



UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACION

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

*TEMA: "Gestión, liderazgo y valores en el Colegio Técnico Experimental de Aviación Civil
COTAC, durante el año lectivo 2011-2012"*

Trabajo de fin de carrera

para optar a la obtención del Título Magister en Gerencia y
Liderazgo Educacional

ESTUDIANTE:

Dávila Villavicencio Mónica Jeaneth

DIRECTOR:

MG Serrano Cueva Víctor Manuel

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2012



CERTIFICACION

Loja, 24 de Enero de 2012

Mg

Víctor Serrano Cueva

Haber revisado el presente informe de investigación que se ajusta a las normas establecidas por la Escuela de Ciencias de la Educación, Modalidad Abierta y a Distancia de la Universidad Técnica Particular de Loja; por tanto, autoriza su presentación para los fines legales pertinentes.

õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ

Mg Víctor Manuel Serrano Cueva

DIRECTOR DE TESIS



ACTA DE CESION DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO

CESION DE DERECHOS

Yo, *Mónica Jeaneth Dávila Villavicencio*, declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: *Formar parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad.*

Loja, 24 de enero de 2012



*UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL*

AUTORIA

Las ideas y contenidos expuestos en el presente informe de investigación, son de exclusiva responsabilidad de sus autores.

õ õ õ õ õ õ õ õ ..

Mónica Jeaneth Dávila Villavicencio

CI. 1711472918



DEDICATORIA

EL presente trabajo lo dedico a mi SEÑOR, mi guía espiritual, quien en momentos difíciles me llena de sabiduría, paciencia y me vuelve a encaminar.

A mi esposo y mejor amigo Marco quien con su gran paciencia me ayudó a alcanzar mi meta, gracias por todos los buenos y gratos momentos vividos.

A mis queridos y amados hijos, mi más preciado tesoro, Valeria y Daniel, para enseñarles el valor de la perseverancia, a ser emprendedores y seguir adelante.



AGRADECIMIENTO

A mis padres, Gonzalo y Miriam, seres virtuosos excelentes guías quienes supieron ayudarme, guiarme y llevarme a ser la persona que ahora soy.

A mi hermana, Silvana, por su gran ayuda a la hora de elaborar mi tesis.

A mis seres queridos por estar pendientes de mis logros y resultados.

A mi tutor de tesis quien supo encaminarme para lograr mi meta.

A las autoridades del Colegio Técnico Experimental de Aviación Civil COTAC por su gran acogida y colaboración a la hora de realizar mi investigación.

A todos los profesores y mentores durante estos dos años de aprendizaje quienes me llevaron a crecer en mi conocimiento intelectual.



COLEGIO TÉCNICO EXPERIMENTAL DE AVIACIÓN CIVIL

QUITO – ECUADOR

ACTA DE COMPROMISO

La necesidad de conocer las fortalezas y falencias de la gestión administrativa en el Colegio Técnico Experimental de Aviación Civil, ha permitido buscar una alternativa para mejorar y llevar con éxito esta labor, a través de una investigación científica.

Por tanto las Autoridades y la licenciada Mónica Dávila nos comprometemos aplicar y respaldar el desarrollo de la investigación: **“Gestión, liderazgo y valores en la administración del Colegio Técnico Experimental de Aviación Civil”**, lo cual manifestamos con nuestra firma y rúbrica:

NOMBRE

FIRMA

Eco. Patricio Caicedo

RECTOR

Dra. Susana Guzmán

VICERRECTORA (E)

Lic. Raúl Villalba

INSPECTOR GENERAL

Lic. Silvana Dávila

EXPERIMENTACIÓN Y EVALUACIÓN

Lic. Mónica Dávila

MAESTRANTE



Índice de Contenido

i.	Portada.....	i
ii.	Certificación.....	i
iii.	Acta de cesión de Derechos de Tesis de Grado	iii
iv.	Autoría.....	iv
v.	Dedicatoria	v
vi.	Agradecimiento.....	vi
vii.	Certificado Institucional	vii
1	INTRODUCCIÓN.....	1
2	MARCO TEÓRICO	5
2.1	La Gestión	5
2.2	Importancia.....	7
2.3	Tipos de gestión	7
2.3.1	Gestión Social	8
2.3.2	Gestión Ambiental	9
2.3.3	Gestión Educativa	10
2.3.4	Gestión de Calidad Total	12
2.3.5	Gestión de Procesos	15
2.3.6	Gestión del Conocimiento.....	18
2.3.7	Gestión por competencias.....	20
2.3.8	Gestión del cambio.....	21
2.3.9	Gestión de Proyectos	24
2.3.10	Gestión de Empresas	27
2.4	Liderazgo Educativo	29
2.4.1	Concepto	29
2.4.2	Tipos de liderazgo	31
2.4.2.1	Líder autócrata	31
		viii



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

2.4.2.2	Líder participativo	32
2.4.2.3	Líder de rienda suelta o liberal	33
2.4.3	Características de todos los líderes.....	34
2.5	Diferencias entre Directivo y Líder.....	41
2.6	Los valores y la educación	42
2.6.1	Educación.....	45
2.6.2	La escuela y la familia	47
2.6.3	La escuela y la comunidad	48
2.6.4	Los niños de hoy	49
2.6.5	Hacia un tipo de hombre ético.....	51
3	PROCESO METODOLÓGICO	55
3.1	Participantes.....	55
3.1.1	Población estudiantil.....	55
3.1.2	Personal Docente	57
3.1.3	Personal Directivo	58
3.1.4	Personal Administrativo y de Servicio	58
3.2	Materiales e Instrumentos	60
3.3	Método y procedimiento	61
4	RESULTADOS	64
4.1	Diagnóstico.....	65
4.1.1	Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores	65
4.1.1.1	Manual de Organización.....	65
4.1.1.2	El Código de Ética	66
4.1.1.3	El plan estratégico.....	67
4.1.1.4	El Plan Operativo Anual (POA).....	67



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

4.1.1.5	El Proyecto Educativo Institucional (PEI)	71
4.1.1.6	Reglamento interno y otras regulaciones	72
4.1.2	La estructura organizativa de la Unidad Educativa.....	73
4.1.2.1	Visión.....	73
4.1.2.2	Misión	74
4.1.2.3	El Organigrama	75
4.1.2.4	Funciones por áreas y departamentos	77
4.1.2.5	El clima escolar y convivencia con valores.....	78
4.1.2.5.1	Dimensión pedagógica curricular y valores	79
4.1.2.5.2	Dimensión organizativa operacional y valores.....	80
4.1.2.5.3	Dimensión Administrativa y Financiera.....	81
4.1.2.5.4	Dimensión Comunitaria y Valores	81
4.1.3	Análisis F.O.D.A.	81
4.1.3.1	Fortalezas y Debilidades	82
4.1.3.2	Oportunidades y Amenazas	82
4.2	Resultados de encuestas y entrevistas	84
4.2.1	De los directivos	84
4.2.2	De los profesores	94
4.2.3	De los estudiantes	96
4.2.4	De los Padres de Familia.....	98
4.2.5	De la entrevista a Directivos.....	102
5	DISCUSIÓN.....	104
6	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES.....	109
6.1	Conclusiones.....	109
6.2	Recomendaciones.....	110



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

7	PROPUESTA DE MEJORA EN EL COLEGIO %COTAC+.....	112
8	BIBLIOGRAFÍA.....	129
9	APÉNDICE	132
9.1	Encuesta a Directivos	132
9.2	Encuesta a Docentes	139
9.3	Encuesta a Estudiantes.....	142
9.4	Entrevista a Directivos	145
9.5	Encuesta a Padres de Familia.....	146
9.6	Lectura %lung Ho+.....	150



Lista de Figuras

Figura 2.1. Curva J del Cambio	22
Figura 2.2. Flujo de influencias de un Líder Autócrata	32
Figura 2.3. Flujo de influencias de un Líder Participativo	33
Figura 2.4. Líder de rienda suelta.....	34
Figura 2.5. La Excelencia.....	44
Figura 4.6. Organigrama actual del Colegio COTAC	75
Figura 4.7. Organigrama Propuesto para el Colegio COTAC.....	76



Lista de Cuadros

Cuadro 2.1. Dimensiones de la Gestión Educativa	12
Cuadro 2.2. Carácter	36
Cuadro 2.3. Capacidad Personal	37
Cuadro 2.4. Orientación a Resultados.....	38
Cuadro 2.5. Habilidades I.....	39
Cuadro 2.6. Liderazgo del Cambio Organizacional	40
Cuadro 2.7. Diferencias entre Directivo y Líder	41
Cuadro 3.8. Población Estudiantil del Colegio COTAC	56
Cuadro 3.9. Población de Docentes del Colegio COTAC.....	57
Cuadro 3.10. Personal Directivo del Colegio COTAC	58
Cuadro 3.11. Población de Personal Administrativo y de Servicio del Colegio COTAC.....	59
Cuadro 4.12. Matriz FODA	83
Cuadro 4.13. Resultado de la Entrevista a Directivos	102
Cuadro 4.14. Matriz de Problemas	103
Cuadro 7.15. Contenido Temático "LIDERAZGO EN ACCIÓN".....	119
Cuadro 7.17. Contenido Temático "INTEGRACION DEL EQUIPO Y TOMA DE DECISIONES"	121
Cuadro 7.18. Contenido Temático "MOTIVACION Y CREACION DE CUADRO DE PREMIOS"	122
Cuadro 7.19. Cronograma de actividades tema 1: "Liderazgo en Acción"	124
Cuadro 7.20. Cronograma de actividades tema 2: "Desarrollo de Líderes"	125
Cuadro 7.21. Cronograma de actividades tema 3: "Sobre integración del equipo y toma de decisiones"	126
Cuadro 7.22. Cronograma de actividades tema 4: "Motivación y Creación de Cuadro de Premios"	127



Lista de Tablas

Tabla 4.1. Forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo.....	84
Tabla 4.2. Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización.....	85
Tabla 4.3. Las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas.....	85
Tabla 4.4. El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones.....	86
Tabla 4.5. Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos.....	86
Tabla 4.6. La administración y liderazgo del centro educativo promueve.....	87
Tabla 4.7. Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución....	88
Tabla 4.8. Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar.....	89
Tabla 4.9. Organismos que integran la institución.....	90
Tabla 4.10. Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores.....	91
Tabla 4.11. Los departamentos didácticos y sus acciones.....	92
Tabla 4.12. La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones.....	93
Tabla 4.13. Material de planificación educativa.....	93
Tabla 4.14. Resultado de la encuesta a docentes.....	94
Tabla 4.15. Resultado de la encuesta a estudiantes.....	96
Tabla 4.16. Resultado de la encuesta a padres de familia de la institución hacia los alumnos.....	98
Tabla 4.17. En cuanto a la equidad de género y comportamiento social.....	99
Tabla 4.18. En cuanto a disciplina y autodisciplina.....	99
Tabla 4.19. En cuanto a la honestidad académica.....	100
Tabla 4.20. El liderazgo que se puede observar dentro del personal docente frente a los alumnos.....	101



RESUMEN

La presente investigación da a conocer la importancia que tiene una buena gestión desde la administración de una institución educativa importante para el desarrollo y evolución de las actividades laborales facilitando una adecuada coordinación entre lo administrativo, pedagógico, comunitario y organizativo, aplicando nuevos métodos y modelos los mismos que son reconocidos a nivel mundial; un buen liderazgo el mismo que se puede ver reflejado en autoridades, docentes durante el proceso educativo y la mantención de valores tan necesaria para la convivencia diaria entre autoridades, docentes, alumnos, padres de familia y comunidad en sí.

Esta investigación aborda un acercamiento teórico conceptual sobre tipos de gestión, importancia; liderazgo educacional; valores y la educación e información sobre la familia, la escuela en la comunidad, los niños de hoy en día y como lograr un tipo de hombre ético.

Así mismo ofrece un diagnóstico situacional de cómo se encuentra el colegio en los aspectos mencionados.

Y por último ofrece una propuesta de mejora basada en charlas de acercamiento sobre liderazgo, trabajo en equipo, comunicación y reconocimiento y logro de objetivos misma que incluye cronogramas y presupuestos.



1 INTRODUCCIÓN

Fundamentalmente, el tema a ser investigado fue indagar sobre el tipo de gestión que se puede observar dentro del colegio COTAC, el tipo de liderazgo que existe entre el personal administrativo y docente; y, por último cuáles son los valores que se fomentan tanto en autoridades, alumnos, padres de familia y comunidad en general.

El colegio COTAC viene funcionando por más 25 años, con el pasar del tiempo y con el fruto obtenido de la experiencia en sus autoridades y docentes, han sabido aportar con gran sabiduría al desarrollo y crecimiento en valores; sin embargo, como institución educativa no se ha registrado ningún estudio sobre gestión y liderazgo.

El ser humano es un ser único, con diferentes maneras de pensar y diferentes maneras de actuar; por lo tanto, las personas no están programadas, sino que, se ven obligadas a decidir continuamente sobre cómo y hacia dónde quieren dirigir su vida. Es por ello que es gran importancia hacer énfasis en los valores que se vivencia día a día en la sociedad, más aun, dentro de una institución educativa donde los alumnos, maestros y autoridades pasan casi la mitad de su tiempo.

En la actualidad todavía se puede ver directivos que no cuentan con las herramientas necesarias para coordinar y liderar sus equipos docentes, pues, hoy en día se escucha por todos lados sobre re-estructuración institucional, toma de decisiones, tipos de estrategias basadas en diferentes áreas; mismas que, no siempre pueden estar dentro del campo de experiencia de muchos coordinadores o directivos.

Para ser exitoso, el directivo de hoy, debe estar familiarizado con nuevas tendencias que apunten a fortalecer su gestión dentro del marco institucional y es por esta razón que, la gestión educativa toma un rol muy importante dentro de esta investigación. En la actualidad se habla sobre nuevas metodologías, sobre competencias, se analizan nuevas mallas curriculares, se generan nuevas formas de enseñanza; y sin embargo, todavía se puede ver que un buen liderazgo es algo que



falta dentro de la educación. Para tener éxito, tanto en autoridades como docentes, deben conocer como planificar, organizar, dirigir y evaluar el trabajo de otros comunicándose efectivamente y ofreciendo un liderazgo decisivo, participativo y organizado.

Este estudio es de gran importancia debido a que aporta con nueva información en Gestión y Liderazgo fundamentada en su situación actual; y a la vez, es un excelente aporte a las autoridades y personal docente del colegio COTAC porque no hay reglas que seguir en el presente contenido, simplemente sugiere el uso de prácticas contemporáneas basadas en la teoría sobre gestión, liderazgo y valores. La presente investigación también se constituye en un análisis crítico fruto de un resultado de encuestas y entrevistas aplicadas en la Institución.

El aprendizaje obtenido durante el desarrollo de este trabajo ha sido de gran importancia para mí como investigador, ya que tuve la oportunidad de aprender más, fortalecer mis conocimientos.

Gracias a este ejercicio pude conocer a personas con grandes virtudes, con mucha paciencia quienes siempre estuvieron pendientes de mis necesidades al momento de realizar la investigación.

Objetivos

- a) Investigar los referentes teóricos sobre: gestión educativa, liderazgo educativo; y gestión de calidad en los valores.
- b) Descubrir una actitud crítica para selección, procesar y presentar información valiosa sobre la gestión, liderazgo y valores en el colegio COTAC.
- c) Asumir con responsabilidad la elaboración del diagnóstico institucional en los diferentes escenarios de gestión, liderazgo y valores para desarrollar este eje transversal de la administración educativa.
- d) Evaluar el grado de liderazgo que se pueden evidenciar dentro de la administración del colegio COTAC tomando en cuenta a directivos, docentes y alumnos.



*UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL*

- e) Identificar el grado de pertenecía de todos sus colaboradores y partes interesadas en la gestión educativa.
- f) Hacer un estudio confiable con el fin de detectar problemas, necesidades y expectativas referentes a la gestión de liderazgo y valores de esta institución.
- g) Informar sobre los resultados de este proceso a las respectivas autoridades dando un aporte personal de mi análisis y hacer recomendaciones del mismo.
- h) Desarrollar la capacidad de gestión, análisis y juicio crítico sobre el desarrollo de proyectos de investigación y la planificación de propuestas alternativas a la medición y solución de los problemas en el ámbito del liderazgo y que posibiliten el mejoramiento de la calidad de la educación en las instituciones educativas.



2 MARCO TEÓRICO

2.1 La Gestión

A primera vista, una organización actual surge de un conjunto de personas y recursos materiales destinados a cumplir con un objetivo económico, en este caso se habla de una organización educativa, la misma que con un grupo de personas especializadas y bajo el mando de un equipo directivo realizan una labor educativa en favor de niños y jóvenes dentro de una sociedad su meta u objetivo a cumplir será el de dar a la sociedad buenos ciudadanos responsables de sus actos y organizados en su vida cotidiana.

Al enlazar todas las tareas de este grupo de personas resultan concatenaciones que dan por resultado un producto industrial, comercial o de servicio. Esta concatenación o secuencia de trabajos diferentes llevan ritmo constante, fluido, eslabonado. Todos estos trabajos individuales están entrelazados, relacionados, vinculados por una labor específica dentro de un proceso, dirección, conducción, gestión.

Todos estos productos, actividades comerciales y servicios tienen como destinatarios a una sociedad es decir sus consumidores ellos son quienes actúan como una válvula de regulación indicando con hechos si es que los mismos son buenos o nos para esta sociedad. Todo esto obliga a las empresas, compañías y las instituciones educativas a adecuarse a ese comportamiento y constantes correcciones en materia de eficiencia, programaciones, mediciones, proyectos futuros etc.

Estas empresas, compañías e instituciones educativas son presentadas como una organización que tiene racionalidad, la cual conduce a la eficiencia y a la optimización del fin específico.

Como consecuencia de este trabajo en conjunto resulta una secuencia de decisiones coherentes las misma que van acomodando la marcha frente a diversas situaciones que se presenta en el transcurso del tiempo, surgen alternativas como



utilización de nuevas tecnologías, creación de nuevos productos, modificaciones de aparatos productivos, financiamientos, etc., todo esto relacionado con la gestión.

