

**La eficacia del liderazgo situacional y la gestión  
educativa en la unidad educativa San Benildo La  
Salle**

**The effectiveness of situational leadership and  
educational management in the San Benildo La  
Salle School**

**Gina Elizabeth Rivera-Macías**  
Universidad Espíritu Santo - Ecuador  
ginarivera@uees.edu.ec

**Norma Nataly Delgado-Ríos**  
Universidad Espíritu Santo - Ecuador  
normadelgado@uees.edu.ec

[doi.org/10.33386/593dp.2021.2-2.589](https://doi.org/10.33386/593dp.2021.2-2.589)

## RESUMEN

En los países de América Latina la educación se ha considerado el factor importante para el crecimiento social. Al respecto la educación debe preparar procesos de innovación y cambio académico y gerencial. El objetivo general se centra en construir una propuesta con estrategias gerenciales para la eficacia de un liderazgo situacional del directivo para la gestión educativa en la Unidad Educativa San Benildo La Salle. La metodología será bajo el paradigma epistemológico positivista, con el enfoque de investigación cuantitativo, y los métodos científicos: Descriptivo y explicativo, en el cual se presentarán los hechos ocurridos en el ámbito gerencial del directivo, para luego analizar los datos con su explicación respectiva. Además se utilizarán los métodos de investigación empíricos: La observación, medición y el no experimental, los datos serán recogidos a través de un cuestionario para directivos y docentes los cuales se recolectarán en el periodo 2020, de manera virtual con la herramienta de Google Form. También porque en ella no se manipularán las variables: la eficacia del liderazgo situacional y la gestión educativa. La investigación se justifica por el desempeño del directivo como líder educativo en su gestión, quien actúa como agente de cambio, desde su experiencia y posibles conocimientos sobre gerencia educativa que poseen. También se resalta la pertinencia por el conjunto de funciones que desempeña como gestor en correspondencia con las disposiciones establecidas por el Ministerio de Educación del Ecuador. Como conclusiones según los autores consultados, el liderazgo del directivo debe ser situacional para ajustarse al modelo gubernamental de las reformas educativas del país.

**Palabras clave:** liderazgo situacional; gestión educativa; eficacia

## ABSTRACT

In Latin American countries, education has been considered the important factor for social growth. In this regard, education must prepare processes of innovation and academic and managerial change. The general objective is focused on building a proposal with managerial strategies for the effectiveness of a situational leadership of the manager for educational management in the San Benildo La Salle Educational Unit. The methodology will be under the positivist epistemological paradigm, with the quantitative research approach, and the scientific methods: Descriptive and explanatory, in which the events that occurred in the managerial field of the manager will be presented, and then analyze the data with their respective explanation. In addition, empirical research methods will be used: Observation, measurement and non-experimental data will be collected through a questionnaire for managers and teachers which will be collected in the 2020 period, virtually with the Google Form tool. Also because the variables will not be manipulated: the effectiveness of situational leadership and educational management. The research is justified by the performance of the manager as an educational leader in their management, who acts as an agent of change, based on their experience and possible knowledge about educational management they possess. The relevance is also highlighted by the set of functions performed as manager in correspondence with the provisions established by the Ministry of Education of Ecuador. As conclusions, according to the authors consulted, the leadership of the manager must be situational to adjust to the governmental model of educational reforms in the country.

**Key words:** situational leadership; educational management; effectiveness

Cómo citar este artículo:

APA:

Rivera-Macías, G., & Delgado-Ríos, N., (2021). La eficacia del liderazgo situacional y la gestión educativa en la unidad educativa San Benildo La Salle. 593 Digital Publisher CEIT, 6(2-2), 76-97. <https://doi.org/10.33386/593dp.2021.2-2.589>

Descargar para Mendeley y Zotero

## Introducción

La eficacia del liderazgo situacional, es una variable de investigación que se refiere a la acción o ejecución equilibrada del líder de una organización educativa, asumiendo un comportamiento para adecuar el nivel de progreso de su equipo de trabajo, dado que el estilo de liderazgo se adapta al medio ambiente de labor existente y a las insuficiencias que se presenten en la institución educativa. Lo que quiere decir, que la eficacia del liderazgo situacional está centrada en la capacidad y formación que tiene el líder de una organización para conseguir los objetivos, incluyendo los demás elementos incluidos del medio donde se desenvuelve.

Al respecto, García (2020) expresa la definición sobre el liderazgo situacional, el cual se basa en diferentes modelos que el líder elige aplicar, en función a los objetivos, las situaciones del ambiente y las características de las personas que conforman el equipo de trabajo que dirige (párraf 9).

Dando continuidad a las ideas anteriores, se pasa a definir como complemento al estudio la variable gestión educativa, como la ejecución del mando o autoridad con el ejercicio de las funciones planificación, organización, dirección y control académico y administrativo con un estilo de liderazgo en las relaciones interpersonales y aceptación personal por toda la institución educativa. Por consiguiente, se puede decir, que el desempeño del gestor con su equipo de trabajo, determina la solución de las situaciones presentadas y alcanzar los objetivos, propósitos y metas basados o establecidos en el proyecto educativo institucional.

Vinculando la definición anterior, Rico (2016), fundamenta como gestión educativa al proceso establecido y encaminado a la optimización de técnicas y planes centrados en proyectos orientados por el líder educativo con el objetivo de afinar los procedimientos académicos, directivos, administrativos y de la comunidad que la integran (p.57). Al respecto, el autor apunta que la gestión educativa debe ser liderada por un gestor con acciones estratégicas vinculadas a la

planificación por proyectos con fines académicos, administrativos y comunitarios en beneficio de la organización.

En este sentido, como situación problemática puede encontrarse: una gestión educativa que se lidera por un gestor que poco involucra toda la organización escolar, un desarrollo de los procesos institucionales, con métodos y procedimientos poco eficaces, insuficientes efectos de calidad en la gestión curricular, pedagógica y administrativa, poca atención a las situaciones diagnosticadas según los componentes establecidos en el Proyecto Educativo Institucional, son muchas las inquietudes e incertidumbres que pudieran generarse como situaciones e inconvenientes educativos, pero el estudio se centra en el problema científico que pudiera resumirse en la escasa eficacia del liderazgo situacional en la gestión educativa de la Unidad Educativa San Benildo La Salle.

De este modo y según las consultas realizadas en plataformas tecnológicas de datos con artículos de investigación científica como: Google Académico, Scielo, Dialnet, entre otros recursos webs, sobre ambas variables con un aproximado de 30 búsquedas sobre: tipos de liderazgo, la gestión educativa, conceptos fundamentales, retos para ser directivos, gerencia educativa, con una visión empresarial y de la educación básica.

En el mismo orden de ideas, se sistematizará la observación de los hallazgos de liderazgo y la gerencia educativa con una aproximación a la relación de las variables: la eficacia del liderazgo situacional y la gestión educativa con datos que se recolectarán en el periodo 2020 con la herramienta Google Forms, además de la reflexión sobre lo referido en las variables de estudio con la fundamentación teórica bajo la modalidad del estado arte en investigaciones científicas.

En el presente artículo científico, se pretende desarrollar como objetivo general aportar una propuesta con estrategias gerenciales para el desempeño eficaz de un liderazgo situacional en la gestión educativa del directivo de la Unidad Educativa San Benildo La Salle y como

específicos: caracterizar el estilo de liderazgo situacional, describir la gestión educativa desempeñada por el directivo ante la solución de los problemas y el logro de los objetivos establecidos en el proyecto institucional. Además se buscará develar los diferentes aciertos y dificultades sobre ambas variables en estudio.

En virtud a las explicaciones antes señaladas, la investigación se justifica teóricamente por ser un tema de novedad en la gerencia educativa, en el cual se comprueban con la multiplicidad de estudios científicos y postulados teóricos que pueden respaldar la propuesta estratégica gerencial para el ejercicio de un liderazgo situacional en la gestión educativa que se pretende con el estudio. Se generarán aportes significativos producto de la realidad ecuatoriana con contrastación teórica fundamentada con postulados a la vanguardia de la gerencia 4.0.

Desde el punto de vista científico el estudio se justifica porque será un referente metodológico como trabajo de investigación para la consulta de antecedentes de investigación en las dimensiones liderazgo y gestión educativa, además por la estructura de la propuesta que se generará para favorecer a futuros directivos y docentes como estudiantes investigadores de la Maestría Gestión Educativa de la Universidad de Especialidades Espíritu Santo entre otras universidades presenciales o en línea de la Región

Por otra parte, el estudio se justifica en el contexto social y práctico porque se beneficiarán todos los docentes, directivos y comunidad escolar, al considerar la eficacia del desempeño del gestor con un liderazgo situacional en la gestión educativa como un modelo estratégico referencial en la resolución de problemas educativos al alcance de todos los profesionales de la docencia para diseñar el proyecto educativo institucional y lograr un desarrollo organizacional acorde a los lineamientos del Ministerio de Educación del Ecuador (2019).

