talento humano en la institución? Explique

Anexo b: Preguntas de entrevista

**ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA
“FEDERICO GONZÁLEZ SUÁREZ”**

Objetivo

Diagnosticar la necesidad de capacitación para el desarrollo de competencias de liderazgo educativo para el personal directivo y administrativo de la IE Federico González Suárez..

Banco de preguntas

1. Desde su perspectiva ¿De qué manera el líder de la institución motiva a sus colaboradores? Explique.

.....
.....
.....

2. ¿Considera usted importante la motivación por parte del líder de la institución? Explique.

.....
.....
.....

3. Desde su criterio ¿Cómo establece el líder las metas de la organización? Explique.

.....
.....
.....

4. ¿El líder comunica las acciones a desarrollar para la ejecución de los objetivos institucionales?

Explique.

.....

.....
.....

5. Desde su experiencia ¿Cómo se ejecutan los objetivos institucionales? Explique.

.....
.....
.....

6. ¿Existe en la institución un ambiente de trabajo en equipo y cooperación? Explique

.....
.....
.....

7. ¿De qué manera el líder establece estrategias de trabajo desde la cooperación y el trabajo en equipo? Explique

.....
.....
.....

8. ¿Qué iniciativas tiene el líder para la capacitación y actualización del talento humano en la institución? Explique

.....
.....
.....

Anexo c: Cuestionario

CUESTIONARIO

Instrucciones:

A continuación, se presenta el cuestionario de 10 preguntas con cuatro opciones de respuesta, dirigido a los docentes de la Institución Educativa "Federico González Suarez", mismo, que busca diagnosticar la necesidad de desarrollar una capacitación basada en liderazgo dirigida al personal directivo y administrativo de esta institución, la información obtenida es confidencial y será usada estrictamente para fines académicos, y obtener el título de Magister en liderazgo educativo en la UDLA.

Por tal motivo, le solicitamos seleccionar la respuesta marcando con una equis (X), según su opinión

Desde su perspectiva considera que el equipo directivo y administrativo en esta institución:

1. Distribuye los recursos de manera equitativa y atendiendo a las necesidades para el mejor aprovechamiento de los mismos.

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Medianamente de acuerdo

Totalmente en desacuerdo

2. Establecen directrices para la mejora de la productividad laboral.

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Medianamente de acuerdo

Totalmente en desacuerdo

3. Mantienen canales de comunicación idóneos con los colaboradores.

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Medianamente de acuerdo

Totalmente en desacuerdo

4. Brinda frecuentemente retroalimentación sobre tus actividades y desempeño laboral.

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Medianamente de acuerdo

Totalmente en desacuerdo

5. Maneja un nivel de empatía apropiado en el ambiente laboral.

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Medianamente de acuerdo

Totalmente en desacuerdo

6. Maneja su rol profesional de manera asertiva.

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Medianamente de acuerdo

Totalmente en desacuerdo

7. Promueven la colaboración y el trabajo en equipo.

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Medianamente de acuerdo

Totalmente en desacuerdo

8. Fomenta la participación activa del personal en la toma de decisiones y la resolución de problemas.

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Medianamente de acuerdo

Totalmente en desacuerdo

9. Promueve la sinergia y la integración entre los diferentes roles.

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Medianamente de acuerdo

Totalmente en desacuerdo

10. Considera que la capacitación para el desarrollo del liderazgo en esta institución es:

Muy necesaria

Necesaria

Medianamente necesaria