Para Domingo (2005) una compañía, organización o empresa por si sola carece de sentido, por tanto, las mismas producen, y los individuos (clientes) consumen. De ahí la necesidad de que las empresas incurran en importantes esfuerzos comerciales que faciliten la obtención de una cuota en el mercado que garantice el consumo de lo que producen.

Al hablar de compañías, organizaciones o empresas se debe primero entender lo que es gestión y se toma la definición de la misma del diccionario Real Academia de la Lengua (1980), acción y efecto de gestionar.

Gestionar a su vez significa hacer diligencias conducentes al logro de un negocio de un deseo cualquiera.

Otro concepto de gestión se lo recupero en Febrero 2011 de la página: <http://definición.de> y dice: ~~%~~ hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar. Gestionar es realizar diligencias conducentes al logro de un negocio o deseo cualquiera. Administrar, por otra parte, consiste en gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar+.

El termino gestión, por lo tanto, implica al conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto. La gestión también es la dirección o administración de una empresa o un negocio.

Otra definición es la referente a Rebolledo, G. Compilación sobre Gestión, Calidad y Agregación de valor en información enviado a

<http://b3.bibliotecologia.cl/ar-gestion.htm> bibliotecario documentalista de Chile quien dice que gestión es un proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otros individuos; es la capacidad de la institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos, con el adecuado uso de los recursos disponibles.



La gestión o la administración, aparecen como una función específica, la misma que es compleja y requiere del conocimiento de diversas materias en el campo económico, social, educativo, psicológico y legal para poder abordar de un modo sistemático el funcionamiento de los órganos de la gestión, sus ejecutores, y su sistema informativo.

2.2 Importancia

La gestión dentro de una organización cualquiera que fuera su fin es muy importante ya que de una manera organizada, ordenada, bien planeada nos lleva a lograr los objetivos planteados al inicio de la creación de la misma, es decir se trabaja para lograr una eficiente atención a necesidades en pro de la sociedad donde nos encontramos.

2.3 Tipos de gestión

Las necesidades que se van presentando en los diferentes tipos de organizaciones han resultado en la creación de varios tipos de gestión, los mismos que van mejorando y modificando sus conceptos con el pasar del tiempo y avance investigativo. Es así que se puede mencionar los siguientes tipos de gestión entre los más relevantes:

- Gestión Social
- Gestión Ambiental
- Gestión Educativa
- Gestión de Calidad Total
- Gestión por Procesos
- Gestión del Conocimiento
- Gestión por Competencias
- Gestión del Cambio



- Gestión de Proyectos
- Gestión de Empresas

Los tipos de gestión arriba mencionados son muy importantes al momento de realizar esta investigación ya que están relacionados con la labor que se cumple dentro de una institución educativa, tomando en consideración aquellos que son de importancia y que brindan algún tipo de información o conocimiento extra para la elaboración del tema: %Gestión, valores y administración en el Colegio Técnico de Aviación Civil COTAC+

2.3.1 Gestión Social

Sociedad es la población que comparte una misma cultura (v.), cierto espacio (v.) o territorio con características de exclusividad-aunque puede ser una sociedad nómada, sin arraigo (v.) Ibáñez (2006)

Para Ibáñez (2006) hay sociedad o vida social-cuando hay voluntad de convivencia; donde se analiza dos formas fundamentales: la comunidad y la asociación, análisis que es efectuado tanto a nivel estructural-social como socio-histórico.

La convivencia supone la relación entre individuos, los cuales ejercen una acción social; acción que representa como fundada en último término, en la naturaleza social del hombre que requiere del otro como respuesta a sus necesidades

Al usar el término Gestión Social se refiere específicamente a todo aquello que pertenece o es relativo a la sociedad, a un conjunto de personas ya sea este como comunidad, como organización o institución.

Gamboa, M. y Méndez, A. (2005) dicen: entendemos por gestión social, el proceso completo de acciones y toma de decisiones que hay que recorrer, desde el abordaje de un problema, su estudio y comprensión, hasta el diseño y operación de propuestas en la realidad. Es por esta razón que, el adjetivo social califica a la



gestión. Es la construcción de espacios de relación social y vínculos de relacionamiento institucional, a través de un conjunto de acciones, focalizadas en los subgrupos: sociedad en general; sociedad regional; comunidades; centros educativos, de investigación y desarrollo tecnológico.

Para Díaz, A. (2007) en su artículo: Aproximaciones conceptuales y principios de la Gestión Social, [En línea]. Venezuela, extraído el 6 de Febrero del 2011 desde http://www.monografias.com/usuario/perfiles/ana_diaz/monografias la gestión social es: todo trabajo o servicio orientado al beneficio de cualquier persona, comunidad o institución tomando en cuentas las posibilidades de ejecución (recursos, viabilidad, presupuesto, coherencia, etc.) todo esto en conjunto con las personas o instituciones interesadas en la solución de cualquier problemática que afecte a la comunidad o estado. Los objetivos constituyen aquello que pretendemos lograr, en su sentido cualitativo y cuantitativo, con nuestras intervenciones profesionales, y parten, como es obvio, del objeto. Se puede considerar que el objeto general es conseguir el pleno desarrollo de las personas en su ámbito social y contribuir así al más amplio bienestar social.

En el caso de la educación indiscutiblemente este tema concierne a la misma ya que habla de las metas que todo ser humano se puede proponer dentro de una sociedad y como la misma se puede ver afectada de una manera positiva o negativa, entonces la educación y los valores aplicados a la misma podrán brindar un resultado positivo a la sociedad.

2.3.2 Gestión Ambiental

En las dos últimas décadas se ha dado gran importancia al cuidado del medio ambiente y como se menciona anteriormente los diferentes tipos de gestión se han dado según las necesidades que se han ido presentando en una u otra organización, es así que la nueva necesidad de toda organización a nivel mundial es la de preservar y cuidar el medio ambiente.

Según Fraume (2006) el ambiente es un conjunto de elementos bióticos y abióticos que integran la delgada capa de la tierra llamada biosfera, sustento y hogar



de los seres vivos. Además de factores naturales, culturales y sociales, interrelacionados entre sí, que condicionan la vida del hombre y que a su vez son constantemente modificados y condicionados por éste. La dependencia con el ambiente es la relación que se establece entre el individuo y el mundo que lo rodea.

El ambiente es materia de atención para todas las personas que habitan el planeta, pero hay ciertos grupos de especialistas, abogados, arquitectos ambientalistas que abordan el tema como ciencia y estudian el ambiente con un enfoque científico (Mena 2010).

El concepto de gestión ambiental surge precisamente de esta tendencia y se la puede definir como un conjunto de técnicas que buscan como propósito fundamental un manejo adecuado de los asuntos humanos de forma que sea posible un sistema de vida en armonía con la naturaleza.

La gestión del medio ambiente implica la interrelación con múltiples ciencias, debiendo existir una inter y transdisciplinariedad para poder abordar las problemáticas.

La gestión del ambiente, tiene que ver con las ciencias sociales (economía, sociología, geografía, etc.) con el ámbito de las ciencias naturales (geología, biología, química, etc.), con la gestión de empresas o conocida también como (management) en el idioma inglés, etc.

Dentro de la enseñanza diaria en la escuela, en el colegio, en la universidad este tema es de gran importancia ya que crea conciencia en todos los educandos con respecto al cuidado del medio ambiente a través de sus autoridades, docentes y dirigentes quienes como parte de los valores dentro de la institución educativa deben preservar el cuidado del medio ambiente a través de la presentación de proyectos o exposiciones en casas abiertas, a fin de valorar el cuidado del mismo

2.3.3 Gestión Educativa

Para García (1996) la gestión educativa: debe tender al logro de los objetivos y metas educacionales, atendiendo las necesidades básicas de los alumnos, de los



padres, de los docentes y de la comunidad toda, en pos de un modelo de país solidario, ético y participativo.

Y como afirma Delors (1997) para cumplir el conjunto de misiones que le son propias, la educación debe estructurarse en torno a cuatro aprendizajes fundamentales que en el transcurso de la vida serán para cada persona, en cierto sentido, los pilares del conocimiento: aprender a conocer, es decir, adquirir los instrumentos de la comprensión; aprender a hacer, para poder influir sobre el propio entorno; aprender a vivir juntos, para participar y cooperar con los demás en todas las actividades humanas; por último, aprender a ser, un proceso fundamental que recoge elementos de los tres anteriores.

Por supuesto, estas cuatro vías del saber convergen en una sola, ya que hay entre ellas múltiples puntos de contacto, coincidencia e intercambio.

Cara y otros (1992) mencionan que la gestión educativa se basa en: presentar un perfil integral, coherente y unificado de decisiones; definir los objetivos institucionales, las propuestas de acción y las prioridades en la administración de recursos; definir acciones para extraer ventajas a futuro; se consideran tanto las oportunidades y amenazas del medio en el que está inserta, como los logros y problemas de la misma organización; y por último comprometer a todos los actores institucionales a definir el tipo de servicio educativo que se ofrece.

Cara y otros (1992) también mencionan que el desarrollo del proceso es responsabilidad del director (pero no el que realiza todas las tareas), para llevar a cabo una buena gestión educativa se debe: planificar, controlar, definir objetivos, realizar una acertada toma de decisiones para solucionar problemas, tener muy en cuenta la importancia de la comunicación, capacitar al personal y por último tener poder de influencia.

Para ellos la gestión educativa se basa en cuatro grandes dimensiones:



Cuadro No. 1: Dimensiones de la Gestión Educativa

Dimensión organizacional	Dimensión administrativa	Dimensión pedagógica - didáctica	Dimensión comunitaria
Los organigramas La distribución de tareas La división de trabajo Los canales de comunicación formal El uso del tiempo y los espacios	La planificación de estrategias Consideración de recursos humanos y financieros El control de acciones propiciadas El manejo de la información	Los vínculos que los actores construyen con los modelos didácticos Las modalidades de enseñanza El valor otorgado a los saberes Los criterios de evaluación Las teorías de la enseñanza	Las demandas, exigencias y problemas con relación al entorno institucional

Autor Mónica Dávila V.

Fuente: Cara y Ceca, G. Frigerio, M. Poggi, y otros (1992)

De manera sintética se puede decir que la gestión educativa es un proceso mediante el cual se dirige, se conduce, se orienta y se administra a una organización que proporciona el servicio de educar, que tiene como fin dar soluciones a problemas presentados y que cumple con sus objetivos los mismos que se encuentran planteados dentro del visión de la institución comprometiendo de cierta manera a la comunidad donde se encuentra ubicada, teniendo como pilares sus cuatro áreas o dimensiones antes mencionadas las cuales son: pedagógica y académica; administrativa y financiera, la comunidad y la directiva.

2.3.4 Gestión de Calidad Total

En la actualidad la mayoría de personas hablan de calidad y lo primero que debemos cuestionarnos es ¿qué es calidad? ¿a qué nos referimos cuando mencionamos la palabra calidad?, ¿quién ofrece calidad?, esta palabra es utilizada en empresas, organizaciones, instituciones educativas, en medios de comunicación y más en la actualidad cuando nos encontramos viviendo el boom tecnológico, entonces a partir de este cuestionamiento se empieza buscando la palabra calidad en el diccionario de la Real Academia de la lengua 2da edición (1980) donde se puede encontrar que la palabra calidad tiene algunas definiciones optando por las más principales:



- ⇒ Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor.
- ⇒ Buena calidad, superioridad o excelencia
- ⇒ Estado de una persona, naturaleza, edad y demás circunstancias y condiciones que se requieren para un cargo o dignidad.

Dentro de las normas ISO 8402-94 (2004) recuperado en Febrero 2011 y disponible en <http://es.kioskea.net/contents/qualite/qualite-introduction.php3>: define la calidad como el conjunto de características de una entidad que le otorgan la capacidad de satisfacer necesidades expresas e implícitas.

La Norma ISO 9001:2008 es una Norma de Calidad vigente la cual describe los requisitos de un sistema de gestión entre sus puntos más importantes se encuentran los siguientes: reflejar el manejo de cómo se deben administrar los registros, reflejar el proceso de cómo registrar los mismos, medir las características de entrega del producto o servicio; y por ultimo; aplicar un seguimiento estadístico del comportamiento para proponer las acciones de mejora.

La norma ISO 9000:2000 (2009) es una guía explicativa sobre lo que es un sistema de Gestión y la 9004 facilita una guía básica de implementación del sistema. Ambas siguen la misma nomenclatura y por lo tanto se puede encontrar sugerencias de documentos y registros. Esta norma define la calidad como: ~~un~~ conjunto de características intrínseca para satisfacer requisitos+.

El concepto de gestión de calidad total se origina en los Estados Unidos tras el término de la segunda guerra mundial con la idea de mejorar la calidad de producción y servicios. En cambio los japoneses lo acuñan como (Totaly Quality Control), después de revitalizar su caída en la industria. (Salazar 2006).

A comienzos de los años 80 este concepto recibió creciente atención en empresas de educación superior norteamericanos.



Para Williams (1993) TQM ingresó a la educación por cuatro vías: a través de los hombres de negocios que integraban los directorios o consejos directivos; mediante programas de negocios y de ingeniería industrial en las universidades; debido a la presión de los gobiernos sobre las instituciones educativas, y, finalmente porque las instalaciones tradicionales no parecían brindar respuestas apropiadas.

Varios autores como Edward Deming, Joseph Juran, Phil Crosby conocidos como los gurúes de la calidad han publicado libros, artículos sobre gestión de calidad y todos coinciden en que calidad es brindar un mejor trabajo a bajo costo, sin mayor esfuerzo y tiempo.

En la actualidad varias instituciones buscan mejorar sus ofertas educativas siguiendo un modelo de gestión de calidad.

Se puede optar por el modelo europeo para la calidad EFQM (European Foundation for Quality Management), esto es, Asociación Europea para la Gestión de Calidad.

Moreno (2007) explica que desde la creación de este modelo en 1991 esta asociación y la Comisión Europea vienen promoviendo su utilización en las organizaciones de todo tipo (lucrativo y no lucrativo; público y privado), incluido los centros educativos.

Otro modelo por el cual se puede optar es el Modelo de Gestión de Calidad.

Valdivieso (2011) menciona que este modelo fue desarrollado por la Fundación Chile y dice: es una sistematización de los componentes claves que una institución escolar debe tener en su funcionamiento organizacional. Teniendo como foco el aprendizaje organizacional en su conjunto, basándose en premisas básicas como: la gestión de calidad; la visión y estrategia institucional; la participación de los integrantes de la comunidad escolar, y, finalmente la evaluación de procesos y los resultados.

Hablar de calidad es referirse a integridad, coherencia y eficacia. Toda institución o persona que busque calidad debe entender y vivir una implosión interna



en primer lugar, mediante una actitud coherente y honesta, apoyándose en un proceso planificado y disciplinado que le conduzca, paso a paso, hacia la trascendencia. (Urigüen 2005).

Para Quisimbing (2002) una educación holística, integrada y humanística obtiene el significado especial de Calidad: el descubrimiento y desarrollo de los talentos de cada individuo, el florecimiento total del potencial humano, aprendiendo a ser una persona humana completa. Después de todo, educarse es la raíz de la palabra educación, significa avanzando hacia la totalidad dentro de cada uno de nosotros.

De esta manera se puede decir que la calidad esta en las personas, en la manera en cómo hacen sus actividades, con la honestidad que tienen al momento de realizarlas, y poder brindar una actitud positiva frente a cualquier situación, por ende la calidad dentro de la educación es brindar lo mejor de cada uno como ser humano y aprovechar el conocimiento para mejorar.

2.3.5 Gestión de Procesos

La palabra sugiere: dirigir, administrar, organizar, conducir cualquier actividad que nos proponemos, entonces referirse a procesos significa tomar en cuenta una serie de pasos que se debe seguir para cumplir con alguna meta propuesta.

Según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua el término procesos tiene algunas definiciones entre las importantes se mencionan las siguientes:

La palabra proceso viene del latín processus que significa avance y progreso:

- Acción de ir hacia adelante
- Transcurso en el tiempo
- Conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial.



Una gestión por proceso viene a ser una reingeniería de procesos la misma que se toma como estrategia en un cambio organizativo.

Para Moreno (2007) esta reingeniería de procesos es una metodología para la optimización institucional. Las organizaciones actuales se están viendo en la necesidad de modificar ampliamente los procesos a través de los cuales realizan sus actividades, es decir, a reinventar la forma de hacer las cosas.

Se entiende por proceso una cadena de actividades interdependientes, organizadas en torno al encargo de un planteamiento estratégico de la organización y, por tanto, estructuradas alrededor de una o varias realizaciones globales que dan cuenta de la manera de afrontar en común este planteamiento (Zarifian 1997).

Según Lowenthal (2007) una reingeniería institucional u organizacional es un sinónimo de reingeniería de procesos y la define como: el pensamiento nuevo y el rediseño fundamental de los procesos operativos y la estructuración organizacional, orientado hacia las competencias esenciales de la organización, para lograr mejoras dramáticas en el desempeño organizacional.

Moreno (2007) menciona que las organizaciones se encuentran fragmentadas en procesos, etapas, tarea y jerarquización de miembros y que al aplicar una reingeniería el trabajo se considera más satisfactorio, más significativo dado que los integrantes de cada equipo asisten al desarrollo completo del mismo (inicio, desarrollo y finalización).

El mensaje central de la reingeniería de procesos es el siguiente: Ya no es necesario ni deseable que las empresas organicen su trabajo en torno a la división del trabajo. Los oficios orientados a tareas son obsoletos en el mundo actual de clientes, competencia y cambio. Lo que las compañías tienen que hacer es organizarse en torno a procesos (Hammer y Champy 1994)

No se debe confundir un proceso con un procedimiento ya que este es un conjunto de reglas e instrucciones que determinan la manera de proceder o de obrar



para conseguir un resultado. Un proceso define qué es lo que se hace y un procedimiento define como hacerlo.