## Revisión de literatura

La revisión de literatura consiste en indagar y sistematizar con el estado del arte los antecedentes y bases teóricas en el marco de las variables: Eficacia del liderazgo situacional y gestión educativa en el ámbito de la Unidad Educativa San Benildo La Salle. Se inicia con la definición y se describirá la caracterización con las bases teóricas de diversos autores e investigadores de artículos de revistas científicas arbitradas del último quinquenio (5 años), de los cuales se resaltan los siguientes aportes por variable.

## Liderazgo situacional

Para definir la variable liderazgo situacional se hace necesario definir el término liderazgo desde varias dimensiones, inicialmente con la concepción de capacidad de influir en las personas para que ejecuten lo que deben hacer hasta la nueva tendencia del humanismo transformacional. En función a lo anterior se cita a Chiavenato (2018), quién afirma que el gerente se caracteriza con su desempeño laboral como un líder.

Al respecto, en este artículo el directivo se considera como un líder en educación, es quien ejemplifica la combinación entre las dos tendencias del concepto como capacidad innata y el que desarrollar de manera creativa ideas y utiliza los conocimientos para desempeñarse con su trabajo en equipo en la institución educativa. Es un actor educativo que debe poseer características resaltantes como son: su formación inicial y sus competencias de percepción e intuición, es decir, el desarrollo de sus actitudes personales y las habilidades interpersonales.

En función a lo anteriormente expuesto, González (2015), afirma que los conocimientos básicos del gerente son los obtenidos durante su formación universitaria y su experiencia como docente y la capacidad de abstracción se deben enlazar con las capacidades adquiridas en el hacer docente con la aplicación de las estrategias (métodos, técnicas, y recursos) en situaciones difíciles y complejas que se presentan en las organizaciones al tomar las decisiones.

En este sentido, los directivos como líderes educativos, deben tomar consciencia de la complejidad del proceso educativo institucional y aplicar sus conocimientos con los docentes al implementar los planes de comisiones por componentes para desarrollar estrategias situacionales que aporten soluciones a los problemas presentes y conduzcan al logro de los objetivos, visión, misión y valores establecidos en el Proyecto Educativo Institucional para la Convivencia Armónica (PEICA).

Considerando otras opiniones de los investigadores encontrados, Duarte (2020), cita a Hersey y Blanchard (1993, p. 2), autores que consideran desde la concepción tradicional que “el liderazgo es el proceso de influir en los individuos sobre las actividades que realizan encaminados al logro de los objetivos para una situación encontrada” con la perspectiva futura de una transformación educativa.

Otra definición de interés para el autor es la aportada por Villa et al (2007, p. 53), para ellos desde otra perspectiva “el liderazgo se percibe como el promotor del cambio organizativo e institucional. El líder educativo con el calificativo situacional, por tanto, tiene como misión promover y gestionar en equipo de trabajo el cambio de la organización” de acuerdo a la situación que se presente.

Es este mismo orden de ideas, Duarte (2020) cita a Gento (2002, p. 183), quién define al líder con otra concepción: como la persona o grupo de personas que son capaces de provocar la libertad, desde dentro (en el Ser), con la energía interior de los otros seres humanos, para que éstos espontáneamente se esfuercen por alcanzar los objetivos, del modo más eficaz y confortable posible, las metas que se han propuesto lograr para conseguir su dignificación laboral y la de aquellos con quienes se relacionan en un determinado ambiente al que prestan el necesario servicio.

Como se puede observar la visión y el concepto de liderazgo ha venido evolucionando en el correr del tiempo; anteriormente, se atribuía o estaba relacionada al cargo que desempeñaba quien era

considerado el líder, ello lo hacía como una visión muy individual; en la actualidad la evolución del término ha transitado hacia una forma de ver el liderazgo desde una perspectiva colectiva, la cual integra tanto las atribuciones como las acciones que diversas personas suman su esfuerzo para el logro de las metas organizacionales, y en el caso particular de las instituciones educativas; el logro de los aprendizajes en los estudiantes.

Para Duarte (2020), la teoría del liderazgo situacional (TLS), es un modelo que se dio a conocer en el año 1969. Desde entonces, se han experimentado en la realidad varias modificaciones en los postulados. Sus autores Hersey y Blanchard, han presentado diversas propuestas incorporando a la misma, elementos y características que han sido significativos en el correr del tiempo en la sociedad del conocimiento administrativo gerencial.

De acuerdo con la teoría anteriormente explicada, los líderes tienen que centrarse en uno de los diferentes estilos de liderazgos que existen. Esta elección dependerá del grado de madurez o disposición de su equipo de trabajo, es decir, los deseos de superación, habilidades y destrezas en el desempeño de las funciones y tareas. Por esto, el modelo de liderazgo será diferente dependiendo de la actitud y el nivel de disposición de la persona que lidera.

Las características resaltantes en un líder situacional pueden ser: poseer base cognitiva adquirida en su formación como educador, incrementada con los conocimientos de su capacitación gerencial más las capacidades técnicas y estratégicas para solucionar conflictos en las situaciones que puedan presentarse, y así tomar las mejores decisiones con su equipo de trabajo que sean para el momento las necesarias y adecuadas.

Las actitudes personales que pueda tener el directivo en la institución se relacionan con la su “ser” interior, con sus emociones, con su firmeza y decisión. El directivo en la institución educativa como líder tendrá la oportunidad de buscar la conformación de equipos de trabajo, valorar las participaciones y desempeño de



su personal adscrito, gestionar los recursos necesarios y velar por los materiales disponibles de la organización.

Se han escrito varias teorías sobre liderazgo, encontrándose en el estado del arte, diversidad de literatura e ideas erróneas sobre su concepción. La que mayormente prevalece es la que influye a otros sujetos y la posición de que el líder nace con características para ejercer influencia; por otro lado, existen otras posiciones que sostienen que los líderes se hacen formándose con el desarrollo de competencias y estrategias con las últimas tendencias humanísticas.

Dando continuidad a las ideas, Colomer (2015), señala que las diferentes concepciones sobre cómo ejercer la gestión en las instituciones han ido surgiendo desde la etapa con el nacimiento industrial, a los inicios del siglo XX. En sus comienzos, estas industrias se centraron en los valores y costumbres tradicionales de fiscalización, evaluación y control desde la máxima jerarquía. Consecutivamente, se orientó al desarrollo de las personas y el aprendizaje continuo. Hoy día, se considera el concepto de liderazgo en un periodo de transición, del tradicional al nuevo modelo gerencial humanista. En educación se observa que aún se simpatiza y muchas organizaciones permanecen con el modelo tradicional.

Desde otro punto de vista, para Villa (2019), la idea de un liderazgo con una posición de liderazgo situacional se centra en debe tener el conocimiento de postulados teóricos y la capacidad de adaptación a las circunstancias y situaciones que puedan suceder. Este enfoque ecléctico de liderazgo situacional pasa de demasiado rígido e inflexible a líder que se apropia de estrategias para una determinada situación., De acuerdo con este enfoque de liderazgo situacional, es el desempeño que tiene relación con las personas que utilizan diversidad de estrategias, las cuales son evaluadas constantemente en distintas situaciones que se puedan presentar en las organizaciones.

## Gestión educativa

El término gestión se centraliza en las actividades del gestor en la gerencia educativa, incluyendo los sub procesos administrativos de ejecución o coordinación, la cual se compone con la función de comunicación asertiva y empática, el ejercicio de la autoridad marcada en la línea de mando organizacional, la práctica del liderazgo en diversas situaciones con su talento humano, la motivación en alto y las relaciones interpersonales con la valoración del desempeño de todos los integrantes de la institución educativa.

Definición que se sustenta en Puyol, et al (2018), quienes complementan que a gestión educativa debe ser ejercida por un líder con un perfil integral, coherente y unificado de decisiones, quien debe definir los objetivos, misión, visión y valores institucionales con su equipo de trabajo, diseñar propuestas de planes de acción y decidir las prioridades en la administración de recursos a un menor costo y de calidad.

Para Vega (2020), la definición de gestión es entendida como un sistema de actividades estratégicas planificadas en la organización, que se desarrollan con orientaciones e instrucciones según lineamientos y técnicas para lograr determinados objetivos, fines y metas. Estos fines, metas y objetivos, pueden ser alcanzados por las personas adscritas, instituciones afiliadas y organizaciones públicas y privadas. Aunado el autor, cita a Altablero (2007), quien hace hincapié que una gestión educativa apropiada pasa por momentos evaluación de desempeño que permiten nutrirse personal y profesionalmente, además promueve la obtención de resultados definidos para su perfil.

El estado del arte desarrollado con la variable gestión educativa, se hace importante mencionar los procesos gerenciales básicos como son: la planificación, organización, dirección y control, los cuales son considerados como política educativa ministerial en el Ecuador para las instituciones, que para la UNESCO (2018) se deben ejecutar como líneas estratégicas para el logro de la planificación educativa, una organización con una convivencia armónica,

y el control y evaluación con acompañamiento docente en todas las actividades educativas.

Al respecto, es importante señalar a la teoría de Chiavenato (2018), quien describe el proceso administrativo aplicado a la gestión, el cual se descompone en un conjunto de procedimientos en secuencia lógica: una planificación centrada en proyectos, una organización con manuales de cargos para una convivencia armónica, una ejecución con un liderazgo con estilo situacional, y por último una supervisión con acompañamiento y evaluación.

Como complemento, se anota a Campuzano (2017), quien admite que gestión educativa es un proceso administrativo que se desarrolla por las etapas con un orden secuencial: 1 planeamiento, 2 organización, 3 ejecución y 4 control.

Desde el ámbito educativo, el proceso administrativo dentro la gestión, el directivo como rector de la escuela deberá estudiar para formarse y demostrar sus competencias y conocimientos con el uso de líneas estratégicas para el desarrollo organizacional, las cuales deben responder al deliberado compromiso con la necesaria reorientación de la educación del Ecuador, para enfrentar los retos y desafíos del desarrollo nacional establecido en el Plan de Desarrollo Nacional “ Toda una Vida” (2017-2021), en el marco del compromiso gubernamental con las comunidades educativas.

Ahora bien, para Soto del Valle et al (2020), en los centros escolares se puede observar que las actividades que se ejecutan, por parte de los gestores, son principalmente administrativas y pedagógicas, que parten de una planificación, organización, supervisión, evaluación, presupuesto, comunicación, tanto con los docentes, estudiantes, familiares, otros empleados y los funcionarios del nivel jerárquico inmediato superior, entre otros de la comunidad educativa en que se encuentra el centro educativo.

Todas las actividades planificadas, regularmente son atendidas, guiadas o vigiladas por la dirección, es el gestor quien realiza las funciones en la gestión de: liderazgo, administración, es

quien tiene la responsabilidad de conocer y hacer el diagnóstico de necesidades de recursos con que cuenta, así como conocer al personal a su cargo y las necesidades generales del centro y la comunidad.

En el Ecuador los gestores según el Ministerio de Educación (MinEduc) en el Plan Decenal (2006-2015), tienen la responsabilidad de gestionar con el personal del centro desde el Proyecto Educativo Institucional (PEI) con el diagnóstico cubrir las necesidades detectadas y desarrollar un plan de acción con estrategias gerenciales y el desempeño de un liderazgo situacional que permitan la solución de conflictos en la gestión educativa.

Este artículo aspira presentar la propuesta de estrategias gerenciales para el desempeño eficaz de un liderazgo situacional en la gestión educativa, dentro de las cuales se deben estructurar según los investigadores Ochoa y Prieto (2017), su ejecución en tres momentos fundamentales como son: la planificación, la ejecución y el control. El momento de planificación considerado como la etapa que incluye el diagnóstico y la sensibilización, mas la elaboración de la caracterización de los actores involucrados, luego señalan el momento de ejecución como una etapa de desarrollo del plan de acción, con el fin de lograr los objetivos planteados y las principales acciones y por último el momento en la etapa del control y evaluación de la situación intervenida, que deberá incluir el nivel alcanzado del logro de satisfacción de necesidades y objetivos del plan (p.74).

### **Metodología del estudio**

En esta sección denominada como la metodología del estudio está considerada como el camino a recorrer desde la definición del tipo de investigación, la cual será cuantitativa con el uso de análisis cuantitativo estadístico, que según Lopera (2015), lo define como el conjunto de principios o normas investigativas que condicionan una actitud científica estadística, cuantitativo o empírico analítico.

Se utilizará el tipo de investigación positivista – racional - descriptivo con el método explicativo, sustentado en Hernández y Sampieri (2019), quienes lo definen como la presentación de cómo se deben observar, registrar y sistematizar los hechos, datos e información recogidos en la institución sometida al estudio, en este caso la Unidad Educativa San Benildo La Salle para luego efectuar el respectivo análisis de los datos con su explicación detallada y respectiva contrastación con las bases teóricas de la revisión literaria.

### **Diseño del estudio**

En el diseño del estudio será aplicado el método científico descriptivo – explicativo, el cual se refiere a la caracterización de los hechos que se explicarán en orden cronológico dependiendo como vayan apareciendo durante la indagación. Para ello se hace necesario sustentar a Rodríguez (2015) quien confirma que se debe hacer una descripción del desenvolvimiento de los sucesos encontrados en las dos variables de manera estadísticamente cuantitativa, cuyos datos como resultados permitirán analizar la eficacia del liderazgo situacional del rector y la gestión educativa, según a los objetivos presentados en los inicios del estudio.

Dentro de las categorías de los métodos científicos aplicar se encuentran los método descriptivo histórico - lógico que se orienta a la recolección de la información en el tiempo relacionada con el estado real de personas, los fenómenos, objetos o situaciones, tal cual como se han presentado en el momento de su recolección.

La investigación también se centrará en las características de una investigación con el método no experimental, por no tener ningún grupo control en la investigación y con la categoría transversal por hacer la investigación en el período del año escolar 2020- 2021. Según Hernández Sampieri (2019), la investigación se realiza sin manipular las variables. En la investigación no se hacen variaciones de manera intencional sobre su efecto sobre el liderazgo situacional en la gestión educativa.

### **Técnicas e instrumentos del estudio**

En la investigación se aplicará la técnica de la encuesta con un instrumento tipo cuestionario que según Hernández Sampieri (2019), consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir según (Chasteauneuf, 2009), las cuales deben ser congruente con el planteamiento del problema.

En la investigación los cuestionarios fueron diseñados y se aplicarán en el entorno virtual con la herramienta Google Forms con 10 preguntas según las variables. Un cuestionario está dirigido a los directivos y el otro a los docentes, ambos como población y muestra del personal adscritos a la Unidad Educativa San Benildo La Salle. Las alternativas seleccionadas fueron de varias respuestas (Siempre, Casi Siempre y nunca) de las cuales deberán seleccionar solo una.

En este orden de ideas cabe resaltar que la herramienta Google Forms facilita el diseño y socialización del enlace o link del cuestionario con sus preguntas y opciones de respuestas a los sujetos del estudio para lograr las respuestas y tabulación de los datos que se necesitan con la representación de los resultados en barras o circunferencias como lo desee el investigador.

### **Población y muestra**

La población y muestra en el presente estudio será de tipo censal, con la debida autorización por escrito de la autoridad educativa, debido a que solo se considerará el personal adscrito a la Unidad Educativa San Benildo La Salle, para ello se considerarán a los directivos y los docentes adscritos para el año escolar 2020-2021. Al respecto Según Arias et al (2016), señalan que la población de estudio es un conjunto de casos, definido, limitado y accesible, que formará el referente para la elección de la muestra censal que cumple con una serie de criterios predeterminados en el caso seleccionado.

### **La tabulación y análisis de los resultados**

La tabulación y análisis de los resultados se efectuarán con el resultado de la herramienta del Google Forms con los indicadores o Items



del análisis cuantitativo como producto de los cuestionarios dirigidos a los directivos y docentes de la Unidad Educativa San Benildo La Salle. Los resultados se presentarán en barras o figuras según cada variable del estudio para luego presentar sus resultados con un análisis y contraste de autores, así poder llegar a conclusiones y recomendaciones.

### Análisis de los resultados

En este apartado, se describen los resultados obtenidos de los instrumentos aplicados a los docentes y directivos de la Unidad Educativa San Benildo La Salle.