Se debe tomar muy en cuenta que no todas las actividades que se realizan son procesos. Para determinar si una actividad realizada por una organización es un proceso esta debe cumplir con los siguientes requisitos: tener una misión o propósito claro; contener entradas y salidas; identificar clientes y producto final; se divide en actividades o tareas; se aplica métodos; y, se asigna responsabilidades de procesos a diferentes personas (Salazar 1999)

Según Gómez (2009) en los tiempos actuales las empresas han optado por estrategias de cambio y la implementación de herramientas administrativas que les permitan mejorar su gestión. Disponible en <http://www.slideshare.net> recuperado en Febrero 2011.

En la actualidad se cuenta con varios términos relacionados con la reingeniería de procesos tales como: seis sigma, (metodología de mejora de procesos); calidad total conocida como TQM (estrategia orientada a crear conciencia de calidad); poka yoke (sistema de detección a prueba de errores); y; kaisen (estrategia para la mejora continua), todos estos términos japoneses son utilizados y conocidos como metodologías y estrategias para mejorar.

Como se mencionó anteriormente una empresa con estructuras organizativas rígidas conlleva la ejecución de sus tareas de manera fraccionada, dificulta el flujo de la comunicación, y hace que primen los intereses de las áreas o funciones de una forma aislada sobre los de la organización.

Como respuesta a esta necesidad surge la estrategia de la adopción de un enfoque de procesos o de gestión por procesos, la cual busca que: las empresas tengan estructuras con una mayor capacidad de adaptación al entorno cambiante, mayor flexibilidad, más capacidad para aprender, más capacidad de crear valor y con una mayor orientación hacia el logro de los objetivos.



La gestión por procesos es una forma de conducir o administrar una organización, concentrándose en el valor agregado para el cliente y las partes.

Dentro de una institución educativa la dirección es decir su rector o director y su equipo directivo son los responsables de dotar a la misma de una estructura que permita cumplir con su misión y visión establecidas. Es así que esta nueva metodología de gestión por procesos hace posible cumplir con los objetivos de una institución educativa sin dejar de agregar valor a los servicios que presta en este caso educación con excelencia.

Todas estas nuevas metodologías de gestiones nos llevan a pensar en mejorar nuestra actitud frente a diferentes situaciones en el caso de la educación es de gran importancia aplicar en su totalidad este tipo gestiones para poder brindar una educación con excelencia y como se ha mencionado anteriormente los principales actores de todo este cambio están dentro de la administración de una institución educativa es decir los diferentes directores o rectores de escuelas, colegios y universidades ellos deben ser los grandes gestores de este cambio ya que a partir de sus funciones es posible agregar los mismos a los mandos medios en este caso jefes de área, supervisores y docentes todo esto con el fin de aportar de una forma positiva en las diferentes comunidades donde se pueda encontrar esta actividad tan maravillosa como es la educación.

2.3.6 Gestión del Conocimiento

Para entender que es una gestión de conocimiento se hace referencia al significado de la misma y en el diccionario de la Real Academia de la Lengua (1980) se define como:

- Acción y efecto de conocer.
- Entendimiento, inteligencia, razón natural.
- Cada una de las facultades sensoriales del hombre.
- Noción, ciencia, sabiduría.



Para Muñoz y Riverola (2003) es un conjunto de elementos que aseguran la mejora utilización de un activo que siempre ha estado presente en la empresa, pero al que por fin se lo reconoce su derecho a ser un recurso fundamental de la misma.

Muñoz (2003) menciona que para llevar el conocimiento a la excelencia del servicio de la empresa debe enfocar el esfuerzo de generación de ideas y solución de problemas hacia la perfección del servicio, a fin de conseguir las prioridades enunciadas en la misión de la compañía.

Para esto se debe asegurar que todo el mundo conoce, comparte y usa la misión y todo esto se logra utilizando mecanismos de motivación.

El conocimiento es algo peculiar, tiene la especial cualidad de enriquecer a quienes lo reciben sin por ello empobrecer o disminuir a quienes lo dan.

Levitt (1991) dice: parte del conocimiento es subconsciente, tan profundamente embutido que parece instintivo o, como se suele decir, *talento natural*. Quienes poseen este tipo de conocimiento no son conscientes en lo más mínimo de lo que saben y tienen, no pueden explicarlo, enseñarlo o hablar de ello de forma eficaz, aunque son capaces de guiar a otros para hacer lo que sea necesario. Su secreto está en el talento que ponen en práctica.

En el modelo de Andersen (1999) dice: existe la necesidad de acelerar el flujo de la información que tiene valor, desde los individuos a la organización y de vuelta a los individuos, de modo que ellos puedan usarla en crear valor para los clientes, disponible en <http://www.a3net.net/es/gescon/definiciones.htm> recuperado en Febrero 2011.

En el caso de una institución educativa puede ser de gran ayuda un feedback o como se lo conoce en español retroalimentación entre profesores, autoridades, alumnos y padres de familia, cuando hay comunicación la aplicación de la gestión del conocimiento se vuelve más fácil ya que se lo valora por su utilidad y razón dentro de la enseñanza.



Así se puede citar a más autores que han dado su aporte a esta definición o concepto de gestión del conocimiento, pero lo más importante es tener una idea clara del mismo y se considera que los aportes arriba mencionados nos da esa idea de una forma clara y específica.

2.3.7 Gestión por competencias

Todas aquellas personas que estén involucrados en el mundo de la educación (incluyéndome) hemos escuchado hablar de las competencias, es más, nuestras mallas curriculares a nivel de país han sido modificadas dando paso y gran importancia a la enseñanza y evaluación por competencias. A que se refiere esto de las competencias, simplemente a que cada persona tiene su manera de aprender en base a sus habilidades, sus actitudes, sus inclinaciones que son personales y únicas. El ser humano es único e irreplicable, por lo tanto, su manera de ser es única; es así que, utilizando las competencias podemos mejorar nuestras planificaciones, la administración y gestión dentro de una institución educativa.

Primero se debe entender que es una competencia; y, para Alles (2006) una competencia hace referencia a características de personalidad, comportamiento que genera un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.

Según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua (1980) una competencia es una aptitud.

Alles (2008) en su libro Gestión por competencias dice que: la gestión de recursos humanos por competencias es un modelo administrativo que permite alinear el capital intelectual de una organización con su estrategia de negocios, facilitando simultáneamente, el desarrollo personal de las personas. También menciona que, para la implementación y desarrollo de este modelo es necesario definir, identificar y medir características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.



La gestión por competencias sugiere mejorar el rendimiento, desempeño y productividad de una organización, identificar conocimientos, capacidades y actitudes de un equipo de trabajo, mejorar la capacidad de gestión y solución de problemas, evaluar la capacidad de las personas y definir planes de desarrollo individual, definir cargos exitosos y rutas profesionales así como la compensación, promoción y formación.

Ahora bien, en la educación toda esta nueva reforma de metodologías de enseñanza-aprendizaje y evaluaciones por competencias nos sugiere identificar capacidades, mejorar el rendimiento, mejorar la gestión de solución de problemas y definir los planes de desarrollo individual en nuestros alumnos.

2.3.8 Gestión del cambio

Resistencia a los cambios

Los hombres viven tranquilos si se les mantiene en las viejas formas de vida. La incredulidad de los hombres, hace que nunca crean en lo nuevo hasta que adquieren una firme experiencia de ello. La naturaleza de los pueblos es muy poco constante: resulta fácil convencerles de una cosa, pero es difícil mantenerlos convencidos.+

Nicolás de Maquiavelo

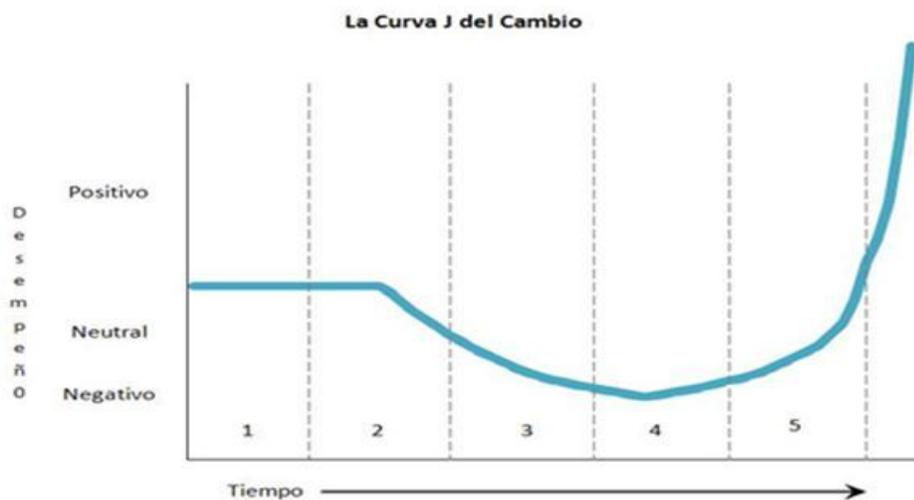
Por qué se tomó este tipo de gestión como uno de los más importantes en esta investigación fue por la simple razón de tratarse del cambio, algo que no todos están o estamos dispuestos a realizar y más cuando se trata de un trabajo.

Jellison (2007) en su libro *Gestión de la Dinámica del cambio*+ nos habla de cómo descubrir el camino más rápido para crear una fuerza de trabajo productiva y comprometida.



En este libro el autor destaca el modelo de la curva J el mismo que ha sido probado en compañías líderes como IBM, Chevron y 3M.

Jellison (2007) habla de un camino del cambio el cual lleva a cabo un examen de los pensamientos y sentimientos de las personas a medida que atraviesan el proceso del cambio el mismo que está basado en cinco etapas: estas etapas se pueden reflejar como una j en el cuadro siguiente:



Elaborado por: Mónica Dávila

Fuente: Jellison, J. (2007). *Gestión de la Dinámica del Cambio* p.5

Etapa 1: la meseta. En una organización todos los empleados se encuentran en una meseta, todos saben que tienen que hacer y por lo general poseen un alto nivel de competencia en sus labores. De pronto viene un cambio y nadie sabe que se trata, al inicio hay resistencia, vienen las preocupaciones, pero el nivel de trabajo continúa, se acerca la fecha del lanzamiento ¿qué percibe la gente? Un riesgo escarpado, es decir la gente empieza a sentir temor, muchas ideas se cruzan por sus cabezas, ¿qué pasará conmigo? Es como entrar a un cuarto oscuro, se vienen sentimientos que irritan, pensamientos negativos, incertidumbre.



Etapa 2: el risco. En esta etapa todos los empleados sienten como si se encontraran en un paredón, los pensamientos negativos los siguen invadiendo al igual que sus emociones, los empleados cometen error tras error, el desempeño y la productividad caen y caen y la resistencia al cambio se vuelve más intensa y quisieran escapar de la situación.

Como la nueva forma no funciona como ellos desean casi siempre surge la alternativa: volvamos a la manera anterior, no obstante si lo piensa es probable que pueda reflexionar acerca de una situación personal y en esos momentos empieza la duda. ¿Acaso será una mala idea?

Etapa 3: el valle. En esta etapa todo comienza a florecer, ya no hay errores tan frecuentes y si los hay los empleados tienden a corregirlos con rapidez, si el cambio es bueno la curva sube y continua en ascenso, hay que ser honestos no todos los cambios van con rapidez hacia arriba.

En esta etapa decrece la negatividad de los empleados, sus peores miedos ya han sido superados, pero aún hay incertidumbre, los administradores comienzan a percibir el progreso cuando ellos quieren implementar el cambio, es decir observan como sus empleados cometen menos errores y dan animo a aquellos que todavía no lo logran y se aferran a lo que sus empleados hacen bien. Es aquí cuando los empleados empiezan a alcanzar cierta solidez, ahora los éxitos son mayores, tienen plena confianza en sí.

Etapa 4: el ascenso. En esta etapa el desempeño mejora de manera impresionante, la curva asciende muy rápido, las actitudes de los empleados cambian y su productividad incrementa hasta buscan mejoras formas de hacer bien su trabajo. Aquí se mide psicológicamente a los empleados observando cómo enfrentan los problemas, los sentimientos se apaciguan, el orgullo emana de la idea fundamental de *¡lo logramos!* inclusive los empleados forman amistades que duraran toda su vida, este resurgimiento de motivación hace que el desempeño se eleve, el ensayo y error son sustituidos por procesos bien delineados, empiezan a compartir con los demás lo que bien que funciona el nuevo sistema es decir ese cambio.



La creencia progresiva en el nuevo enfoque empieza a esparcirse más allá del equipo que logro que funcionara y comienzan a hacer proselitismo y buscan a otros para que utilicen el nuevo enfoque. Los empleados inclusive aplican este enfoque a su vida personal, descubren beneficios y se dan cuenta de que ese miedo que tenían dejó de ser un problema.

Etapas 5: la cima. Recordemos las etapas 2, 3 y 4, cuando el desempeño era bajo, ahora está en ascenso y ha empatado con la forma antigua de hacer las cosas, pero con calidad de una mejor forma hay nuevos pensamientos y sentimientos *¡es genial!, ¡me encanta!*

Hay satisfacción en su vida, los empleados se sienten bien y tienen delirio de grandeza y se preguntan porque esperaron tanto tiempo.

Ahora como líder concéntrese en festejar a las personas que hicieron las aportaciones al cambio, en lugar de llamarle la atención a aquellas que se quedaron atrás, sea más creativo y motivador.

Se considera que tomando como ejemplo el modelo de *la curva J+* muchas instituciones educativas pueden llegar a la excelencia educativa si existe una verdadera conciencia de cambio desde su nivel administrativo involucrando aquí a sus directivos ellos como principales actores de este cambio de excelencia, los mismos que deberían siempre motivar a sus subordinados y tomando en cuenta que cuando hay buenos líderes ellos se encargaran como dice el autor de esta gran libro de realizar un proselitismo positivo para bien de la institución, ya que ellos pueden hablar bien sobre este cambio e ir logrando que otras personas se vayan involucrando en el mismo.

2.3.9 Gestión de Proyectos

Dentro de las definiciones de proyecto en el Diccionario de la Real Academia de la Lengua (1980) esta palabra significa:

- ➔ Designio o pensamiento de ejecutar algo.



- ⇒ Plan y disposición que se forma para la ejecución de algo importante, anotando y extendiendo todas las circunstancias principales que deben concurrir para su logro.

Para Ajenjo (2006) una gestión de proyectos es el conjunto de actividades encaminadas a ordenar, disponer y organizar los recursos y las necesidades para completar con éxito un proyecto dado. Añade que, la dirección y gestión del mismo es una tarea compleja, no siempre formalizada, que tiene tanto de arte como de técnica y que no siempre resulta atractiva para los profesionales más técnicos (en campos ajenos a la misma), especialmente si son jóvenes y no tienen muchos años de experiencia.

Un proyecto es una empresa única e irrepetible. A menudo se pone en marcha para conseguir resultados planificados dentro de un límite de tiempo y presupuesto de costos. Debido a que cada proyecto es único, su resultado nunca puede predecirse con absoluta fiabilidad. La gestión de proyectos es el negocio de lograr los objetivos finales frente a los riesgos y problemas que van surgiendo en el proceso. El éxito depende ampliamente de efectuar las tareas constituyentes de una manera posible y poniendo en marcha recursos para obtener el mejor resultado posible (Lock 1990).

Resumiendo un proyecto es una secuencia programada de tareas interrelacionadas y coordinadas establecidas para alcanzar objetivos específicos en un tiempo finito y para la cual existe un presupuesto determinado previamente

Hoy en día se cuenta con algunas metodologías las cuales permiten gestionar proyectos, facilitando el conocimiento de las mejores prácticas. Entre ellas se puede mencionar como la práctica más reconocida a nivel mundial a Project Management Body of Knowledge contenida en el libro PMBoK por sus siglas en inglés.

Este método propone que, lo primero que se debe hacer es establecer los supuestos (escenario que describe las condiciones de operación estándar que sirven de punto de partida para el inicio y desarrollo de un proyecto), el alcance y el objetivo del proyecto; mismo que, debe contar con una estructura básica que



considere al patrocinador, el líder o gerente del proyecto y al cliente o beneficiario del mismo.

La gestión de proyectos es una rama especializada en el campo de la gestión, cuya evolución ha servido para coordinar y controlar algunas de las complejas actividades de una organización moderna.

Aplicar esta gestión de proyectos en una institución educativa es de gran ayuda, ya que al momento en que se plantea un objetivo específico se debe hacer de una manera estructurada, pues, en el caso de escuelas y colegios se cuenta con el Proyecto Educativo Institucional el mismo que se construye (en base a la misión, visión y objetivos de la institución) en una guía que permitirá el logro de estos objetivos. Se puede decir que, es un camino que nos trazamos hacia donde queremos llegar, siendo un proyecto en el que participan directivos, jefes de área y profesores. Este se puede considerar como un proyecto social, ya que está enfocado a dar un buen servicio a la comunidad, a desarrollar alumnos responsables, honestos y capaces de contribuir a mejorar la forma de vida y sociedad. Se debe tomar en cuenta el contexto escolar con miras a la consecución de logros y resultados educativos.

Dentro de la educación se conoce los proyectos educativos institucionales (P.E.I) y para Kremenchutzkyla (2000) un proyecto institucional es la articulación entre un problema que es necesario resolver y un camino posible para que sea resuelto. El proyecto institucional es una tarea que se construye, a la manera de un trabajo de auto reflexión colectiva que permite aumentar el conocimiento sobre las dificultades y posibilidades de la escuela, propuesta que se presentó en las segundas jornadas Internacionales sobre Ética y Educación, organizadas por la cátedra UNESCO Ética y Política de Buenos Aires 30 y 31 de Marzo, disponible en <http://www.google.com/searchKremenchutzkyla+silvia+definicion+de+PE> [En línea] y recuperado en Febrero 2011

Madoni (2001) en su artículo *Construyendo vínculos* dice: Un proyecto educativo institucional implica una situación de aprendizaje colectiva donde se



establece un diálogo constante y sistemático entre los diferentes actores de la institución, a través de sus conocimientos y del análisis de sus prácticas, con el fin de lograr un cambio, recuperado en febrero 2011 [En línea] Buenos Aires. Disponible en http://www.funds.es.org.ar/archi/consruyendo_vinculos_2001.pdf.