### Cuestionario aplicado a directivos

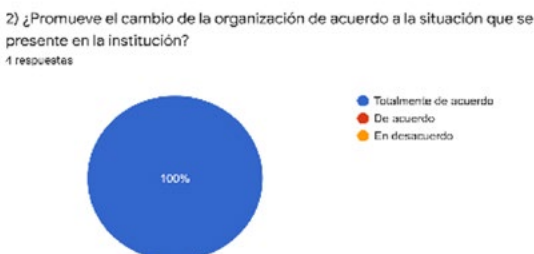
Figura 1

*¿Busca aplicar estrategias que aporten soluciones a la gestión educativa?*



Figura 2

*¿Promueve el cambio de la organización de acuerdo a la situación que se presente en la institución?*



En la figura 1, se muestra que la respuesta de los directivos encuestados corresponde al 100%, a la opción totalmente de acuerdo, al considerar que el cómo director aplica estrategias que aportan soluciones a los problemas en la gestión educativa de su escuela. En la figura 2, refleja que

el 100% de los directivos consideran totalmente de acuerdo, que promueven el cambio de la organización de acuerdo con la situación que se presente en la institución. Sin considerar el criterio de acuerdo con el 0% y el criterio en desacuerdo también en 0%

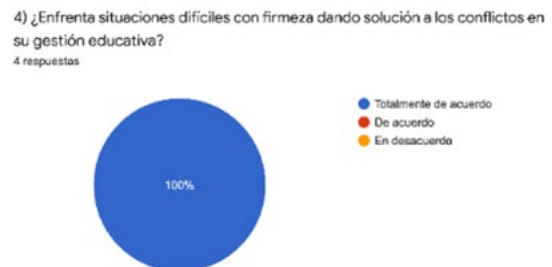
Figura 3

*¿Consigue que el personal se comprometa para alcanzar de modo eficaz las metas propuestas?*



Figura 4

*¿Enfrenta situaciones difíciles con firmeza dando solución a los conflictos en su gestión educativa?*

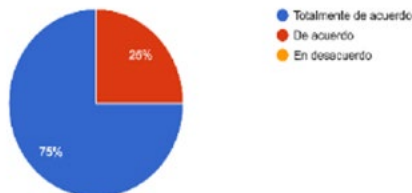


En la figura 3, se indica el 50% de los directivos consideran que consigue que el personal se comprometa voluntariamente para alcanzar de modo eficaz las metas propuestas. En la figura 4, se devela que el 100% de los directores consideran que Enfrenta situaciones difíciles con firmeza dando solución a los conflictos en su gestión educativa

**Figura 5**

*¿Toma las decisiones adecuadas al enfrentarse las decisiones complejas situaciones que se presentan en la gestión educativa de su plantel?*

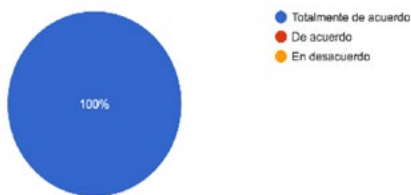
5) ¿Toma las decisiones adecuadas al enfrentarse a las situaciones complejas que se presentan en la gestión educativa de su plantel?  
4 respuestas



**Figura 6**

*¿Consulta con su equipo de trabajo las que tiene que tomar en su gestión educativa?*

6) ¿Consulta con su equipo de trabajo las decisiones que tiene que tomar en su gestión educativa?  
4 respuestas

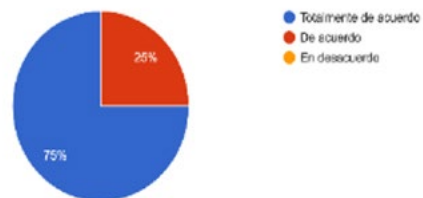


En la figura 5, se demuestra que el 75 % de los encuestados respondieron que están totalmente de acuerdo, porque ellos, toman las decisiones adecuadas al enfrentarse a las situaciones complejas que se presentan en la gestión educativa de su plantel y un 25% también están de acuerdo. En la figura 6, se expresa el 100% en la opción totalmente de acuerdo, en esta respuesta los directores consideran que ellos, consultan con su equipo de trabajo las decisiones que tiene que tomar en su gestión educativa.

**Figura 7**

*¿Demuestra capacidad para dirigir de forma emotiva a sus trabajadores?*

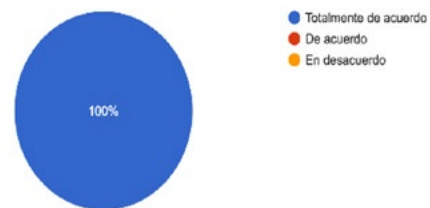
7) ¿Demuestra capacidad para dirigir de forma emotiva a sus trabajadores?  
4 respuestas



**Figura 8**

*¿Propicia el orden, obediencia, lealtad, seguridad en su gestión educativa?*

8) ¿Propicia (orden, obediencia, lealtad, seguridad) en su gestión educativa?  
4 respuestas



En la figura 7, los directores respondieron en un 75% estar totalmente de acuerdo, y un 25% de acuerdo que ellos demuestran capacidad para dirigir de forma emotiva a sus trabajadores. En la figura 8, se observa un 100% para la opción totalmente de acuerdo cuando respondieron que Propicia (orden, obediencia, lealtad, seguridad) en su gestión educativa.

**Figura 9**

*¿Demuestra tener (conocimientos, responsabilidades, habilidades, destrezas, conducta) que benefician la gestión de su plantel?*

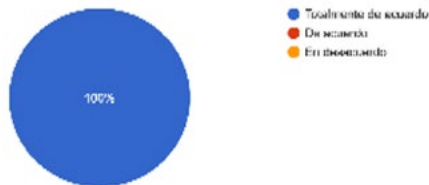
9) ¿Demuestra tener conocimientos, responsabilidades, habilidades, destrezas y conducta que benefician la gestión de su plantel?  
4 respuestas



**Figura 10**

¿Cumple las funciones respetando las capacidades intelectuales de su personal?

10) ¿Cumple las funciones respetando las capacidades intelectuales de su personal?  
4 respuestas

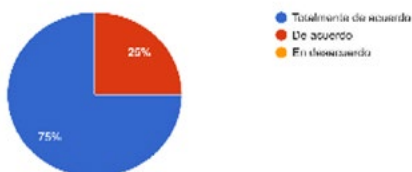


En la figura 9, los docentes se inclinaron hacia la opción totalmente de acuerdo porque consideran y demuestran tener conocimientos, responsabilidades, habilidades, destrezas y conducta que benefician la gestión de su plantel. En la figura 10, el 100% de los docentes están totalmente de acuerdo cumple las funciones respetando las capacidades intelectuales de su personal.

**Figura 11**

¿Define los objetivos institucionales con su equipo de trabajo para diseñar propuestas de acción?

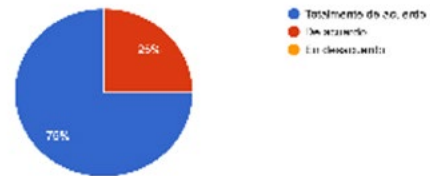
11) ¿Define los objetivos institucionales con su equipo de trabajo para diseñar propuestas de acción?  
4 respuestas



**Figura 12**

¿Planifica con el equipo de trabajo las acciones de cada integrante de su institución con sentido de pertenencia en el proyecto de la institución?

12) ¿Planifica con el equipo de trabajo las acciones de cada integrante de su institución con sentido de pertenencia en el proyecto de la institución?  
4 respuestas

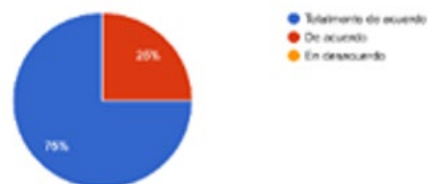


En la figura 11, el 75% está totalmente de acuerdo cuando se le pregunta que si considera que define los objetivos institucionales con su equipo de trabajo para diseñar propuestas de acción. El otro 25% estuvo de acuerdo. En la figura 12, un 75% dijeron que totalmente de acuerdo y un 25% de acuerdo al responder que planifica con el equipo de trabajo las acciones de cada integrante de su institución con sentido de pertenencia en el proyecto de la institución

**Figura 13**

¿Evalúa las actividades educativas (Planificación, organización, control, supervisión)?

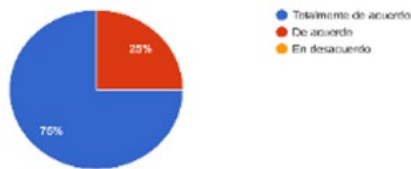
13) ¿Evalúa las actividades educativas (Planificación, organización, control, supervisión)?  
4 respuestas



**Figura 14**

¿Demuestra sus competencias, con el uso de líneas estratégicas al responder con compromiso las necesidades?

14) ¿Demuestra sus competencias, con el uso de líneas estratégicas al responder con compromiso las necesidades la gestión educativa de su plantel?  
4 respuestas

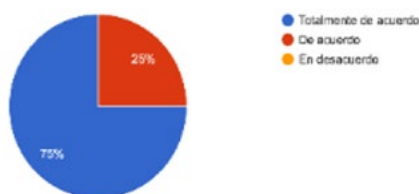


En la figura 13, se visualiza un 75% para la opción totalmente de acuerdo y un 25% para la de acuerdo. Con estas respuestas los directivos consideraron que evalúan las actividades educativas (Planificación, organización, control, supervisión). En la figura 14, el 75% estuvieron totalmente de acuerdo y el otro 25% estuvieron de acuerdo que ellos como directivos consideran que demuestran sus competencias, con el uso de líneas estratégicas al responder con compromiso las necesidades la gestión educativa de su plantel.

**Figura 15**

¿Todas las actividades en la planifican son (atendidas, guiadas, vigiladas) en la institución educativa?

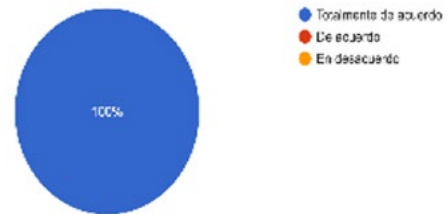
15) ¿Planifica todas las actividades (atiende, guía, vigila) en la institución educativa?  
4 respuestas



**Figura 16**

¿Conoce las necesidades generales del personal a su cargo?

16) ¿Conoce las necesidades generales del personal a su cargo?  
4 respuestas

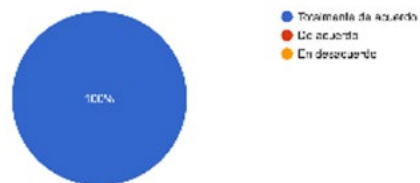


En la figura 15, el 75% de los encuestados están totalmente de acuerdo y un 25% respondieron que están de acuerdo, ambos resultados demostraron que consideran que planifican todas las actividades (atiende, guía, vigila) en la institución educativa. En la figura 16, se observa el 100% para la respuesta totalmente de acuerdo ellos conocen las necesidades generales del personal a su cargo.

**Figura 17**

¿Gestiona con el personal de su gestión el proyecto educativo institucional?

17) ¿Gestiona con el personal de su gestión el Proyecto Educativo Institucional?  
4 respuestas



**Figura 18**

¿Desarrolla un plan de acción con estrategias gerenciales que permita solución de conflictos en la gestión educativa?

18) ¿Desarrolla un plan de acción con estrategias gerenciales que permita solución de conflictos en la gestión educativa?  
4 respuestas

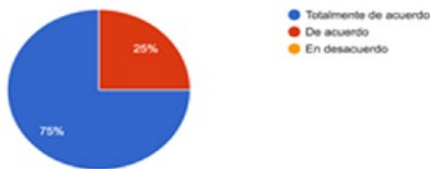


En la figura 17, el 100% de los directores respondieron que están totalmente de acuerdo que ellos como directivos de la institución gestionan con el personal el Proyecto Educativo Institucional. En la figura 18, el 100% de los directivos están totalmente de acuerdo que desarrolla un plan de acción con estrategias gerenciales que permita solución de conflictos en la gestión educativa

**Figura 19**

*¿Aplica estrategias gerenciales en los tres momentos fundamentales (planificación, ejecución, control)?*

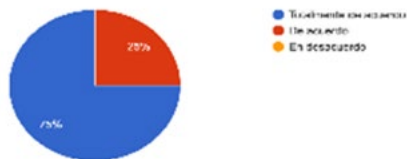
19) ¿Aplica estrategias gerenciales en los tres momentos fundamentales (planificación, ejecución y control)?  
4 respuestas



**Figura 20**

*¿Requiere estrategias gerenciales para el desempeño eficaz de un liderazgo situacional?*

20) ¿Requiere estrategias gerenciales para el desempeño eficaz de un liderazgo situacional?  
4 respuestas



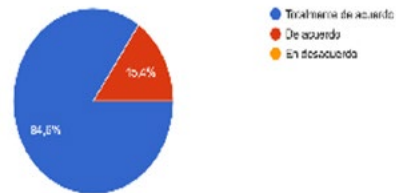
En la figura 19, también predomina el 75% para la respuesta totalmente de acuerdo y el 25 % de acuerdo, es decir los directores aplican estrategias gerenciales en los tres momentos fundamentales (planificación, ejecución y control). En la figura 20, el 75% están totalmente de acuerdo y el 25 % de acuerdo Requiere estrategias gerenciales para el desempeño eficaz de un liderazgo situacional.

## Resultados del cuestionario aplicado a docentes

**Figura 21**

*¿Busca aplicar estrategias que aporten soluciones a la situación que se presente en la institución?*

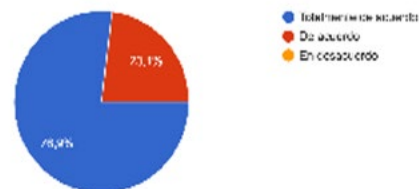
1) ¿Aplica estrategias que aporten soluciones a los problemas en la gestión educativa?  
26 respuestas



**Figura 22**

*¿Promueve el cambio de la organización de acuerdo con los problemas en la gestión educativa?*

2) ¿Promueve el cambio de la organización de acuerdo a la situación que se presente en la institución?  
25 respuestas



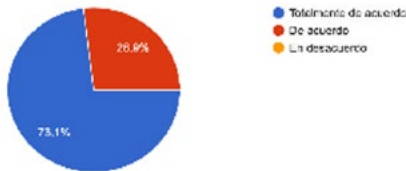
En la figura 21, el 85% están totalmente de acuerdo y el 15% de acuerdo que el director busca aplicar estrategias que aporten soluciones a los problemas en la gestión educativa. En la figura 22, el 77% totalmente de acuerdo y el 23% de acuerdo que los directivos promueven el cambio de la organización de acuerdo con la situación que se presente en la institución.



**Figura 23**

*¿Consigue que el personal se comprometa voluntariamente para alcanzar de modo eficaz las metas propuestas?*

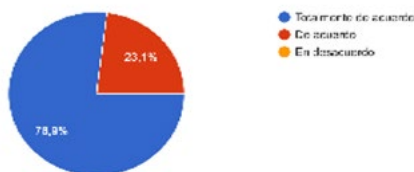
3) ¿Consigue que el personal se comprometa voluntariamente para alcanzar de modo eficaz las metas propuestas?  
26 respuestas



**Figura 24**

*¿Enfrenta situaciones difíciles con firmeza dando Solución a los conflictos en su gestión educativa?*

4) ¿Enfrenta situaciones difíciles con firmeza dando solución a los conflictos en su gestión educativa?  
26 respuestas

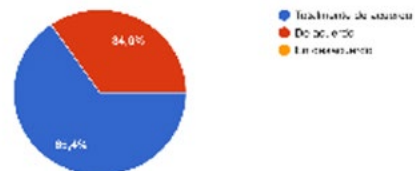


En la figura 23, 73% totalmente de acuerdo y 23 % de acuerdo consigue que el personal se comprometa voluntariamente para alcanzar de modo eficaz las metas propuestas. En esta figura 24, el 77% para la opción totalmente de acuerdo y 23 % para la de acuerdo que los directivos enfrentan situaciones difíciles con firmeza dando solución a los conflictos en su gestión educativa

**Figura 25**

*¿Toma las decisiones adecuadas al enfrentarse las situaciones complejas que se presentan en la gestión educativa que tomar en su gestión educativa?*

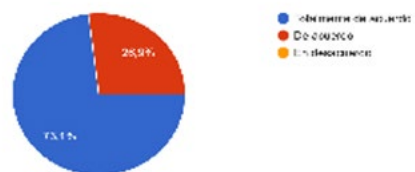
5) ¿Toma las decisiones adecuadas al enfrentarse las situaciones complejas que se presentan en la gestión educativa de su plantel?  
25 respuestas



**Figura 26**

*¿Consulta con su equipo de trabajo las decisiones que tiene de su plantel?*

6) ¿Consulta con su equipo de trabajo las decisiones que tiene que tomar en su gestión educativa?  
25 respuestas

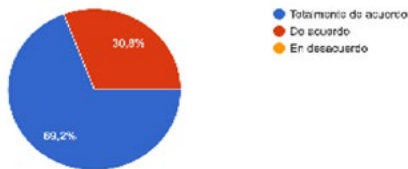


En la figura 25, se constata que un 65% respondieron totalmente de acuerdo y un 35% de acuerdo que los directivos toman las decisiones adecuadas al enfrentarse las situaciones complejas que se presentan en la gestión educativa de su plantel. En la figura 26, el 73% estuvieron totalmente de acuerdo y 27% de acuerdo consulta con su equipo de trabajo las decisiones que tiene que tomar en su gestión educativa.

**Figura 27**

*¿Demuestra capacidad para dirigir de forma emotiva trabajadores?*

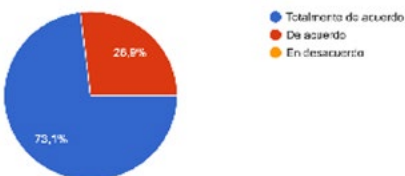
7) ¿Demuestra capacidad para dirigir de forma emotiva a sus trabajadores?  
26 respuestas



**Figura 28**

*¿Propicia el orden, obediencia, lealtad, seguridad en su gestión a sus educativa?*

8) ¿Propicia el orden, obediencia, lealtad, seguridad en su gestión educativa?  
26 respuestas

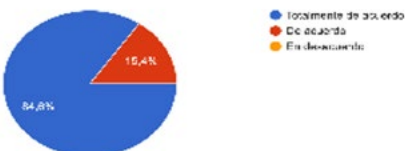


En la figura 27, el 69% totalmente de acuerdo y 31% de acuerdo que los directivos, demuestran capacidad para dirigir de forma emotiva a sus trabajadores. En la figura 28, 73% totalmente de acuerdo y 27 de acuerdo los directivos encuestados, propician el orden, obediencia, lealtad, seguridad en su gestión educativa.