El P.E.I es una construcción comunicacional con la participación de todos los que están involucrados de una manera u otra en los procesos de enseñanza aprendizaje y tiene un significado fundamental: la superación del aislamiento entre los educadores (Prieto 1999).

Se puede encontrar varios autores quienes aportan con conceptos y estudios sobre el PEI y a primera vista se puede observar que todos coinciden en que el fin de este proyecto nos lleva al logro de un objetivo, una meta y en algunos casos a un cambio en beneficio de la institución.

2.3.10 Gestión de Empresas

Como todas las anteriores es muy importante y más aún cuando se va a poner en marcha un negocio cualquiera que fuere su fin se debe iniciar con la estructura de la gestión que como bien se ha mencionado significa dirigir, administrar, organizar las funciones de la misma.

En toda organización se puede observar que participan muchos actores los mismos que en un trabajo conjunto y organizado llevan a cumplir las metas establecidas para la misma.

Para Romero un empresario es quien impone límites a su objetivo sucede cuando se quiere conseguir 2 objetivos al mismo tiempo y que no son compatibles como, por ejemplo, grandes ganancias y pequeños riesgos, de esta manera viene la función del empresario que consiste, principalmente, en hacer elecciones (toma de decisiones), relacionadas con la actividad que se realiza.

Todo centro educativo requiere de una dirección escolar. Hay que partir de la base de que organización y dirección son conceptos interrelacionados, en tanto en cuanto la existencia de una organización implica la existencia de un cargo directivo



al frente de la misma que, además, ostenta su representación. De forma similar, una persona puede estar formada para ejercer la función directiva, pero no será realmente una figura directiva (director o directora) hasta que esté al frente de una organización (Moreno 2007).

En el caso de una institución educativa se cuenta con autoridades grupos formado por director, rector, jefes de área, supervisores y en quien recae la máxima responsabilidad de la organización, se encuentra un equipo de trabajo formado por docentes o profesores, se puede ver el área administrativa que dependiendo de la magnitud de la institución consta de secretarías, contadores, administradores, psicólogos, doctores, dentistas y a veces instituciones que constan de auditores internos y externos cuando éstas han optado por certificaciones a nivel internacional.

Una institución educativa debe ser llevada, manejada, organizada como una gran empresa para cumplir con todos los requisitos o estándares que la conlleven a dar un servicio con calidad.

Cuando más dependa el trabajo de una organización de la tarea de los empleados con conocimiento profesional (lo que incluye a sus directores), más atenta deberá estar la organización a obtener las satisfacciones personales que les mantenga inspirados y en su lugar. El que cambien de empleo solo se debe en parte a la demanda exterior.

Para Lewitt (1991) una organización moderna tiene dos grandes retos: contar con el tipo y la cantidad de empleados con conocimientos que se requieran, para hacer lo que sea necesario y disponer de una organización en la que puedan prosperar y en la que deseen permanecer los mismos, y añade; en una organización moderna profesionalmente dirigida son los hábitos aceptados y la adopción racional de decisiones las que mantienen la unidad. Sin embargo, son muchos los directores que dependen demasiado de un excesivo trabajo de staff antes de hacer el suyo propio. Su puesto elevado les distancia del contacto directo con el lugar donde se desarrollan las actividades.



Toda institución educativa, como fuente de empleo, tiene una gran responsabilidad social con el bienestar de sus empleados; por lo tanto, el capital humano es el recurso más importante de una institución, entonces, la gestión de empresas se encarga de establecer las condiciones necesarias para promover su desarrollo integral, brindar un ambiente adecuado de trabajo siendo esta la principal función de los directores respecto del desarrollo de su personal.

2.4 Liderazgo Educativo

El liderazgo es uno de los fenómenos más analizados y menos comprendidos de la tierra+

J.M. Burns

2.4.1 Concepto

Hoy en día es muy común en las personas el uso de la palabra liderazgo en organizaciones, en empresas, en la calle e inclusive dentro de las instituciones educativas donde se habla de liderazgo ya que hay más competitividad lo que genera que las personas se vayan preparando cada día más, que sean capaces de dar más de sí para el bienestar de estas organizaciones, empresas o instituciones educativas.

Según el I Diccionario de la Real Academia de la Lengua (1980):

- liderazgo. m. liderato. //2. Situación de superioridad en que se halla una empresa, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito.
- liderato. m. Condición de líder. // 2. Ejercicio de sus actividades.

A si mismo se revisa la definición de líder:

- líder. (del inglés. Leader, guía). com. Persona a la que un grupo sigue reconociéndola como jefe u orientadora. // 2. Persona o equipo que va a la



cabeza de una competición deportiva. // 3. Construido en apos., que lo designa va en cabeza entre los de su clase.

El Diccionario de Ciencias de la Conducta (1956) define al liderazgo como las cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos.

Chiavenato (1993) define al liderazgo como: Liderazgo es la influencia interpersonal ejercido en una situación, dirigida a través de un proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos.

Para Bass (1990) liderazgo es: una interacción entre dos o más miembros de un grupo que a menudo requiere estructurar o reestructurar la situación, así como las percepciones y expectativas de los miembros. Los líderes son agentes de cambio, personas cuyos actos afectan más a otros de los que estos les afectan a ellos. El liderazgo tiene lugar cuando un miembro del grupo influye en la motivación o en las competencias del resto del grupo.

Según Guillen (2006) en su libro *Ética en las Organizaciones* menciona que: dentro de las nuevas aportaciones que se han denominado enfoques relacionales del liderazgo, se considera a este como un proceso de influencia mutua entre líder y seguidor, pues, las dos partes están implicadas en la relación; y, para el autor los tres enfoques más importantes son: el liderazgo transaccional, que define como una relación de influencia entendida como intercambio donde el seguidor cede su comportamiento adhiriéndose al líder a cambio de recibir algo; el liderazgo transformacional, que define una relación de influencia en la que el papel del líder consiste en provocar cambios en convicciones y actitudes para generar compromiso y adhesión; y por último, menciona al liderazgo servidor, que define una relación de influencia en la que el líder arrastra a lo demás a través del servicio que les presta, sin siquiera pretenderlo, logrando adhesión mediante la generación de confianza.

Resumiendo se puede decir que liderazgo es tener autoridad sobre un grupo de personas, poder decidir y tener influencia sobre otros tomando en cuenta que este grupo de personas piensa como uno y tienen las mismas tendencias.



Tomando como base esta definición propia me permito mencionar que liderazgo educacional puede significar el hecho de tener esa autoridad, ese poder de decidir, esa influencia más la capacidad de dirigir, organizar, administrar una institución educativa y al mismo tiempo saber motivar, invitar a la creatividad de sus colaboradores mediante el uso de la comunicación.

2.4.2 Tipos de liderazgo

Otro aspecto que implica al estudio de liderazgo es el referente a los estilos y doy cita a los más principales: el líder autócrata, el líder participativo, el líder de rienda suelta, líder burócrata, líder emprendedor, líder paternalista y demagogo entre otros.

Considerando los conceptos de Correa (2010) en su guía didáctica Liderazgo, Valores y Educación menciona lo siguiente:

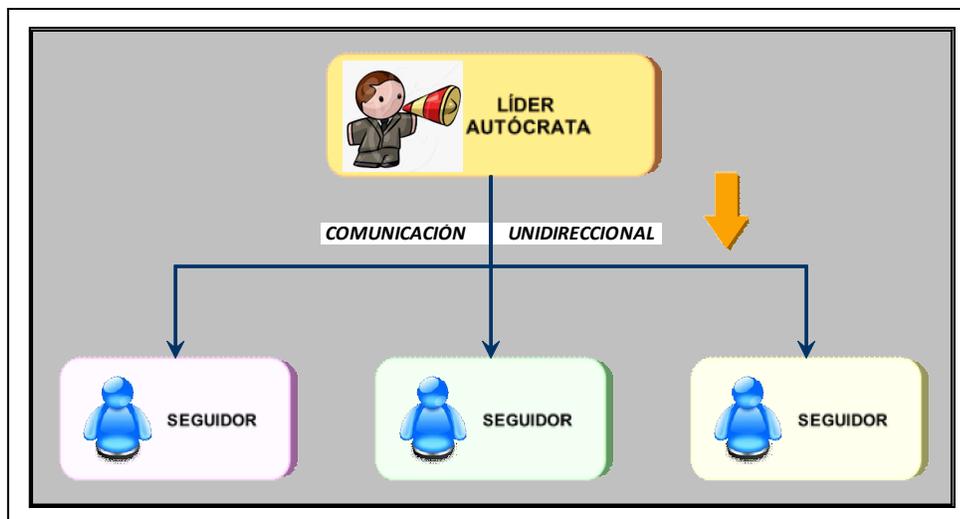
2.4.2.1 Líder autócrata

Es quien asume totalmente las responsabilidades y considera que lo subalternos solo deben obedecer, pues asegura que no saben hacer bien las cosas y puede haber desviaciones de los objetivos propuestos. Existe un control riguroso de las acciones realizadas por los subalternos.

Correa (2010) también menciona que esta forma de actuar ha sido la que se ha dado por parte del profesor en etapas que van siendo superadas. El profesor ha tenido desconfianza de los alumnos, con lo cual ha detenido las posibilidades de iniciativa y creatividad de los estudiantes. Se consideraba un modelo a seguir donde los alumnos respondían exactamente a lo que sus profesores enseñaban.



Flujo de influencias en un líder autócrata



Autor: Mónica Dávila V.

Fuente: Carlos Correa Guía Didáctica: Liderazgo, educación y, valores

Como se puede ver en la figura de flujo de influencias este tipo de líder es quien se encarga de tomar las decisiones, iniciar las acciones, dirigir, motivar y controlar a sus subalternos. Todo este proceso se centraliza en una sola persona ya que se cree que es la única persona capaz de hacerlo, sus subalternos deben mostrar obediencia y adhesión a sus decisiones.

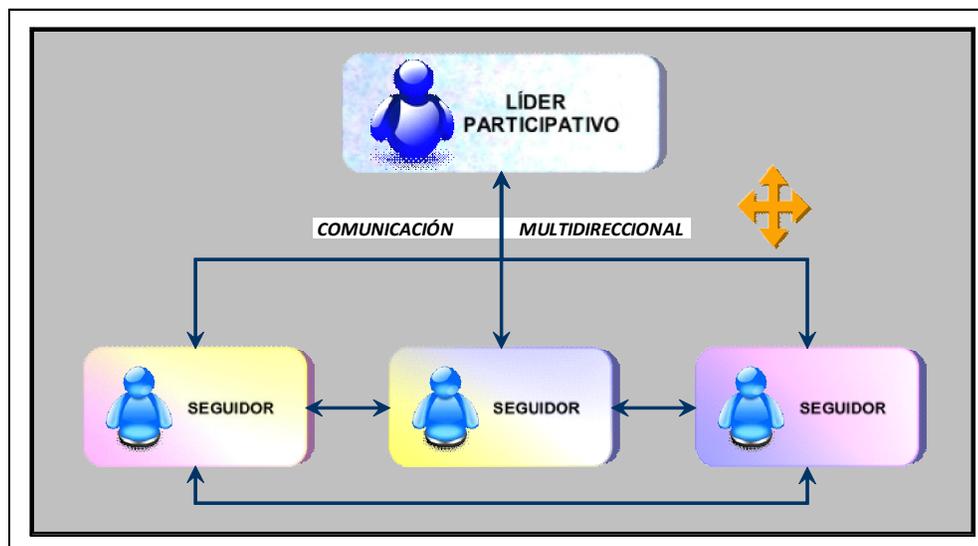
2.4.2.2 Líder participativo

Según Correa (2010) este tipo de líder considera que sus dirigidos tienen capacidades que les permite asumir responsabilidades y proponer nuevas ideas. Sabe perfectamente que él es el responsable de la toma de decisiones pero permite a sus subalternos que se expresen libremente. Son líderes que tienen muy claro los objetivos que hay que alcanzar y corrigen el rumbo cuando es necesario.



En el caso de un docente participativo este viene a ser un conductor hábil para sus estudiantes, ya que no hace sentir que es un mandamás y motiva a sus alumnos a trabajar y aprender.

Flujo de influencias en un líder participativo



Autor: Mónica Dávila V.

Fuente: Carlos Correa Guía Didáctica: Liderazgo, educación y, valores

La figura muestra que ser un líder participativo es muy fácil pero hay que saber escuchar y analizar seriamente las ideas que nos brindan nuestros subalternos para cultivar en ellos ideas más claras y maduras y hacerles conocer que todos tienen derecho a participar en la toma de decisiones siempre y cuando estas sean posibles y prácticas.

2.4.2.3 Líder de rienda suelta o liberal

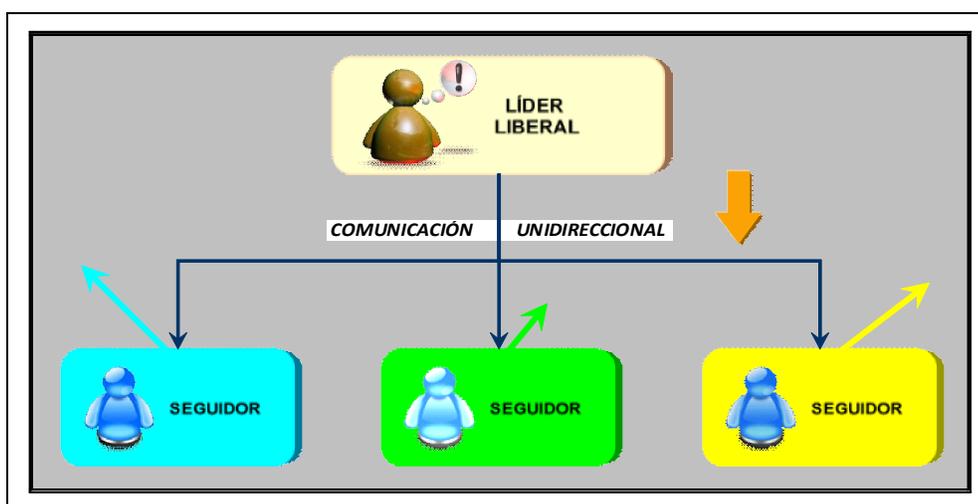
Para Correa (2010) un líder de este tipo deja que sus subordinados realicen sus funciones como lo consideren mejor. Por lo general no hay directrices, todo vale, este tipo de líder no se responsabiliza por los resultados y acciones de sus dirigidos.



Este tipo de líderes nos llevan a situaciones controversiales y en casos extremos a gobiernos autocráticos.

El autor menciona que en caso de la docencia hay algunos profesores que han intentado pasar de líderes autócratas a líderes participativos sin lograr afrontar este nuevo esquema lo que les ha llevado a ser incapaces de llevar a cabo su tarea como docentes.

Flujo de influencias de líder de rienda suelta



Autor: Mónica Dávila V.

Fuente: Carlos Correa Guía Didáctica: Liderazgo, educación y, valores

Aquí se puede ver que los subalternos deben ser personas bien capacitadas para lograr los objetivos propuestos ya que no cuentan con una guía o motivación para realizar sus funciones siendo ellos los únicos responsables de las mismas.

2.4.3 Características de todos los líderes

Todas las personas tenemos características que nos hacen únicos como seres humanos estas características son elementos que nos hacen diferentes a los demás. Al hablar de líderes también se pueden mencionar sus características



Las características de un líder, recuperado en Febrero 2011 en Seminarios Online disponible en: <http://www.rppnet.com.ar/liderazgo1.htm> en un artículo sobre liderazgo que menciona que las características de todo líder deben ser:

- ☞ Dedicación. Como líderes deben estar comprometidos con la supervivencia y prosperidad de la organización a largo plazo.
- ☞ Pasión. Los líderes deben amar la organización y sus objetivos. Deben tener el deseo de anteponer las metas de la empresa a todo lo demás; requieren pasión.
- ☞ Credibilidad. Los líderes hacen lo que dicen. La coherencia de las acciones y palabras es esencial. Y también lo es la honestidad. Si las circunstancias determinan la realización de cambios, un líder debe estar dispuesto a explicar el motivo y ser capaz de hacerlo; si no se obtienen los resultados prometidos, un líder debe ser capaz de admitir errores o defectos.
- ☞ Aptitudes extraordinarias. Un líder debe ser el mejor en algún aspecto clave de la empresa y ser capaz de convertir esta cualidad en algo realmente diferente.
- ☞ Aptitud. Para formar y conservar el equipo adecuado. Los líderes deben tener la capacidad de identificar los distintos tipos de personas que necesitan para implementar el plan estratégico a largo plazo y evitar la tentación de incorporar solamente las personas que están más a su alcance, que le agradan o que se asemejan a ellos.

Una vez que tiene un equipo, el líder debe ser capaz de motivarlo adecuadamente. Algunos equipos requerirán gratificaciones y recompensas inmediatas, algunos necesitarán seguridad y otros responderán positivamente si tienen pleno control sobre lo que hacen y cómo lo hacen.

Se conoce que el éxito de una organización aumenta los deseos de la gente por intentar hacer más cosas. Todo crecimiento dentro de un área determinada nos aporta nuevas competencias, habilidades y la confianza necesaria para buscar el



crecimiento de todas las demás áreas que formen una organización, es por esto que creo necesario poder compartir cuales son las competencias que marcan la diferencia en como los líderes son percibidos por los demás.

Para Hargreaves y Fink (2008) hay características que tiene que ver con el carácter de la persona y están vinculadas con dos grandes valores como son Integridad y Honestidad.

Cuadro No. 2: Carácter

CARÁCTER (Muestra una gran Integridad y Honestidad)	
Líderes de alto rendimiento	Líderes de bajo rendimiento
<ul style="list-style-type: none">- Predican con ejemplo- Cumplen promesas- Son modelo de valores básicos	<ul style="list-style-type: none">- Se sienten amenazados con éxitos ajenos.- Se ponen medallas a costas de los demás.- Culpan a otros por sus errores.