**Figura 29**

*¿Demuestra tener (conocimientos, responsabilidades, habilidades, destrezas, conducta) que benefician la gestión de su plantel?*

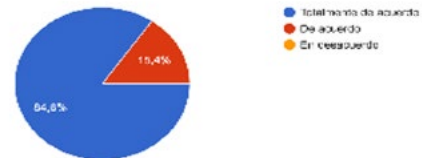
9) ¿Demuestra tener (conocimientos, responsabilidades, habilidades, destrezas, conducta) que benefician la gestión de su plantel?  
26 respuestas



**Figura 30**

*¿Cumple las funciones respetando las capacidades intelectuales de su personal?*

10) ¿Cumple las funciones respetando las capacidades intelectuales de su personal?  
26 respuestas

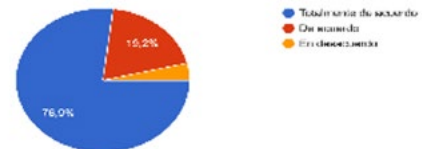


En la figura 29, 85% totalmente de acuerdo y 15 de acuerdo en cuanto demuestran tener (conocimientos, responsabilidades, habilidades, destrezas, conducta) que benefician la gestión de su plantel. En la figura 30, el 85% respondió totalmente de acuerdo y 15% de acuerdo que los directivos cumplen las funciones respetando las capacidades intelectuales de su personal.

**Figura 31**

*¿Define los objetivos institucionales con su equipo cada integrante de trabajo para diseñar propuestas de acción?*

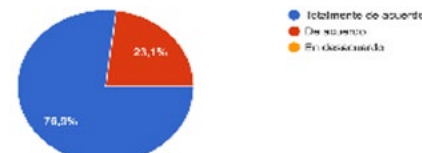
11) ¿Define los objetivos institucionales con su equipo de trabajo para diseñar propuestas de acción?  
26 respuestas



**Figura 32**

*¿Planifica con el equipo de trabajo las acciones de su institución con sentido de pertenencia en el proyecto de la institución?*

12) ¿Planifica con el equipo de trabajo las acciones de cada integrante de su institución con sentido de pertenencia en el proyecto de la institución?  
26 respuestas



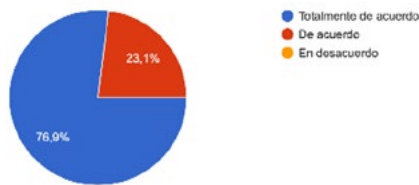
En la figura 31, se denota que el 77% están totalmente de acuerdo, el 19% de acuerdo que el directivo define los objetivos institucionales con su equipo de trabajo para diseñar propuestas de acción y 4% está en desacuerdo.

En la figura 32, se muestra que 77% está totalmente de acuerdo y 23% de acuerdo que los directivos planifican con el equipo de trabajo las acciones de cada integrante de su institución con sentido de pertenencia en el proyecto de la institución.

**Figura 33**

*¿Evalúa las actividades educativas en cuanto (Planificación, organización, control, supervisión)?*

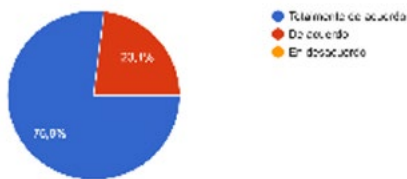
13) ¿Evalúa las actividades educativas en cuanto (Planificación, organización, control, supervisión)?  
26 respuestas



**Figura 34**

*¿Demuestra sus competencias, con el uso de líneas estratégicas al responder con compromiso la gestión las necesidades educativas de su plantel?*

14) ¿Demuestra sus competencias, con el uso de líneas estratégicas al responder con compromiso la gestión las necesidades la gestión educativa de su plantel?  
26 respuestas

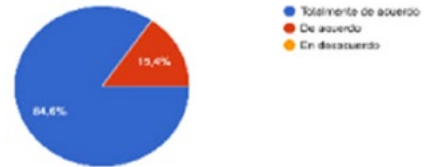


En la figura 33, el 77% estuvo totalmente de acuerdo y 23% de acuerdo que los directivos evalúan las actividades educativas en cuanto (Planificación, organización, control, supervisión). En la figura 34, de igual manera los docentes respondieron un 77% totalmente de acuerdo y un 23% de acuerdo que los directores demuestran sus competencias, con el uso de líneas estratégicas al responder con compromiso las necesidades la gestión educativa de su plantel.

**Figura 35**

*¿Todas las actividades en la planifican son (Atendidas, guiadas, vigiladas) en la institución educativa?*

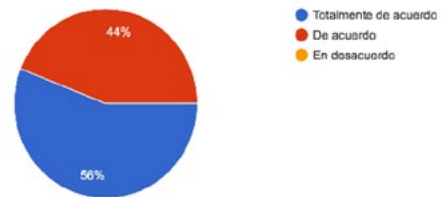
15) ¿Planifica las actividades para hacer (atendidas, guiadas, vigiladas) en la institución educativa?  
26 respuestas



**Figura 36**

*¿Conoce las necesidades generales del personal a su cargo?*

16) ¿Conoce las necesidades generales del personal a su cargo?  
25 respuestas



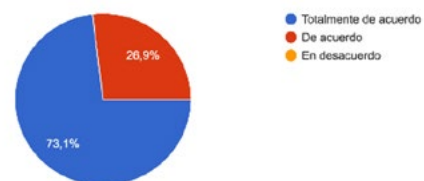
En la figura 35, el 85% para totalmente de acuerdo el 15% de acuerdo que el directivo planifica las actividades para ser (atendidas, guiadas, vigiladas) en la institución educativa.

En la figura 36, el 56% en la opción totalmente de acuerdo y 44% de acuerdo que los directores conocen las necesidades generales del personal a su cargo.

**Figura 37**

*¿Gestiona con el personal de su gestión el Proyecto Educativo Institucional?*

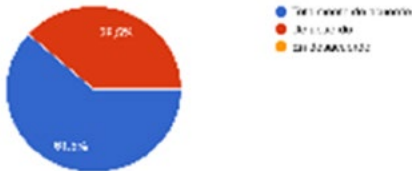
17) ¿Gestiona con el personal de su gestión el Proyecto Educativo Institucional?  
26 respuestas



**Figura 38**

*¿Desarrolla un plan de acción con estrategias gerenciales que permita solución de conflictos en la gestión educativa?*

18) ¿Desarrolla un plan de acción con estrategias gerenciales que permita solución de conflictos en la gestión educativa?  
26 respuestas

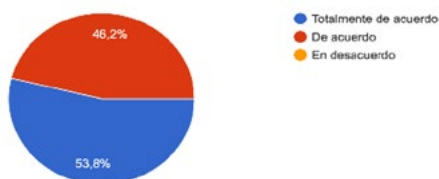


En la figura 37, el 73% están totalmente de acuerdo y 27 de acuerdo que los directores gestionan con el personal de su gestión el Proyecto Educativo Institucional. En la figura 38, se registra que 62% totalmente de acuerdo y 39% de acuerdo que lo directores de la institución desarrollan un plan de acción con estrategias gerenciales que permita solución de conflictos en la gestión educativa.

**Figura 39**

*¿Aplica estrategias gerenciales en los tres momentos de fundamentales (planificación, ejecución, control)?*

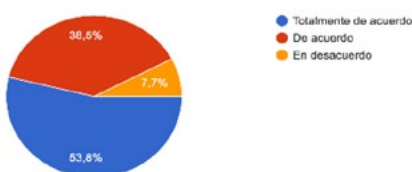
19) ¿Aplica estrategias gerenciales en los tres momentos fundamentales (planificación, ejecución, control)?  
26 respuestas



**Figura 40**

*¿Requiere estrategias gerenciales para el desempeño eficaz un liderazgo situacional?*

20) ¿Requiere estrategias gerenciales para el desempeño eficaz de un liderazgo situacional?  
26 respuestas



En la figura 39, se expresa un 54% para las respuestas totalmente de acuerdo y 46% para los respondieron de acuerdo que los directores aplican estrategias gerenciales en los tres momentos fundamentales (planificación, ejecución, control). En la figura 40, se observa que un 54% respondió totalmente de acuerdo, un 38% de acuerdo y el resto del 8% en desacuerdo que los directores requieren estrategias gerenciales para el desempeño eficaz de un liderazgo situacional.

**Discusión de resultados**

En cuanto a los resultados de las encuestas por parte de los directores se resaltó en la mayoría de las respuestas con la evidencia de los figuras que los mayores porcentajes se encuentran entre el 75% y el 100%, predominando la opción totalmente de acuerdo para ambas variables como son la eficacia del liderazgo situacional y la gestión educativa en la Unidad Educativa San Benildo La Salle, le sigue la opción de acuerdo, quienes consideran que son competentes en toda las acciones que deben cumplir como directivo en una gestión educativa.