Elaborado por: Mónica Dávila V.

Fuente: Hargreaves, A. (2008).+El líder extraordinario+

En este cuadro se muestra las características que diferencian a un líder positivo y a un líder negativo en cuanto a capacidad personal donde se toma en cuenta su experiencia, su nivel de análisis frente a situaciones, su capacidad de innovación, y manejo de auto-desarrollo.



Cuadro No. 3: Capacidad Personal

CAPACIDAD PERSONAL (Experto técnico y profesionalmente)	
Líderes de alto rendimiento	Líderes de bajo rendimiento
<ul style="list-style-type: none"> - Son solicitados en busca de asesoramiento y consejo. - Emplea conocimientos para ayudar al equipo. - Tiene credibilidad 	<ul style="list-style-type: none"> - No dominan su trabajo. - Son incompetentes desde el punto de vista profesional. - Son anticuados y no dominan la tecnología.
CAPACIDAD PERSONAL (Analiza Situaciones y Resuelve Problemas)	
Líderes de alto rendimiento	Líderes de bajo rendimiento
<ul style="list-style-type: none"> - Posee excelente criterio profesional. - Toma decisiones correctas. - Alienta nuevas ideas. 	<ul style="list-style-type: none"> - No prevén problemas. - No tienen en cuenta gama de alternativas antes de tomar una decisión.
CAPACIDAD PERSONAL (Innova)	
Líderes de alto rendimiento	Líderes de bajo rendimiento
<ul style="list-style-type: none"> - Fomentan enfoques alternativos. - Generan soluciones creativas e ingeniosas. - Crean cultura de aprendizaje. - Motivan a los demás. - Trabajan para mejorar en vez de desalentar. 	<ul style="list-style-type: none"> - Temen cuestionar sistemas o procesos. - Piensan que nuevas alternativas serán costosas. - Entorpecen nuevos enfoques o ideas.
CAPACIDAD PERSONAL (Practica el Auto-desarrollo)	
Líderes de alto rendimiento	Líderes de bajo rendimiento
<ul style="list-style-type: none"> - Trabaja en forma constructiva basándose en una retroalimentación. - Busca la retroalimentación de los demás para mejorar. - Tiene ganas de aprender. 	<ul style="list-style-type: none"> - Parece no importarle cualquier tipo de mejora personal. - Se contenta con sus competencias y habilidades actuales. - Teme que otros perciban sus esfuerzos como muestra de incompetencia.

Elaborado por: Mónica Dávila V.

Fuente: Hargreaves, A. (2008). *El líder extraordinario*



*UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL*

El cuadro muestra como un líder puede llevar o no a su equipo a una orientación de resultados los mismos que si son positivos son beneficiosos tanto para la organización como para todo el personal que labora en ella, logrando con esto un clima laboral favorable.

Cuadro No 4: Orientación a Resultados

ORIENTACION A RESULTADOS (Promueve la obtención de resultados)	
Líderes de alto rendimiento	Líderes de bajo rendimiento
<ul style="list-style-type: none"> - Persiguen todos los cometidos y proyectos hasta lograrlos. - Hacen todo lo posible por cumplir con objetivos y fechas asignadas. 	<ul style="list-style-type: none"> - No logran resultados de acuerdo a l plazo estipulado. - No logran objetivos fijados para su trabajo.
ORIENTACION A RESULTADOS (Establece metas ambiciosas)	
Líderes de alto rendimiento	Líderes de bajo rendimiento
<ul style="list-style-type: none"> - Mantienen un alto grado de rendimiento. - Establecen estándares de excelencia. - Fomentan espíritu de mejora continua. 	<ul style="list-style-type: none"> - No logran un elevado grado de compromiso entre los empleados con respecto a metas y objetivos del grupo.
ORIENTACION A RESULTADOS (Toma la iniciativa asumiendo responsabilidad por los resultados)	
Líderes de alto rendimiento	Líderes de bajo rendimiento
<ul style="list-style-type: none"> - Asume responsabilidad personal por el equipo. - Hace más de lo estrictamente necesario para que nadie tenga que decirselo. - Se puede contar con ellos para el seguimiento de compromisos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Culpa a los demás por fracasos. - Pierde interés ante proyectos y no efectúa seguimiento de los mismos.

Elaborado por: Mónica Dávila V.

Fuente: Hargreaves, A. (2008).+El líder extraordinario+

A continuación en el cuadro se puede ver las diferencias entre un líder de alto rendimiento y bajo rendimiento en cuanto a sus habilidades interpersonales, como estas personas trabajan con su equipo o subordinados dentro de la organización, como es la comunicación, como inspira y motiva a su equipo, como establece las relaciones de trabajo, el desarrollo que tienen sus subordinados.



Cuadro No. 5: Habilidades Interpersonales

HABILIDADES INTERPERSONALES (Comunicación frecuente y convincente)	
Líderes de alto rendimiento	Líderes de bajo rendimiento
<ul style="list-style-type: none"> - Son hábiles para comunicar nuevos puntos de vista. - Dar al equipo de trabajo un sentido inequívoco de dirección y propósito. - Ayudan a comprender a los demás como su trabajo contribuye a los objetivos globales de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> - Comunica mal los planes. - Son incapaces de explicar el propósito o importancia de las tareas asignadas.
HABILIDADES INTERPERSONALES (Inspira y motiva a conseguir un alto rendimiento)	
Líderes de alto rendimiento	Líderes de bajo rendimiento
<ul style="list-style-type: none"> - Activan a la gente a realizar un esfuerzo extra. - Tienen la capacidad de conseguir del grupo que los objetivos vayan más allá de lo esperado. 	<ul style="list-style-type: none"> - No son capaces de inspirar compromiso, energía ni actitud ganadora.
HABILIDADES INTERPERSONALES (Establece relaciones)	
Líderes de alto rendimiento	Líderes de bajo rendimiento
<ul style="list-style-type: none"> - Tienen la confianza de sus dirigidos. - Son accesibles y agradables. - Manejan situaciones difíciles de forma constructiva y discreta. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tienen dificultades para llevarse bien con la gente. - Su equipo no se siente libre para formular quejas.
HABILIDADES INTERPERSONALES (Desarrolla a los demás)	
Líderes de alto rendimiento	Líderes de bajo rendimiento
<ul style="list-style-type: none"> - Se interesan verdaderamente en el desarrollo profesional de los demás. - Transmiten un feedback positivo, corrector y sincero a los demás. - Apoyan el crecimiento de otros. 	<ul style="list-style-type: none"> - No dan feedback a tiempo. - Tratar de retener a los mejores y truncan sus oportunidades de crecimiento profesional.
HABILIDADES INTERPERSONALES (Colabora y trabaja en equipo)	
Líderes de alto rendimiento	Líderes de bajo rendimiento
<ul style="list-style-type: none"> - Establecen una forma de trabajo cooperativo con los demás. - Fomentan espíritu de cooperación. - Se aseguran que su equipo coopere con los demás departamentos. 	<ul style="list-style-type: none"> - No saben trabajar con gente. - Promueven espíritu de competición con otros grupos de trabajo.

Elaborado por: Mónica Dávila V.

Fuente: Hargreaves, A. (2008). *El líder extraordinario*



Y por último se presenta el cuadro donde se pueden ver las características de un líder cuando lleva a la organización a un cambio, si recuerdan este cambio es mencionado en el famoso estudio del método de la curva J, cuando hablan de cinco etapas que una organización puede pasar al iniciar un cambio, donde todos deben colaborar para lograr el mismo de una forma positiva.

Cuadro No. 6: Liderazgo del Cambio Organizacional

LIDERAZGO DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL (Desarrollo de una perspectiva estratégica)	
Líderes de alto rendimiento	Líderes de bajo rendimiento
<ul style="list-style-type: none"> - Saben la relación que existe entre su trabajo y la estrategia de negocio. - Traducen la visión y objetivos de la organización a objetivos estimulantes y significativos. - No pierden de vista el largo plazo y se puede confiar en ellos para que equilibren necesidades de corto y largo plazo en la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> - Quedan atrapados en el día a día, y no son capaces de adoptar perspectivas más amplias a largo plazo en las decisiones empresariales.
LIDERAZGO DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL (Defiende y promueve el cambio)	
Líderes de alto rendimiento	Líderes de bajo rendimiento
<ul style="list-style-type: none"> - Son abanderados de proyectos o programas presentando los mismos de modo adecuado para que sean apoyados. -Venden bien proyectos o programas a los demás. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tienen a seguir el liderazgo de otros cuando hay tentativas de cambio.
LIDERAZGO DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL (Conecta al grupo con el mundo exterior)	
Líderes de alto rendimiento	Líderes de bajo rendimiento
<ul style="list-style-type: none"> - Demuestran capacidad para representar al equipo de trabajo ante otros. -Ayudan a entender que las necesidades del cliente son cruciales para la misión y objetivos de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> - Toman decisiones cotidianas en base a necesidades internas y no de clientes. - No disponen de una amplia red de contratos externos.

Elaborado por: Mónica Dávila V.

Fuente: Hargreaves, A. (2008). *El líder extraordinario*



Se invita a los lectores a leer el anexo Nro. 6 donde comparto la historia de un libro que tuve la oportunidad de leer ¡A la carga! (Gung Ho) de los autores Blanchard, K. y Bowles, S. (2009)

2.5 Diferencias entre Directivo y Líder

Según Zaleznic (1977) en un artículo recuperado en Febrero de 2011 sobre el aprendizaje y otras curiosidades se encuentra las *%Diferencias entre líder y directivo+* [En línea]. Disponible en <http://achavero.blogspot.com/2007/07/zaleznic-la-diferencia-entre-directivo.html> menciona:

Cuadro No. 7: Diferencias entre Directivo y Líder

DIRECTIVO	LIDER
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Un directivo nace con independencia de aptitudes innatas que lo llevan a alcanza dicha posición. ✓ El interés primordial en cumplir con los objetivos en curso le impide pensar en lo que podría obtenerse, mediante una reorganización, para fomentar la colaboración de sus miembros ✓ Resistente o desconfía de los empleados que conocen su trabajo mejor que el Gerente. ✓ En ocasiones modifica los acuerdos del grupo por conveniente personal. ✓ Considera la solución de problemas como una pérdida de tiempo o como una abdicación de la responsabilidad de la gerencia. ✓ Controla la información y comunica solamente lo que los miembros del grupo necesitan o deben saber. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Un líder no necesita basarse en su autoridad jerárquica para defender sus ideas. ✓ Tiene tolerancia hacia la confrontación. ✓ Un líder es alguien que mira a su interior y construye un mundo que no está regido por sentimiento de pertenencia o reconocimiento. ✓ Un líder construye su percepción del entorno con un profundo sentimiento de identidad. ✓ Un líder se hace. ✓ Un líder adquiere una visión humanista del mundo. ✓ Comprende cómo gestionar sus emociones internas.

Elaborado por: Mónica Dávila

Fuente: <http://achavero.blogspot.com/2007/07/zaleznic-la-diferencia-entre-directivo.html>

Se puede ver en el cuadro que las diferencias entre directivo y líder son algunas y en caso de la educación es necesario contar con líderes que ayuden a



concluir las metas propuestas dentro de una organización que se dedica a la educación es decir el cumplimiento de su visión y misión.

Para Garnica (2007) un líder se inspira en la convicción, o en la entrega emocionada de sus seguidores, se sustenta en la legitimidad de un mandato que asume, no está sometido a términos o fechas, cree en la acción y busca la transformación.

2.6 Los valores y la educación

En la actualidad el tema de los valores esta en boga y por doquier, se siente la necesidad de sentir que existe dentro de la familia, en la escuela, en la sociedad. Las escuelas, los colegios, universidades y organizaciones reconocen que hay una carencia de los mismos y de cierta manera se los propone y forman parte de la misión de muchas instituciones.

Los valores se notan, entre otras cosas, cuando: existen lazos y manifestaciones afectivas positivas entre los sujetos; cuando hay orden, limpieza y armonía donde se vive; cuando hay paz y progreso de grupo; cuando se aprecia y se cuida la salud del cuerpo; cuando se identifican las conductas del bien y se diferencian las del mal (Chavarría 2007).

Balmes (2004) en su Tratado general de ética dice: ~~Hay~~ Hay en todos los hombres ideas morales. Bueno, malo, virtud, vicio, licito, ilícito, derecho, deber, obligación, culpa, responsabilidad, merito, demerito, son palabras que emplea el ignorante como el sabio en todos los tiempos y países; este es un lenguaje perfectamente entendido por todo el linaje humano, sean cuales fueren las diferencias en cuanto a la aplicación del significado a casos especiales+

Correa (2010) menciona que hablar de valores involucra elementos básicos de la ética como: el bien, la norma y la virtud.

Al hablar del bien el autor se refiere a todo aquello a lo que aspiramos, lo que vale la pena y si recuerda la historia de Hung Go en el anexo Nro. 6 las ardillas nos



enseñan que nuestro trabajo vale la pena, el trabajo que tenemos es un bien que aspiramos el cual queremos que sea bueno y nos de satisfacciones.

Para Chavarría (2007) lo que es para de la persona es aquello que la perfecciona, que le mejora en algo (en su salud, en sus relaciones humanas, en sus sentimientos, etc.). Hablando pedagógicamente los valores son fuente de perfeccionamiento humano+

Correa (2010) continua: la norma habla de las maneras o modos en como conseguimos ese bien, por eso así como nuestras vidas son regidas por normas lo mismo debe ser dentro de la educación deben haber normas de justicia las cuales están establecidas dentro del código de ética que tiene toda organización.

Y por último existe la virtud que está igualmente relacionada con los valores de las personas y se refiere a la forma práctica de cómo realizamos un bien.

El diccionario de la Real Academia de la Lengua dice que valor es:

- Valor. m. // 1. grado de utilidad o aptitud de las cosas, para satisfacer las necesidades o proporcionar bienestar o deleite. // 2. Alcance de la significación o importancia de una cosa, acción, palabra o frase.

Los valores no son sino principios que tenemos los seres humanos y que nos ayuda a saber comportarnos como personas y a ser mejores cada día, son la base para vivir en comunidad y aprender a relacionarnos con otras personas.

Es así como en una organización los valores son el marco del comportamiento que deben tener sus integrantes, y dependen de la naturaleza de la organización (su razón de ser); del propósito para el cual fue creada (sus objetivos); y de su proyección en el futuro (su visión). Para ello, deberían inspirar las actitudes y acciones necesarias para lograr sus objetivos, esto quiere decir que los valores organizacionales se deben reflejar especialmente en los detalles de lo que hace diariamente la mayoría de los integrantes de la organización, más que en sus enunciados generales.

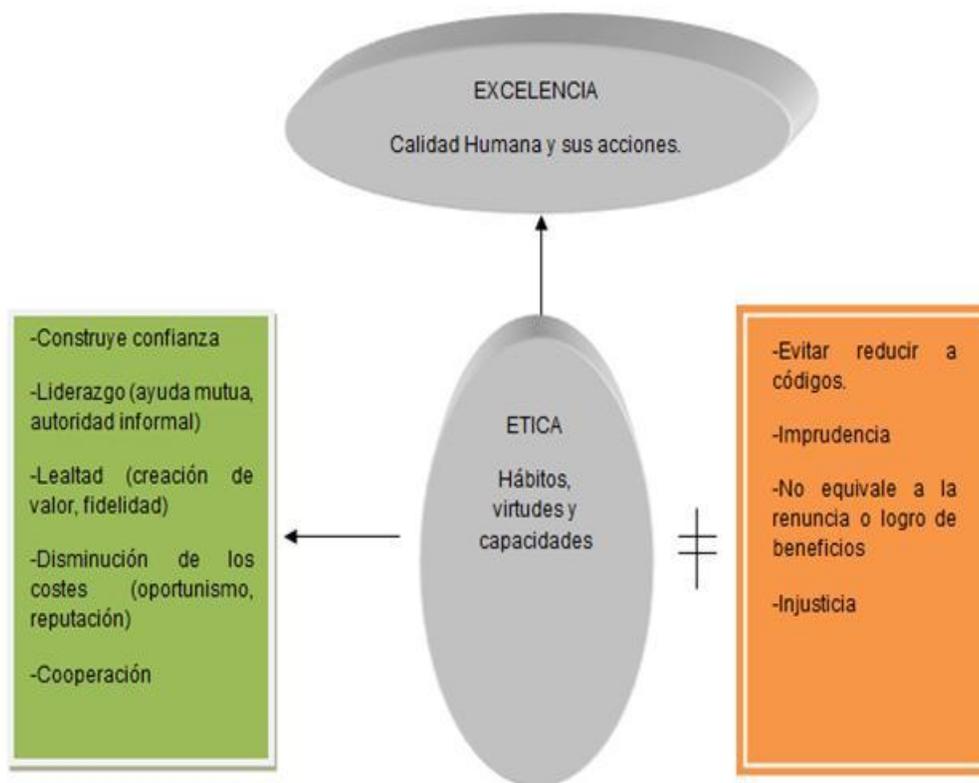


Ahora bien entendiendo la importancia que tienen estos valores se puede añadir que en la educación son primordiales y que siempre debe ser expuesto para conocimiento general dentro de la institución educativa, basarse en ellos para el logro de la visión y objetivos establecidos por la misma.

González (1996) en su libro sobre *Ética* nos habla de los valores y dice: el valor es una de las realidades más familiarizadas en nuestra vida diaria, todos los objetos que utilizamos diariamente tienen un valor en el mercado, la vida gira en torno a algún valor, sea este económico, estético, religioso, político, etc., y concluye diciendo valor es aquella cualidad que percibimos en los seres consistentes en una relación de sentido positivo entre dichos seres algún campo de realización humana, es decir valor es una cualidad de posibilidad que el hombre percibe en algún ser.

Según lo que comenta González, los valores se clasifican en grupos utilizando diversos criterios como son: lógicos, éticos, estéticos, místicos, religiosos, eróticos entre otros.

Al igual que la ética es muy importante su promulgación en las organizaciones ya que depende de los valores y la ética el buen funcionamiento de las mismas, cuando hay ética y valores hay normas que debemos seguir, el código de ética que toda institución debe tener voy a presentar el siguiente cuadro donde se puede observar cómo se aplica la ética en las mismas y como puede ayudar al progreso de las mismas, el cuadro presenta todo lo que se debe hacer y todo lo que se debe evitar para llegar a la excelencia.



Autor: Mónica Dávila

Fuente: Guillen Parra. *Ética en las organizaciones.*

2.6.1 Educación

Al hablar de la educación siempre nos preguntamos ¿quién educa?, ¿desde dónde se educa? no debemos olvidar que la educación es una tarea primordialmente de la familia ya que es considerada el núcleo de la sociedad, es de quien se aprende con el diario vivir y a través del ejemplo, luego viene la escuela y ésta en conjunto con la familia se encargan de preparar a los niños y jóvenes para la sociedad, para la vida diaria.

Según Vílchez (1987) la educación que imparte la escuela no se limita, ni debe limitarse jamás a tapar huecos, suplir deficiencias, corregir errores respecto al bagaje formativo que el niño traiga desde su familia. La escuela tiene su propia y



específica tarea educadora en todos los campos de la persona y por supuesto en el campo moral.

Si nos ponemos a pensar detenidamente cuando mencionábamos que la ética es muy importante dentro de las organizaciones en este caso instituciones educativas nos referíamos exactamente a esos principios, a ese ejemplo positivo que debemos dar como adultos a niños y a jóvenes cuando somos honestos, cuando somos responsables de nuestros actos, cuando somos justos ya que de nosotros y nuestro comportamiento ante ellos depende el futuro de nuestros educandos por eso es tan importante mencionar el campo moral el cual está profundamente ligado a la ética.

Vílchez (1987) plantea lo siguiente: ¿Es posible educar desde la neutralidad? Quienes defienden esta posición dicen que es posible educar sin poner sus raíces en una ética de tipo relevado, se refieren a la educación religiosa que personalmente creo que no está por demás creer en alguien quien nos da paz, sentido a nuestras vidas.

Educar para la vida responde a los retos del tercer milenio: protagonismo en el cambio, competencias profesionales flexibles, convivencia pluricultural, visión del futuro, creatividad en la acción, pensamiento crítico fundamentado en valores, voluntad recia forjada en virtudes, afectividad encauzada (Chavarría 2007).

Vílchez dice que el hombre es unidad, un todo global, y cuando el profesor educa lo hace desde sus convicciones personales, dentro de las cuales, quiérase o no, ocupan un lugar importante las convicciones éticas.

Entonces es difícil pensar que se pueda educar desde la neutralidad ya que todo ser humano tiene principios y valores que lo hacen único y útil a la sociedad.

En resumen se puede decir que es de primordial importancia como institución educativa dar a conocer a los padres de familia y la comunidad sobre los contenidos éticos que se impartirán en la misma y que se hallan presentes en todo el proceso educativo, todo esto queda bien claro cuando la institución cuenta con una misión,



con una visión y con objetivos que desea cumplir basando su código de ética en valores.

2.6.2 La escuela y la familia

En la actualidad se ve la gran necesidad de unir el proceso educativo de todo ser humano en su niñez, adolescencia y juventud con la familia ya que la misma se considera el núcleo más importante dentro de la sociedad pues en ella se ven reflejados los valores recibidos por herencia y al momento de ir a la escuela se los mantiene como parte de un programa educativo.

Para Chavarría (2007) la familia es la instancia educativa primaria; ahí donde se inicia el proceso de perfeccionamiento de todas las facultades específicamente humanas, y por ello, el ámbito natural para nacer, crecer y morir como personas. Así la familia se convierte en la célula básica de la sociedad.

Vílchez (1987) también habla sobre este tema y dice: la casa y la escuela pueden ser dos mundos diferentes pero existe la convicción generalizada de que ha de darse una interacción y colaboración entre la escuela y la familia en todos los planos ya que el niño o joven es el único sujeto y beneficiario de esta acción educativa.

Es de saber común que muchos padres de familia creen que mandando a sus hijos a la escuela es suficiente para transformarlos en ciudadanos de bien y que aporten a la sociedad en un futuro cercano, lamentablemente muy pocos son aquellos padres que se involucran de una manera profunda en este proceso educativo, que llegan a formar una verdadera comunidad educativa con los profesores y autoridades, recordemos que siempre se ha hablado de esa famosa trilogía dentro de la educación donde se involucran padres, profesores y estudiantes.

El estudio de este autor menciona en su libro que siempre habrá contradicciones entre el mundo educativo familiar y escolar y es por esto que en la actualidad se realizan estudios y proyectos de mejoras educativas donde participan



todos, escuelas para padres de familia, capacitación al docente, convivencias entre otras.

La familia como núcleo de la sociedad, los padres, deben ser los primeros educadores de sus hijos en todos los campos y especialmente en el campo moral, la labor de una escuela es complementaria.

Para resumir esta parte simplemente resta decir que también la comunidad forma parte en este proceso educativo ya que es el contexto donde los niños y jóvenes crecen y viven diariamente, debe haber consciencia general, promover el dialogo, la comunicación ante este proceso educativo el cual debe ser positivo y de beneficio para todos.

No hay que olvidar que la familia y la escuela son necesarias y se complementan entre sí.

Mayorga (1978) dice: el mantenerse en posiciones de autonomía y colaboración exige una política de comprensión y generosidad.

2.6.3 La escuela y la comunidad

Al hablar de escuela y comunidad se crea un lazo de unión donde un centro educativo funciona tomando en cuenta las necesidades de la comunidad donde se encuentra ubicado.

Para Moreno (2007) quien dice el centro educativo debe ser parte de la comunidad tomando en cuenta los cuatro espacios prioritarios de actuación a los que la organización escolar debe atender para conseguir el éxito de todo el alumnado.

- ♦ Enseñanza. Atender específicamente al aprendizaje de todo el alumnado.
- ♦ Convivencialidad. Implementar un sistema de regulación que permita llevar a cabo la enseñanza y resolver los conflictos derivados de la convivencia de intereses diversos.



- ♦ Dirección democrática del centro. Permitir a todos implicarse en la toma de decisiones, enfocando las reuniones sobre las tareas y haciendo visibles los circuitos de responsabilidad.
- ♦ Apertura al entorno. En una doble dirección: atender a lo que viene del exterior y dar a conocer el trabajo del centro.

La escuela integrara la educación llegando a ser el centro de una comunidad de aprendizaje (McCune 1988).

Es así que en otros países muchas escuelas en la actualidad realizan sus planificaciones en base a las necesidades de la comunidad y se puede ver la posibilidad de poder aplicar este sistema en las escuelas ecuatorianas.

2.6.4 Los niños de hoy

Para Vílchez (1987) los niños de hoy han sido influenciados en sus características ya sea por ambientes determinados, por familias, por padres modernos, por los medios que tienen a su alcance o simplemente por una concepción determinada de la vida que por doquier existe.

- ♦ La mayoría de los niños de edad escolar aparecen hoy muy receptivos, probablemente por estímulos percibidos por los medios de comunicación, por el medio ambiente en general produciendo en ellos, como respuesta, tal receptividad y agilidad.
- ♦ También vale la pena mencionar que muchos de nuestros niños tienen altas dosis de pasividad y por ende tienen menor creatividad y originalidad.
- ♦ Tienen una inclinación a comportamientos estándar, seguramente por ambientes familiares parecidos, aglomeraciones urbanas, utilización de medios idénticos de comunicación (celulares, laptops, Psp/ play station portable), propagandas y publicidad masiva que se transmiten agresivamente en el psiquismo, todos estos actúan como factores de igualación comporta mental.



- ♦ Sentido crítico, frecuentemente hipercrítico, ante los padres y figuras parentales (profesores, autoridad, etc.).
- ♦ Individualismo y dificultad para la solidaridad y lo comunitario. Esto se puede evidenciar en aglomeraciones urbanas grandes y más aún en las familiares con alto poder adquisitivo.
- ♦ Los niños de hoy aparecen con una mayor capacidad de diálogo, para el pluralismo ideológico y religioso y para aceptar las diferencias.
- ♦ Según los investigadores de este libro *La educación ética* estos niños tienen vivencias a nivel planetario, los autores se refieren a que muchos niños han tenido la oportunidad de viajar o conocer más del mundo a través de los medios de comunicación (internet).
- ♦ Es también muy de notar el impacto que en los niños ha supuesto la agresividad ambiental y señala: (ahí tenemos el rebajamiento progresivo de la edad delictiva, los problemas derivados de las drogas, etc.) y la erotización y comercialización del sexo, todo lo cual resulta un verdadero atraco a la sensibilidad y al psiquismo de los niños.
- ♦ Tienen un sentido de inmediatez es decir aquí y ahora mismo, debe ser por una exaltación a lo automático, a la tecnología.
- ♦ Intolerancia al dolor y sufrimiento.

Ahora la pregunta es ¿vale la pena educar desde la neutralidad?, definitivamente que no, pienso que somos los actores principales en la educación simplemente por dar ejemplo y aportar con nuestros conocimientos a esas semillitas que florecerán para bien o para mal según como los hayan educado.

Considero personalmente que alejarlos de la tecnología no es lo correcto, no es la solución muy al contrario se les debe dar apertura a la misma siempre y cuando haya una guía positiva para el uso de la misma, siempre y cuando haya un análisis profundo del uso de la misma.



Lamentablemente hoy en día los padres de familia viven en un nivel de stress alto provocado por factores como la economía, la competencia, la tecnología y muchos más que los han llevado a convertirse en padres permisivos y demasiado generosos supliendo así su falta de tiempo para con sus hijos.

En la actualidad se puede encontrar familias donde los niños y jóvenes viven prácticamente solos, cuidados por personas demasiado adultas, por empleados o cuidados por hermanos mayores donde el hermano mayor apenas tiene diez años, esa es la realidad, si no hay un compromiso de familia como ya lo había expuesto anteriormente de que estamos hablando, de que núcleo de la sociedad se habla, cuando es el eje principal de este proceso educativo.

Hoy en día la labor de un docente es más complicada que antes por el simple hecho de no contar con las familias como en épocas anteriores y por esta razón insisto en que nosotros somos responsables de esos niños y jóvenes y somos los principales actores de la educación, debemos ser guías, en muchos casos amigos y confidentes con el fin de ganar su confianza y de cierta manera poder guiarlos a hacer bien las cosas, a tomar decisiones correctas.

“Tú quieres ser sabio? Estudia en ti mismo, habla poco, piensa alto, mira hondo, observa siempre y aprende de todos.”

Joaquín Trincado

2.6.5 Hacia un tipo de hombre ético

No debemos olvidar que la ética ha de ser proyectada, creativa y pedagógica, si es que de verdad queremos que constituya una dimensión fundamental de la persona (Vílchez 1987).

Él se basa en cuatro puntos importantes para lograr esto:

- a) Educar para ser persona. Es la base. La ética no puede resultar para el niño una realidad superpuesta y postiza muy al contrario debemos insistir y poner una acentuación especial. Cuando educamos para que el niño



desarrolle todas sus posibilidades vitales de una manera armónica, integral, coherente, lo que hacemos es aportar bases sólidas para una educación moral.

- b) Como se mencionó antes, el ser humano es algo unitario y global, no se puede separar la moral para el cuerpo y la moral para el espíritu. Aquellos que no tengan capacidad de asombrarse de esa singularidad maravillosa e irreplicable que es cada ser humano, simplemente no debe educar, de manera que, hay que educar para ser y no para tener.
- c) Educar para la libertad y la responsabilidad. Es evidente. Toda educación y, más si cabe, toda educación moral debe ser una educación desde y para la libertad. Es decir, una educación que posibilite la madurez personal para que el niño poco a poco sea capaz de enfrentarse responsablemente con la vida, con los demás, con la realidad toda. Un individuo creativamente proyectado hacia la realidad es un individuo responsable y libre. Para lograr esa libertad responsable hay que tener lucidez. Por eso la formación moral tiene mucho de iluminación, de esclarecimiento de la realidad, la cual no
- d) puede enfrentar adecuadamente si el individuo no ve claro, así la conciencia será, pues, lucidez y libertad de decisión y opción responsables.
- e) Educar para una vida entendida como proyecto dinámico. Es importante, y ha de estar en las bases de toda educación ética en la escuela, enseñarles a ser creativos, a vivir su propia e irreplicable originalidad vital, a entender y realizar su vida como proyecto siempre abierto a una mayor exigencia y perfección. Hay que tener presente que toda actuación moral es vivida desde el sujeto que es uno mismo y es vivida ante cada situación siempre cambiante, siempre nueva.
- f) Educar para la alteridad. La educación moral en la escuela debe hacer del niño un ser abierto a los otros (dimensión social), al otro (dimensión interpersonal), a lo otro (dimensión de realidad), al Otro (dimensión trascendente religiosa). Para ello va a necesitar buenas dosis de



flexibilidad, de adaptación, de capacidad de cambio, de diálogo, de silencio y escucha, exigencias educativas indispensables y objeto por las misma de una especial atención en todo buen proceso educativo. Solo mediante una educación para la alteridad el niño podrá entender y vivir una moral del amor, del sí, de lo positivo.

Como resultado de un perfil ético personal se puede concluir que la escuela dentro de la educación moral lograría esto: primero ser persona, segundo ser lucida, libre y responsable, tercero verse como proyecto dinámico y creativo; y por ultimo; tener apertura al otro, a los otros, a lo otro.

Para concluir con este capítulo sobre Educación, solo basta mencionar cuales son los defectos que se puede evitar en el proceso educativo, pues, según Vílchez se debe:

- a) Evitar una formación moral casuística es decir basada en ejemplos donde se basan en una concepción conductista según el esquema estímulo-respuesta, donde existen recetas para evitar el pecado, para crear hábitos morales en base a meras repeticiones.
- b) Huir de la formación ética, ser un aguafiestas de la realización personal y de la alegría del niño.
- c) Evitar una presentación en la escuela de una moral negativita, del no, tan solo del pecado, del temor y de la culpa.
- d) Entender la conciencia solo bajo el aspecto de iluminación y de saber conocer simplistamente donde está el bien y el mal. La conciencia no es solo iluminación.
- e) Evitar presentar la moral como algo abstracto, irreal, ajeno a la vida, como algo deductivo y normativo.



- f) Evitar el directivismo moral, es decir no enseñar a los niños a preguntar antes de decidir ya que crea infantilismos posteriores y de personalidades psicológica y éticamente inmaduras e inseguras.
- g) Evitar presentación de culpa con carga afectiva no sana ya que esta creara en el niño sentimiento de culpabilidad patológicos, escrúpulos y, a veces, verdaderas neurosis infantiles.
- h) Evitar presentar una moral individualista con descuido de la dimensión social.
- i) Descuidar el sentido religioso, como mencione anteriormente necesitamos de esa fuerza que nos guía cada día a seguir en el camino.
- j) Evitar como docentes quedarnos solo en contenidos morales si no también pasar a la creación de actitudes.
- k) Y por último como docente evitar transmitir a los niños nuestros miedos, inseguridades, esclavitudes.

Considero que toda institución educativa debe tomar en cuenta y hacer válidos todos estos aportes sobre cómo hacer un tipo de hombre ético; y así mismo, debe considerar como evitar defectos que lleven al fracaso de la educación. Esta es una invitación a todos los docentes que creen en la educación como base de una sociedad sana, educada sin envidias ni negativismo.



3 PROCESO METODOLÓGICO

El Colegio Técnico Experimental de Aviación Civil **COOTAC+** es una institución escolarizada de nivel medio que recibe estudiantes desde octavo año de básica hasta tercer año de bachillerato.

Esta institución fisco-misional que cuenta con un presupuesto sustentado en el aporte económico de los padres de familia a través de pensiones mensuales a más de la ayuda económica de la Dirección de Aviación Civil **COAC+**.

3.1 Participantes

3.1.1 Población estudiantil

La población estudiantil de esta institución educativa está compuesta por alumnos de sexo masculino y sexo femenino comprendido entre los 12 años hasta los 18 años de edad. A continuación se puede observar un cuadro de distribución poblacional donde se clasifica el total de la población estudiantil por género, por curso y por especialidad.



Cuadro No. 8: Población Estudiantil del Colegio COTAC

Ciclos Educativos	Cursos	Varones	Mujeres	Total	%
Básico	Octavo	129	41	170	18,7%
	Noveno	115	47	162	17,9%
	Décimo	105	54	159	17,5%
1ro Bachillerato	Físico - Matemático	66	32	98	10,8%
	Ciencias en General	23	10	33	3,6%
	Aplicaciones Informáticas	17	1	18	2,0%
2do Bachillerato	Físico - Matemático	71	14	85	9,4%
	Ciencias en General	23	27	50	5,5%
	Aplicaciones Informáticas	20	5	25	2,8%
3ro Bachillerato	Físico - Matemático	43	8	51	5,6%
	Ciencias en General	24	14	38	4,2%
	Aplicaciones Informáticas	15	3	18	2,0%
Total Población Estudiantil		651	256	907	100,0%

Fuente: Secretaría General de Colegio COTAC

Elaboración: Mónica Dávila

Como se puede observar en el cuadro, la mayoría de la población estudiantil consta de alumnos varones debido a que en sus inicios este colegio fue específicamente un colegio con régimen militar solo para varones. Con las nuevas leyes de educación, al igual que muchos colegios de Quito, el COTAC+ ha adoptado una educación mixta, tanto para hombres como para mujeres.

Así también, en el cuadro número uno se puede observar que un 60% de sus estudiantes optan por la especialidad de físico matemático, quedando un 25% de alumnos para ciencias en general, y, el 15% restante para la especialidad en informática.



3.1.2 Personal Docente

El personal docente de esta institución cuenta con profesores de género masculino y femenino como se describe en el cuadro informativo. También, dentro del cuadro de Población de Docentes se puede ver el nivel de educación existente dentro del cuerpo docente de la institución.