Los resultados beneficiaron la investigación dado que los directores con sus respuestas manifestaron estar en capacidad de ejercer un liderazgo situacional eficazmente dado que tienen el conocimiento en su formación y la disposición de trabajar por la institución. Sin descartar la necesidad de actualización sobre estrategias gerenciales en el marco de las políticas educativas del Ministerio de Educación y las últimas tendencias de liderazgo y gestión educativa.

En este sentido, los resultados de los cuestionarios por parte de los docentes encuestados concuerdan con las opiniones expresadas por los directivos, sin embargo se considera importante resaltar el resultado de las últimas interrogantes 19 y 20, las cuales se refieren a que los directores requieren estrategias gerenciales para el desempeño eficaz de un liderazgo situacional. Situación de la relevancia positiva para esta investigación para hacer pertinente el logro del objetivo general referente a la propuesta de estrategias gerenciales para desempeñarse con un eficaz liderazgo situacional en una gestión educativa.



Haciendo el análisis de la triangulación de los resultados del cuestionario de los directivos, con la postura de los resultados del cuestionario de los docentes en contraste a los fundamentos de los autores e investigadores consultados sobre la eficacia del liderazgo situacional en la gestión educativa, se puede decir que existe coincidencias en las respuestas sobre la necesidad de la propuesta con estrategias gerenciales las cuales se fundamentaron con el método investigación-acción-reflexión por González (2015), los lineamientos del Ministerio de Educación (2020) y los momentos propuestos por Ochoa y Prieto (2017) Planificación, ejecución y control.

Para evidenciar la triangulación de los resultados se diseña una propuesta en el marco del objetivo general sustentada en la necesidad expresada por los actores consultados Directivo- Docentes-y los postulados de los autores e investigadores consultados.

### **Propuesta**

Estrategias gerenciales para un liderazgo situacional eficaz en la gestión educativa de la Unidad Educativa San Benildo La Salle.

La propuesta está estructurada de la siguiente manera: objetivo, definición, método, principios de gerencia educativa, estrategias directivas, representación gráfica, momentos de ejecución y evaluación.

### **Objetivo**

Presentar estrategias gerenciales para un liderazgo situacional eficaz en la gestión educativa para la Unidad Educativa San Benildo La Salle.

### **Definición**

La propuesta se define como un conjunto de estrategias que se llevan a cabo en la gestión educativa con la participación activa de su personal y para ello propone emplear la metodología de la investigación-acción - reflexión fundamentada por González (2015), quien afirma que la formación del docente como gestor se debe enlazar con las capacidades investigativas en el hacer con estrategias

(métodos técnicas, y recursos) para enfrentarse a las situaciones complejas organizacionales y tomar las decisiones adecuadas con permanente reflexión, lo que permite al gestor desempeñar su liderazgo de acuerdo a la situación presentada.

### **Método que la sustenta**

El método principal de la propuesta está centrado en la investigación-acción – reflexión propuesta por González (2015), relacionada con el método aprendizaje organizacional que es generado según la situación dentro de la gestión educativa, donde todos los participantes (directivos, docentes, alumnos, familias, entorno) construyen y gestionan sus conocimientos desde la práctica educativa y les facilita llegar a través de la reflexión a la calidad educativa. Para ello en cada reunión o concejo técnico docentes, asambleas de padres y representantes de la comunidad se fomentará la reflexión, acuerdos y compromisos de cambio para la gestión del aprendizaje y cambio organizacional.

El método de investigación, acción, reflexión facilita al gerente educativo como líder rector situacional que su equipo organizacional aprenda de la situación, por lo que lo caracteriza al gerente con varios estilos de liderazgo para actuar y tomar decisiones según las circunstancias predominando la concepción humanística de la mano con la formación profesional en docencia con funciones gerenciales, dentro de las cuales se proponen las siguientes estrategias directivas.

### **Principios de gerencia educativa**

La propuesta para el desempeño eficaz de un liderazgo situacional en la gestión educativa posee tres principios que permean su desarrollo como son: la investigación, la acción - reflexión.

**La investigación:** se desarrolla permanentemente desde el inicio del diagnóstico organizacional con el Proyecto Educativo Institucional (PEI), el cual lleva implícito el registro de todos los hechos tal cual como suceden en la organización. El PEI se convierte de un Plan Institucional a un Proyecto de Investigación con la duración de 4 años con el objetivo de mejorar la práctica pedagógica en



beneficio de la calidad educativa.

**La acción – reflexión:** la acción está implícita en el hacer directivo – docente dentro de las actividades diarias de la organización educativa, las cuales se registran en un diario de campo (cuaderno o libreta), tipo registro etnográfico, como informe de novedades diarias, en el cual se escribe al final una reflexión con la finalidad de compartir en reuniones o consejos técnicos para verificar el aprendizaje organizacional.

### Estrategias directivas - gerenciales

Se hace importante definir estrategias directivas como gerenciales desde el punto de vista de Cedeño et al (2019), quien afirma que son parte fundamental para el desarrollo organizacional, y de responsabilidad como vital para su duración ante la globalización y competitividad en la sociedad, esto conlleva a generar dinamismo en la toma de decisiones prioritarias para la generación de mecanismos que permitan satisfacer las expectativas del cliente en función del servicio y determinar que es de calidad.

Para las investigadoras la definición de las estrategias gerenciales se contextualiza al ámbito educativo, las cuales dependerán de cada contexto de la organización. Estas estrategias deben ser acciones con prácticas diarias, preferiblemente en colectivos y durante todos los procesos administrativos- gerenciales con un desempeño eficaz de liderazgo situacional en la gestión educativa.

Existen diversidad de estrategias gerenciales para desarrollar y darle viabilidad a la función directiva dentro de una gerencia educativa en el marco de los lineamientos del Ministerio de Educación del Ecuador, y la propuesta de Ochoa y Prieto (2017), quienes proponen la estrategia desarrollarla en tres momentos fundamentales como son: planificación, ejecución y control con un complemento propio de las investigadoras como son:

Comunicación asertiva

Motivación al logro

Toma de decisiones colectivas

Trabajo en equipo

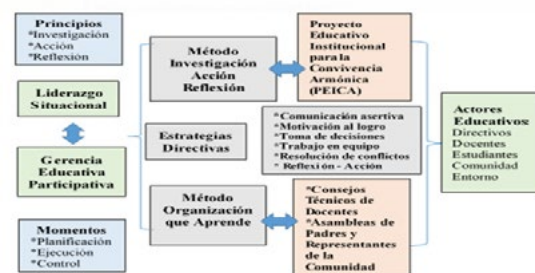
Resolución de conflictos

### Representación gráfica

La figura 41, con la propuesta del estudio representa gráficamente los elementos y estructura de la propuesta descrita anteriormente como son: los principios, las variables del estudio, los momentos de ejecución los métodos y estrategias directivas propuestas en el marco del Proyecto Educativo Institucional para la Convivencia Armónica (PEICA) para ser ejecutados por los actores educativos involucrados como son los directivos, docentes, estudiantes, comunidad y todos los del entorno a la organización educativa. La cual se puede ver en la figura 41.

**Figura 41**

*Propuesta con estrategias gerenciales para el desempeño eficaz de un liderazgo situacional en la gestión educativa.*



### Momentos de ejecución de la propuesta

Los momentos de ejecución estratégica se desarrollarán según los lineamientos del Ministerio de Educación (2020) y los momentos propuestos por Ochoa y Prieto (2017) Planificación, ejecución y control con la metódica de la investigación acción –reflexión, complementado con el método aprendizaje organizacional ( organización que aprende), mediante acciones desde la convocatoria al diagnóstico del PEICA hasta su correspondiente evaluación al final del año escolar. Ver tabla 1.

**Tabla 1**

*Cronograma de momentos de ejecución*

Momento	Acciones gerenciales
<b>*Planificación</b> Inicio del Año escolar	*Convocatoria para el diseño del * Diagnóstico situacional del PEICA *Sistematización del FODA
<b>*Ejecución</b> Mediados del año escolar	*Desarrollo del PEICA en comisiones de trabajo. *Acompañamiento en las prácticas pedagógicas *Sistematización de avances del PEICA
<b>*Control</b> Final de año escolar	*Evaluación del PEICA *Evaluación de desempeño Autoevaluación Coevaluación Heteroevaluación *Sistematización de informe final del PEICA

**Evaluación de la propuesta**

Se estima que el proceso de evaluación sea permanente durante el año escolar, a través de la realización de los consejos técnicos docente y asambleas de padres y representantes y mediante la reflexión –acción y de acuerdo a la sistematización de los avances de las distintas comisiones de trabajo.