Cuadro No. 9: Población de Docentes del Colegio COTAC

Variables que caracterizan la planta docente		Total	%
Género	Maculino	38	71,7%
	Femenino	15	28,3%
Subtotal por Género		53	100,0%
Título Académico	Sin Título	2	3,8%
	Bachiller	0	0,0%
	Licenciado en Ciencias de la Educación	23	43,4%
	Doctores en Ciencias de la Educación	12	22,6%
	Títulos de Postgrado	6	11,3%
	Otros Títulos Profesionales	10	18,9%
Subtotal por Título Académico		53	100,0%

Fuente: Secretaría General de Colegio COTAC

Elaboración: Mónica Dávila

En el cuadro número nueve se observa que el 71% de su población docente pertenece al género masculino debido a sus orígenes como colegio militar donde solo estudiaban varones, sin embargo, en la actualidad por el hecho de tener una educación mixta también se observa que dentro de su planta de docentes empiezan a contar con profesionales del género femenino.

Se puede apreciar que el 97% de su personal cuenta con títulos académicos de tercer nivel con mención en ciencias de la educación y de cuarto nivel como doctores y magísteres, por lo que se debe felicitar a las autoridades del colegio por el esfuerzo en disponer de personal calificado.



3.1.3 Personal Directivo

El cuadro de distribución del Personal Directivo nos muestra que la institución está bajo la administración de un rector, un vicerrector, un inspector general que cuentan con la distribución de género lo que da lugar a un entendimiento de los valores y la disciplina a aplicar para los alumnos varones y mujeres, pues, son dos mundos tan diferentes a ser entendidos y la representatividad del género en las autoridades puede tornar más llevadera esta relación.

Cuadro No. 10: Personal Directivo del Colegio COTAC

Personal Directivo por Género	Hombre	Mujer
Rector	1	
Vicerrector		1
Inspector General	1	
Total Equipo Directivo		3

Fuente: Secretaría General de Colegio COTAC

Elaboración: Mónica Dávila

Es importante mencionar que en diferentes épocas la institución fue regida por distinguidos oficiales de las Fuerzas Armadas del Ecuador quienes prestaron su contingente como rectores.

3.1.4 Personal Administrativo y de Servicio

El personal asciende a 20 personas, de las cuales 12 pertenecen al área administrativa y 8 pertenecen al área de servicio como se puede observar en el cuadro de distribución del Personal Administrativo.



Cuadro No 11: Población de Personal Administrativo y de Servicio del Colegio COTAC

Planta de Personal Administrativo	Total	%
Personal Administrativo	12	60,0%
Personal de Servicio	8	40,0%
Total Personal Administrativo	20	100,0%

Fuente: Secretaría General de Colegio COTAC

Elaboración: Mónica Dávila

Dentro de su personal administrativo y de servicio se pudo observar, durante las visitas de campo, que igualmente el colegio cuenta con profesionales de ambos géneros, tornándose en un ambiente mixto.

El Colegio Técnico Experimental de Aviación Civil COTAC se encuentra ubicado al norte de Quito provincia de Pichincha entre las calles Av. Galo Plaza y Capitán Yépez s/n. Su horario de clases tiene una jornada matutina empezando sus labores a las 07h00 y terminando sus jornadas educativas a las 13h30 que se distribuyen en 8 períodos de clases de 45 minutos por período. También, cuentan con 3 recesos distribuidos de la siguiente manera durante las jornadas educativas: un receso de 5 minutos, un segundo receso de 30 minutos y un último receso de 15 minutos.

A partir de las 13h30 se desarrollan actividades extra-curriculares donde los estudiantes pueden realizar sus deberes hasta las 16h00 por la tarde.

El objetivo de la institución educativa es desarrollar la inteligencia a nivel de pensamiento creativo, práctico y teórico en los estudiantes que cursan los octavos, novenos y décimos de Educación Básica. En cuanto a sus estudiantes de bachillerato, el objetivo es orientar de forma correcta la elección de la



especialización a seguir, profundizar sus conocimientos en cuanto a las ciencias y el avance de contenidos propedéuticos universitarios.

3.2 Materiales e Instrumentos

En la presente investigación, sobre Gestión, liderazgo y valores, se usa la aplicación de un modelo de investigación cuantitativa en la administración de esta prestigiosa institución utilizando un cuestionario como instrumento de investigación. El principal objetivo de esta encuesta es obtener información relevante sobre el tema a ser estudiado. La encuesta considera los siguientes atributos: el análisis de la población es individual discriminando autoridades, docentes, alumnos y padres de familia; se basa en preguntas relacionadas con el campo sociológico; indaga sobre los diferentes tipos de conductas, opiniones, tiempo, confidencialidad aportando información estandarizada.

Las herramientas utilizadas en esta investigación fueron: encuesta dirigida a los profesores, encuesta dirigida a los alumnos, encuesta a jefes departamentales, entrevista para directivos y una encuesta para padres de familia.

La encuesta a los jefes departamentales se basa en preguntas cerradas con opciones de respuestas previamente delimitadas y su objetivo es obtener información sobre la organización de equipos de trabajo y su desempeño cuyos objetivos específicos son: medir el tamaño de la organización, identificar si las tareas de los miembros de los equipos se encuentran formalizadas en un manual de normas, identificar si cuentan con reglas y procedimientos claros, averiguar el estado de su clima laboral en cuanto a toma de decisiones, conocer su método de resolución de conflictos validando la eficacia en la solución de los mismos, conocer sobre el esquema de administración; y por último, conocer qué tipo de órganos se promueven internamente considerando su estructuración.

El cuestionario a docentes igualmente usa preguntas cerradas que corresponden a regulaciones vigentes sobre liderazgo, investigación, trabajo en equipo, compromiso con la institución.



El cuestionario desarrollado para los alumnos consta de preguntas cerradas, que al igual que los anteriores, tienen respuestas previamente delimitadas y su objetivo es obtener información sobre el nivel de liderazgo, gestión y valores de los docentes durante el desarrollo de las actividades dentro de la Institución.

Se cuenta con una entrevista exclusiva a rector, vicerrectora, jefe de evaluación y jefe de planificación basada en 8 preguntas abiertas sobre comunicación, gestión, uso de manuales, liderazgo y valores aplicados en la Institución.

Finalmente, se aplica el cuestionario para padres de familia donde igualmente se pretende obtener información acerca de la aplicación de los valores, el liderazgo y la administración que ellos dentro de este plantel educativo.

3.3 Método y procedimiento

No se trata de realizar una investigación por la investigación, ni por satisfacer un mero apetito intelectual, sino que ella debe estar vinculada a la transformación. El que hacer investigativo debe tener una clara vinculación con la práctica transformadora, lo que supone la superación de la división clásica entre el sujeto y el objeto de la investigación, toda vez que el objeto se transforma en sujeto consciente que participa en el análisis de su propia realidad con el fin de promover su transformación.+

Elmer Galván

Acorde con la teoría de Best & Ande (2003) una investigación debe ser considerada científica ya que cuando reúne las condiciones y características básicas, es decir, debe ser una actividad sistemática, organizada, con sentido lógico y objetiva, utilizando los instrumentos de investigación adecuados en una actividad paciente, medida para dar solución de un problema.



Considerando estos principios, esta investigación tiene las siguientes características:

- Exploratoria, debido a que cuenta con un amplio espectro de medios para la recolección de datos en bibliografía especializada, con aplicación de encuestas y entrevistas e inclusive la observación directa.
- Descriptivo, pues como mencionan Van Dalen, Deobold & Meyer (1974) en su libro *Manual de Técnica de la investigación educacional* el objetivo de la misma consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. Por lo tanto, ésta investigación describe el estado de los valores, el liderazgo y la gestión en el *COTAC*.
- Analítico, porque se logró la disgregación del objeto de estudio en todas sus partes y la confirmación de la validez de los conocimientos en todos los niveles.
- Hermenéutico, ya que permitió realizar una interpretación bibliográfica, desde los lineamientos del aporte teórico conceptual hasta llegar a un análisis de la información empírica a la luz del aporte teórico de los autores consultados confirmando la aplicación de las teorías.
- La recolección de datos fue utilizada con las siguientes técnicas instrumentales:
 - Fichaje, el mismo que facilitó la obtención de información bibliográfica a través de fichas pudiendo así enumerarlas y describir sus fuentes.
 - Encuesta, la misma que fue aplicada a sus autoridades, docentes, alumnos y padres de familia permitiendo medir variables a través de preguntas abiertas y cerradas.



- La observación directa, que brindó la oportunidad de realizar un registro sistemático y confiable sobre la información necesaria en relación a los documentos de planificación curricular; y, a partir de este conocimiento, describir y sostener el problema de investigación.

Una vez aplicados los instrumentos de investigación, se organizó, analizó e interpretó toda la información de las encuestas y observaciones. Este proceso se apoyó en la técnica de la triangulación, para la tabulación y codificación de la información cuantitativa y cualitativa. Los datos fueron evaluado y analizados desde distintos ángulos para compararlos y contrastarlos con la utilización de los métodos correspondientes.

Finalmente, se procedió a organizar la información empírica obtenida con el trabajo de campo y se la organizó en tablas estadísticas que dan a conocer los resultados del nivel de Liderazgo, Gestión y Valores con los que cuenta la Institución actualmente. Terminada esta fase y una vez procesada la información se pudo contrastar la misma con la información obtenida en el marco teórico a fin de obtener una propuesta de mejora de aplicación práctica e inmediata sobre la realidad actual del COTAC+ en los temas de estudio.



4 RESULTADOS

Al plantear el tema de investigación %Gestión, liderazgo y valores en la administración del colegio técnico experimental de aviación civil COTAC+ se busca relacionar los principales fundamentos teóricos en base a una investigación la cual propone elaborar un diagnóstico actual que se vive dentro de la administración de esta institución con relación a la Gestión, al Liderazgo y a los Valores que se imparten en la misma.

El tema investigado abarcó tres grandes campos: Gestión, Liderazgo y Valores. Estos temas están muy ligados a la aplicación y desarrollo de una educación holística necesaria en este tiempo.

La gestión, como un proceso, sirve para el desarrollo y evolución de las actividades laborales facilitando la coordinación de lo administrativo, pedagógico, comunitario y organizativo en la Institución permitiendo entender y dimensionar la capacidad de alcanzar los objetivos propuestos en los plazos establecidos.

El liderazgo como proceso permite a la Institución proponer las alternativas en la educación atendiendo las necesidades de la sociedad, rompiendo los paradigmas de la educación tradicional de manera creativa y siempre fundamentada en los principios.

Y por último, los valores de la Institución fundamentan una propuesta alternativa que satisfaga las características de educación requeridas por un segmento de la sociedad.

Este trabajo es de gran importancia ya que nos da las pautas de cómo administrar una institución educativa bajo una gestión de calidad utilizando un liderazgo positivo y siempre basada en valores.

Para el desarrollo del mismo se aplicó cuatro tipos de cuestionarios basados en gestión, liderazgo y valores dirigidos a autoridades, docentes, alumnos y padres de familia, y de igual manera se entrevistó al rector, vicerrectora, jefe de departamento de planificación y jefe de departamento de evaluación.



Uno de los resultados más representativos que se obtuvo determina que el %GOTAC+ es un colegio que goza de reconocimiento en Quito por su propuesta educativa en la que existen valores muy bien cimentados por sus autoridades y personal docente. En cuanto a la aplicación de las prácticas de Gestión se pudo notar que su administración es positiva, teniendo presente que hay cambios debido a las reformas en la nueva ley de educación enviada por el Ministerio de Educación que afectan al actual esquema de Administración del Colegio; sin embargo, los resultados de las encuestas muestran que el tema donde se debe trabajar más es en el Liderazgo que se aprecia en el detalle del estudio, y, es por ello que la propuesta tiene su base fundamentar en este tema.

4.1 Diagnóstico

4.1.1 Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores

El propósito fundamental de la etapa de diagnóstico es reflejar la realidad de la gestión educativa que se vive en el Colegio Técnico Experimental de Aviación Civil %GOTAC+a fin de generar una propuesta de cambio y mejora, para lo cual, se aplica una investigación tanto teórica como de campo.

4.1.1.1 Manual de Organización

Toda institución educativa debe contar con un manual de organización y funciones conforme a lo estipulado por la Ley de Educación vigente, pues, en el mismo se deben ver reflejadas todas las funciones y responsabilidades que debe tener cada persona en el ejercicio de sus labores.

Al momento de realizar la investigación en la institución, se pudo identificar que al momento no contaban con un manual de organización debido a que el %GOTAC+ está atravesando por un proceso de cambio y reacondicionamiento en función de las leyes de educación vigente. Al momento de la investigación cuenta con directivos encargados y la información que se pudo obtener es que sus autoridades y jefes de áreas se encuentran en pleno desarrollo del Manual de Organización. Sin embargo, se puede observar que las autoridades a cargo realizan un gran trabajo, proponen



mejoras para la institución y están pendientes de los cambios, de la disciplina de sus alumnos, de hacer respetar los valores que existen dentro del manual de convivencia.

En su rector se puede observar un liderazgo positivo en el levantamiento del Manual de Organización haciendo partícipe a su personal a cargo delegando funciones y tareas. Es importante mencionar que, parte de la información del contenido del Manual de Organización está dentro del reglamento interno y en el proyecto educativo vigente.

4.1.1.2 El Código de Ética

Como todos sabemos y consta dentro de un diccionario de definiciones un código es un conjunto de normas que regulan el funcionamiento de una organización; y, la palabra ética está vinculada a la moral en donde se establece que es bueno y que es malo. Entonces se puede decir que un código de ética es un conjunto de normas que regulan el comportamiento de toda persona dentro de una organización. También se debe considerar que el contar con un código de ética vincula los valores institucionales con el ejercicio de las actividades laborales. Esto toma una mayor relevancia cuando se trata de una institución educativa, en donde tanto autoridades como docentes tienen la gran misión de guiar y enseñar con ejemplo a los niños y jóvenes que acuden a la misma. Es importante tener presente que en el Código de Ética se pueden encontrar los postulados de confidencialidad de información y de comportamiento evitando la discriminación de compañeros docentes, autoridades, padres de familia y mucho menos a los estudiantes por motivos de raza, religión, nacionalidad.

El Código de Ética o Manual de Convivencia dentro del colegio %GOTAC+refleja los valores que tienen tanto para alumnos, profesores, autoridades, padres de familia y comunidad en general fundamentados primordialmente dentro de la formación de futuros ciudadanos de la sociedad y mencionan que el buen ejemplo es uno de los principales factores que dan lugar a esta formación positiva.



4.1.1.3 El plan estratégico

El plan estratégico es un documento formal en donde se intenta plasmar cual es la estrategia durante un período de tiempo definido, mismo que, debe estar a cargo de las autoridades en donde se plantean la visión, la misión, las políticas, objetivos y acciones que deben ser alcanzados en el plazo establecido.

El colegio %COTAC+ no cuenta con Plan Estratégico como un documento independiente que facilite su seguimiento; sin embargo, su planificación, sus objetivos, la misión, la visión están declarados dentro de su proyecto educativo institucional. Dentro de las recomendaciones se da a conocer las propuestas para atender esta necesidad.

4.1.1.4 El Plan Operativo Anual (POA)

El POA se requiere por la Ley de Educación vigente como un instrumento de planificación que facilita el seguimiento de las líneas de acción planteadas para su ejecución anual en busca de la mayor eficiencia de los recursos determinando los insumos necesarios y la temporalidad de los alcances.

El colegio %COTAC+ ha desarrollado su POA en base a ocho ámbitos de acción estableciendo metas alcanzables para los objetivos de cada ámbito.

En el ámbito de Desarrollo Formativo el POA del %COTAC+ define la necesidad de optimizar la comunicación entre docentes y autoridades con el fin de tener un mejor entendimiento entre los mismos. También, establecer que es necesario desarrollar los valores con el alumnado y padres de familia mediante la programación de charlas, conferencias y talleres a fin de: generar conciencia sobre los efectos del consumo de alcohol por estudiantes en los talleres de prevención, fortalecer las relaciones interpersonales dentro de la institución. El cronograma establece la participación de los departamentos: Recursos humanos, DOBE, Inspección, docentes y autoridades para la ejecución de los talleres en el transcurso del año escolar.



En la relatoría del marco teórico se puede diferenciar un líder positivo de un líder negativo y en este caso, considerando las necesidades que tienen los profesores y autoridades, se demuestra que hay un interés por establecer mejores relaciones interpersonales entre docentes y autoridades, sin embargo, en el contenido del POA no se encuentran acciones concretas definidas para atender esta necesidad. Esta ejecución puede ser posible siempre que el liderazgo positivo y participativo se asuma por el departamento de Recursos Humanos.

Desde el ámbito de recursos, el POA especifica su necesidad de actualizar la biblioteca, obtener más material sicotécnico y didáctico, obtención de sala de proyecciones y equipo de sonido.

La acción planteada para atender esta necesidad es emitir los listados por área académica solicitando la adquisición de textos y material didáctico a las autoridades de la DAC; sin embargo, esta asignación para Jefes de área no establece claramente la secuencia de las actividades a gestionar con los departamentos financiero y administrativo para la efectiva renovación del material. Cabe recalcar que dentro de una buena gestión administrativa todo es posible si se lo sabe gestionar con una convicción de que las necesidades son prioritarias para el desarrollo de las actividades académicas de la institución.

Desde el ámbito académico, el POA establecer el uso de un cuadro de reconocimiento para el personal que se destaque en sus actividades cotidianas, lo cual es acertado debido a que el reconocimiento al equipo de trabajo es una herramienta de desarrollo del Liderazgo. Sin embargo, no está establecido en el POA el método, la frecuencia, los recursos y los controles que aplican al desarrollo de esta actividad y para esto se propone el concepto de aplicación demostrado en la historia Hung Ho (¡A la carga!) donde, como se menciona en el Marco Teórico, la herramienta utilizada por esta empresa es el *ganso* que establece que el dar felicitaciones nunca está por demás y que las mismas que deben ser siempre sinceras facilitando un gran poder motivacional.