Como producto se generará el informe final del PEICA con la participación de todos los involucrados y generado de la metódica investigación- acción- reflexión. Además de las auto evaluaciones, co-evaluaciones de pares y Heteroevaluación de la gestión educativa.

**Conclusiones**

Luego de extraer los datos y discutir los resultados se pudo concluir en función al objetivo general que los directivos y docentes consideran pertinente una propuesta con estrategias gerenciales para el desempeño eficaz de un liderazgo situacional en la gestión educativa del directivo de la Unidad Educativa San Benildo La Salle. Al respecto se sistematizaron las estrategias gerenciales para el desempeño como líder humanista situacional de una gestión educativa participativa con el método investigación acción reflexión.

Por otra parte se caracterizó el estilo de liderazgo situacional a nivel teórico por investigadores a la vanguardia del último quinquenio (2015-2020) y a nivel práctico al demostrar los directivos con sus respuestas que tienen formación docente más la experiencia gerencial por lo tanto tienen la disposición de tener más conocimiento de la

diversidad de los estilos de liderazgo y como se puede actuar según las distintas circunstancias presentadas en la institución educativa.

Se pudo describir a través de la triangulación de la investigación que la gestión educativa desempeñada por el directivo ante la solución de los problemas en la Unidad Educativa en estudio, se corresponden con los lineamientos del Ministerio de Educación para el logro de objetivos establecidos en el Proyecto Educativo Institucional, Por otra parte la buena disposición de enriquecer por parte de los involucrados los conocimientos como gestores educativos y actualizarse con la gerencia 4.0, con ello se evidencia la tercera posición de la investigación sobre la aceptación de la propuesta de estrategias gerenciales con la fundamentación teórica centrada en el liderazgo situacional con la metódica investigación – acción – reflexión.

**Fortalezas y limitaciones**

En relación a las fortalezas del estudio, es importante resaltar que fue una investigación con amplio campo indagatorio desde el punto de vista teórico por la abundantes artículos de investigaciones en las dos variables sometidas al estudio que permitieron postular las dimensiones e indicadores sin dificultad, además tener una población y muestra pequeña como estudio de caso con el personal directivo y docente de la Unidad Educativa San Benildo La Salle.

Como limitaciones en la investigación se presentó el inconveniente en cuanto poder acceder de manera presencial a la Unidad Educativa objeto de estudio, para interactuar con el directivo y los docentes sobre la investigación, debido a la cuarentena y confinamiento de la emergencia sanitaria COVID 19 proclamada por la Organización Mundial de la Salud. (OMS), solo se solicitó por escrito su autorización para su ejecución, la cual fue positiva por parte de la gerencia.

**Propuesta de líneas de investigación**

En relación a la investigación, se puede decir que su estructura y resultados podrán servir de

referente a futuras investigaciones, debido a lo novedoso del estilo gerencial estudiado como fue el liderazgo situacional con un fundamento humanista dentro de una gestión educativa abierta a la investigación- acción como lo desarrolla la propuesta diseñada por las investigadoras. En este sentido se hace importante destacar que las estrategias gerenciales son aplicables a cualquier situación que se presente en la gerencia educativa por lo tanto se propone una línea de investigación denominada estrategias gerenciales para la nueva normalidad en educación virtual o a distancia.

### Referencias bibliográficas

- Arias Gómez, J., Villasís Keever, M. Á., & Miranda Novales, M. G. ( abril-junio de 2016). El protocolo de investigación III: la población de estudio. *Ram. Alergia Mexico*, 63(2), 201-206. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4867/486755023011.pdf>
- Campuzano. (2017). *Educación Básica en América Latina*. Bogota: Universidad Autónoma Latinoamericana: UNAULA.
- Cedeño Velasco, A. P. (2019). Las estrategias gerenciales como base fundamental para la administración en los negocios. *Revista Universidad y Sociedad*, 11(5), 191-200. Recuperado el 28 de 11 de 2020, de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202019000500191&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202019000500191&lng=es&tlng=es).
- Chiavenato, I. (2018). *Introduction to the General Theory of Administration*. (Q. Edición, Ed.) México: : Mc Graw Hill . Obtenido de [https://www.google.com/search?rlz=1C1AVFC\\_enEC827EC827&q=Chiavenato,+I.+\(2018\).+Introduction+to+the+General+Theory+of+Administrati+on.+Mexico:+Mcgraw+Hill:+Fifth+Editio+n.&spell=1&sa=X&ved=2ahUKEwiProz\\_g5XsAhWJpFkKHS22D-4QkeECKAB6BAgMECw&cschid=1601611606090](https://www.google.com/search?rlz=1C1AVFC_enEC827EC827&q=Chiavenato,+I.+(2018).+Introduction+to+the+General+Theory+of+Administrati+on.+Mexico:+Mcgraw+Hill:+Fifth+Editio+n.&spell=1&sa=X&ved=2ahUKEwiProz_g5XsAhWJpFkKHS22D-4QkeECKAB6BAgMECw&cschid=1601611606090)
- Colomer, J. (2015). *Desarrollo de competencias directivas. Liderazgo*. Universidad Abierta de Catalunya: Universidad Abierta de Catalunya.
- Duarte, R. F. (2020). Liderazgo educativo en el siglo XXI. *Revista Digital de Investigación y Postgrado*, 86-111., 1(2), 86-111. Obtenido de <https://redip.iesip.edu.ve/ojs/index.php/redip/article/view/22>
- García de la Serrana, J. I. (25 de Junio de 2020). *Retos para ser directivos*. Obtenido de Business School Harvard: <https://retos-directivos.eae.es/los-4-estilos-de-liderazgo-situacional-que-debes-conocer/>
- González, N. j. (2015). *Formación docente centrada en investigación*. Maracaibo-Estado Zulia: Universidad del Zulia.
- Hernández Sampieri, R. F. (2019). *Metodología de la investigación*. Mexico. D.F: McGraw-Hill.
- Lopera Vélez, M. A. (2015). *Metodología de la Investigación*. Antioquia, Colombia: Universidad de Antioquia.
- MINEDUC., Ministerio de Educación. (2019). *Proyecto Educativo Institucional para la Convivencia Armónica. Guía metodológica para la construcción participativa*. Obtenido de <https://educacion.gob.ec/guia-metodologica-para-la-construccion-participativa-del-proyecto-educativo-institucional->
- Ministerio de Educación y Cultura del Ecuador. MEC. (2006-2015). *Hacia el Plan Decenal de Educación del Ecuador*. Ecuador: Planipolis. UNESCO. Obtenido de [http://planipolis.iiep.unesco.org/upload/Ecuador/Ecuador\\_Hacia\\_Plan\\_Decenal.pdf](http://planipolis.iiep.unesco.org/upload/Ecuador/Ecuador_Hacia_Plan_Decenal.pdf)
- Ochoa Mendoza, D., & Prieto López, Y. (2017). Estrategia para estimular el aprendizaje en los estudiantes de primer año de la Educación Básica en la Universidad de Guayaquil. *Luz. Año XVI. (1), pp.64-76, enero-marzo, 2017. Edición 69. III Época. ISSN 1814-151X, XVI(1), 64-76*. Obtenido de <http://luz.uho.edu.cu>

- Plan de Desarrollo, T. u. (2017-2021). *Directrices del Sistema Educativo*. Ecuador: Gobierno de la República del Ecuador.
- Puyol Cortez, A. S. (2018). Analysis of leadership management and values in the administration of educational units. *Dialnet*, 2(1), 214-232. Obtenido de <http://doi.org/10.33262/cienciadigital.v2i1.15>
- Rico Molano, A. D. (14 de Enero de 2016). La gestión educativa: Hacia la optimización de la formación docente en la educación superior. *Sophia*, 57. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/sph/v12n1/v12n1a04.pdf>
- Rodríguez, S. (2015). *Técnica de Investigación Social*. Madrid: Editorial Cantaura: Segunda Edición.
- Soto del Valle, A., Rodríguez Basabe, J. C., & Albores Camacho, A. (2020). La Mejora De La Educación Desde La Dirección Y La Gestión Educativa. *RILCO. Revista de Desarrollo Sustentable, negocios, emprendimiento y Educación*, 2(4). Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/rilcoDS/04/gestion-educativa-mexico.html>
- UNESCO. (2018). *Organización de las Naciones Unidas para la Educación la Ciencia y la Cultura*.
- Vega Gutiérrez, L. V. (15 de febrero de 2020). Gestión Educativa Y Su Relación Con El Desempeño Docente. *Ciencia y Educación*, 1(2). Obtenido de <http://www.cienciayeducacion.com/index.php/journal/article/view/8>
- Villa Sanchez, A. (2019). Leadership: A key to innovation and educational change. *Educational Research Journal*, 37(2), 301-326. doi:<http://dx.doi.org/10.6018/rie.37.2.365461>