Otro parámetro a considerar en este ámbito es el recordar a los departamentos sobre la función de realizar un seguimiento sistemático y continuo del rendimiento académico de los estudiantes para prevenir la presencia de problemas académicos mediante reuniones de área. Aquí se pueden aplicar las características principales de un buen líder en los Jefes departamentales o Jefes de área aplicando la escucha activa, el análisis de datos en equipo y la toma de decisiones consensuadas.

En el ámbito pedagógico en el POA se demuestra un gran interés por actualizar los métodos activos de enseñanza en sus docentes mencionado que se han encontrado falencias en cuanto al seguimiento y continuidad en la planificación institucional, que hay desorganización en los eventos, que hay falta de hábitos de estudio y conciencia en el cumplimiento de tareas. La propuesta del POA establece el deseo de erradicar el método de estudio memorístico y tradicional estableciendo como las personas responsables de su ejecución a las autoridades, jefe de planificación, jefes de área, docentes, padres de familia y alumnos. Sin embargo, este es un trabajo de Docentes y al tener identificados como responsables a todos los actores no se han definido claramente las acciones concretas y plazos. Se propone el uso de la herramienta *El Espíritu de Ardilla* de la lectura Hung Ho (¡A la carga!) que establece que hay que lograr la conciencia del beneficio del estudio a los estudiantes promoviendo la adopción de hábitos de estudio y el establecimiento de metas y resultados a alcanzar en su desempeño académico.

Las autoridades dentro de la gestión administrativa deben promover y dar seguimiento a la propuesta y ejecución de las actividades que beneficien estos temas expuestos anteriormente para alcanzar metas de corto, mediano y largo plazo usando diferentes alternativas y metodologías que según la planificación del Jefe de área logren la evolución deseada apoyados por el vicerrector y director financiero quienes deben gestionar y facilitar los recursos necesarios. Como se da a conocer, todos pueden ser capaces de ser líderes participativos en busca de cumplir con los objetivos propuestos alineados con la Visión y la Misión del *COTAC*, sin embargo, es necesario reforzar estos conceptos en los diferentes equipos de trabajo a fin de



asegurar que los líderes sean Líderes participativos y no Líderes Autócratas o Líderes Liberales.

Desde el ámbito pedagógico en el POA se determina que hay un gran interés por actualizar métodos interactivos de enseñanza-aprendizaje donde docentes y alumnos puedan participar, a fin de eliminar poco a poco el estudio memorístico y tradicional. Sin embargo, no se ha podido encontrar una evidencia del cumplimiento de las acciones propuestas. Tanto docentes como jefes de área deben trabajar conjuntamente para brindar nuevas metodologías de enseñanza a través de talleres, charlas, las cuales deben ser programadas a inicios de cada ciclo escolar. Adicionalmente, los docentes deben ser líderes positivos, participativos que motiven al estudiante a realizar investigaciones que fomenten su educación y auto-aprendizaje. Como se menciona en un punto anterior, se puede realizar la aplicación de felicitaciones, la misma, que tienen un gran poder motivacional y puede darse de autoridades a docentes y de docentes a estudiantes.

Desde el ámbito económico, el POA menciona la existencia de una inestabilidad en cuanto a salarios creando un ambiente laboral incierto; y, de cierta manera negativa que puede dar paso a la rotación de personal perjudicando la Imagen de la institución Educativa frente a la competencia. No se menciona en el POA acciones concretas para atender esta situación que debe ser atendida. Como se menciona en el marco teórico, dentro de la gestión del conocimiento, es muy importante contar con el tipo y cantidad de empleados que dispongan de las competencias y conocimiento que requiere la organización para la ejecución de las actividades de manera prospera y con un sentido de pertenencia; por lo tanto, las autoridades deben medir el clima laboral aplicando encuestas de satisfacción que les lleve a tomar las decisiones correctas en cuanto a remuneraciones y otros elementos como el sentido de pertenencia.

Desde el ámbito tecnológico, en el POA, el COTAC+ considera prudente actualizar su centro de cómputo acorde a las necesidades actuales de tecnología en el mercado, es decir, hacer uso de las nuevas tecnologías. Sin embargo, no se pudo identificar acciones precisas que permitan esta renovación necesaria en un plazo



definido con recursos específicos. Tanto las autoridades como los jefes de área y el personal docente deben estar conscientes de la gran necesidad de vivir con la Tecnología que facilite el desarrollo de las habilidades informáticas de acuerdo a la época, como se menciona dentro del marco teórico. No se puede ni se debe educar desde la neutralidad, ya que se debe dar las herramientas necesarias a los educandos y parte de estas tienen que ver con el aspecto tecnológico.

Las autoridades, dentro de la gestión administrativa, deben promover y dar seguimiento a las propuestas y ejecución de actividades que demuestren el cumplimiento de las intenciones y beneficien la evolución y mejora continua de la Institución alcanzando las metas de corto, mediano y largo plazo declaradas en el Plan Operativo Anual (POA).

4.1.1.5 El Proyecto Educativo Institucional (PEI)

Este documento debe ser elaborado por cada institución educativa antes de iniciar su funcionamiento y debe ser acordado con la comunidad educativa, es decir, con docentes, autoridades, padres de familia y alumnos como lo estipula la ley vigente. El mismo es considerado una guía para la organización que durante su existencia está sujeto a cambios en función de las necesidades de los educandos y según como la comunidad educativa lo requieran.

El PEI del colegio %GOTAC+ ha sido elaborado para presentar datos informativos sobre el plantel, la justificación de su existencia y describe un auto-diagnóstico estratégico mediante el análisis FODA. Se ha podido evidenciar la existencia de dos proyectos en el PEI: Proyecto Educativo de experimentación e innovación curriculares con orientación propedéutica Universitaria y Sistema de evaluación aprobado con resolución ministerial No. 1011 del 07 de Septiembre de 2001; y, su segundo proyecto es Experimentación de diseño curricular con enfoque por competencias, mismo que se encuentra en trámite de aprobación.



Dentro de su contenido consta la información necesaria sobre la identidad institucional y detalla los tipos de perfil de: la institución, ingreso de estudiantes, egreso de los mismos, docentes y autoridades. También incluye y declara su visión, misión, principios, políticas, modelo pedagógico, objetivos, el componente curricular, la matriz curricular y el componente de gestión.

Luego de su revisión se evidencia que el mismo está diseñado para el desarrollo académico de sus miembros; pero, no se ha declarado las intenciones y modelo de desarrollo de la calidad humana de su formación. Hay que tomar en cuenta que los valores humanos, sociales, afectivos, etc., ayudan a formar personas de bien bajo el mando de la ética desarrollando hábitos, destrezas, virtudes y capacidades que llevan a la excelencia, es decir, la calidad del comportamiento y sus acciones de los estudiantes dentro de la sociedad.

Como Institución Educativa se debe evitar reducir su gestión a códigos o proyectos en el proceso educativo, pues, debe contar con una estructura sólida para la gestión que le permita lograr un equilibrio a nivel académico, espiritual, social con la ayuda de los diferentes tipos de valores expuestos anteriormente que fomenten la ética construyendo confianza y un liderazgo solidario por ayuda mutua, es decir, hay un liderazgo participativo que genera lealtad mediante la creación de valores.

En cuanto a la gestión administrativa se constata en la documentación y las visitas de campo que hay dirección, organización, seriedad y cumplimiento de los objetivos declarados en el PEI, documento que tiene un proyecto aprobado y otro en trámite de aprobación.

4.1.1.6 Reglamento interno y otras regulaciones

El colegio Técnico Experimental de Aviación Civil **%GOTAC+**, como toda institución educativa, tiene un reglamento interno el cual ha sido creado bajo las normas de la Ley General de Educación, así como las políticas establecidas por la Dirección General de Aviación Civil.



Se verifica que los objetivos declarados en este documento se establecen en base a la normativa vigente y el esquema operativo de la organización considerando su funcionamiento técnico, administrativo y operacional de acuerdo al sistema educativo dentro de la Institución. Sin embargo, deben incorporar en este Reglamento, las disposiciones constantes en el Reglamento General de la Ley de Educación y las emitidas por la Dirección General de Aviación Civil.

En el reglamento se especifican las funciones, deberes y atributos de las autoridades, organismos, personal docente, administrativo, servicios, alumnos y padres de familia estipulando las normas de convivencia entre los integrantes de la Comunidad Educativa considerando los derechos y responsabilidades que les corresponde ejercer.

Se puede decir que el Reglamento Interno está desarrollado acorde con las necesidades de convivencia dentro de la Institución.

4.1.2 La estructura organizativa de la Unidad Educativa

4.1.2.1 Visión

El COTAC en los próximos seis años se constituirá en un ejemplo de cambio y excelencia educativa a nivel medio, en el contexto local y nacional, que formará seres humanos con identidad propia, solidarios, éticos, creativos, científicos, críticos, reflexivos, libres, investigadores, líderes y comprometidos con el desarrollo socio-económico del país.

En toda empresa la Visión organizacional constituye la declaración de lo que quiere ser en un futuro (hacia dónde quiere llegar en un tiempo establecido). En este caso, se propone facilitar una educación con excelencia que está de acuerdo a lo que la sociedad está exigiendo a toda institución educativa.



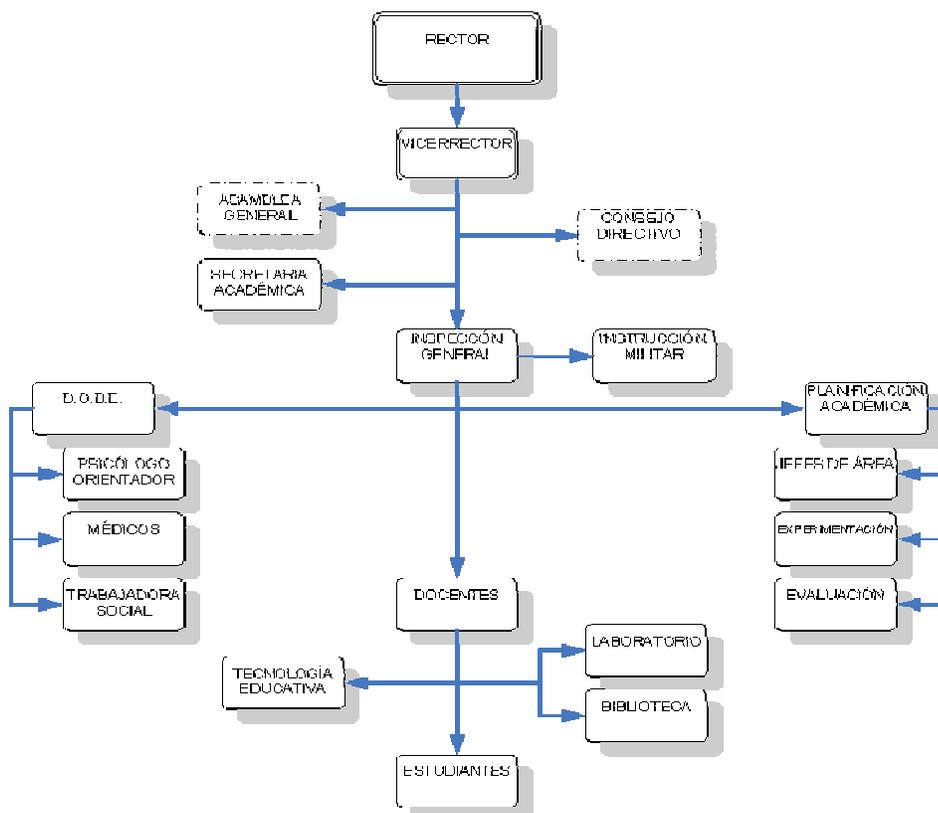
4.1.2.2 Misión

El Colegio Técnico Experimental de Aviación Civil (COTAC) es una institución educativa de nivel medio, que ofrece a los estudiantes una sólida formación científica e integral basada en el fortalecimiento de destrezas y habilidades que potencien el desarrollo de operaciones intelectuales, respondiendo a las exigencias de una sociedad en permanente evolución; respaldados en un recurso humano calificado en constante crecimiento personal y profesional, garantizando el óptimo desempeño de sus egresados en instituciones de nivel superior.

Una misión es una declaración del propósito y alcance de la empresa; en este caso, valorando la institución educativa en términos del producto que entrega (educación) y el mercado (estudiantes y padres de familia) confirma la razón de ser y existir, pues, la declaración ofrece a sus estudiantes una formación sólida, científica e integral. También responde a la sociedad aseverando que sus alumnos llegarán preparados para acceder a un nivel de preparación superior basando su educación en el eje transversal de disciplina, respeto, responsabilidad y equidad de género.



4.1.2.3 El Organigrama



Elaborado por: Secretaria Colegio COTAC

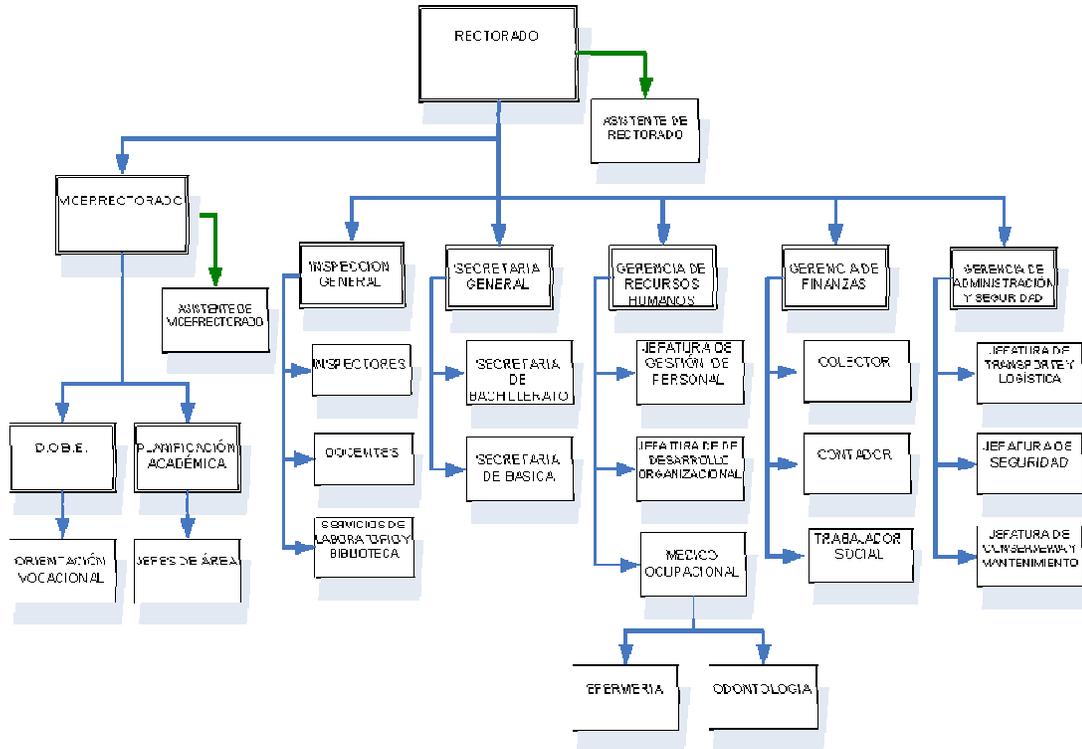
Fuente: Secretaria Colegio COTAC

Como se puede ver el organigrama del COTAC está establecido según la Ley de Educación vigente en donde las máximas autoridades son el rector, vicerrector e inspector general; y, bajo de las autoridades se ve la gestión administrativa. Se puede observar que se rige bajo un mando vertical donde los docentes y alumnos no tienen acceso a diálogo con sus autoridades; y, los alumnos se consideran en relación de dependencia orgánica funcional como miembros de la organización.



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

A continuación, solo como ejemplo y basado en nuevos modelos de organigramas más horizontales, se propone un nuevo modelo de funcionamiento de la gestión administrativa para el GOTAC+.



Autor: Mónica Dávila

Fuente: Adalberto Chiavenato *Administración de recursos humanos+*

Chiavenato (2007) resalta tres aspectos fundamentales: las personas son diferentes entre sí, las personas son elementos vivos; y, las personas son socios de la organización. Acorde con la información aportada en este libro se ha trazado un organigrama basado también en estudios modernos donde la gestión es más plana, es decir, es de tipo horizontal en donde hay más acceso, mejor comunicación y los



departamentos están mejor organizado en donde igualmente a sus autoridades en primer orden conforme con la Ley de Educación vigente.

Se puede observar que hay comunicación entre jefaturas, D.O.B.E, servicios de soporte todos conjuntamente con la inspección general y un mayor grado de comunicación entre todos ellos.

En este organigrama propuesto no constan los alumnos ya que ellos son considerados clientes de la organización (en primer orden recibiendo directamente el producto) y los padres de familia (segundo orden) siendo quienes reciben el producto ofertado por la empresa en este caso la educación.

4.1.2.4 Funciones por áreas y departamentos

En las funciones de un rector, como está estipulado en el Art. 93.- (Autoridades y organismos) de la Ley General de Educación, en todo instituto y colegio debe ser la autoridad de máxima representación legal; y, en el caso del colegio ~~CO~~TAC+se cuenta con la representación del mismo de acuerdo a lo dispuesto por la Ley. Esta persona debe administrar el plantel de conforme con la estipulado en la Ley de Educación vigente, el Reglamento General de la Ley de Educación y las disposiciones y políticas impartidas por las Autoridades de la Dirección General de Aviación Civil. Hoy en día está a cargo el economista Patricio Caicedo quien es el responsable de la gestión administrativa y legal del plantel. Dentro de las funciones que desempeña están las de cumplir y hacer cumplir las normas establecidas cumpliendo con las disposiciones legales mencionadas.

Las funciones del vicerrector, conforme a lo estipulado en el Art. 93.- de la Ley General de Educación que dice que un colegio debe contar con un vicerrector/a, al momento se encuentra a cargo la Dra. Susana Guzmán quien debe administrar el colegio en lo académico y curricular. También está a cargo de los departamentos de evaluación, planificación, y experimentación cumpliendo con las disposiciones legales mencionadas.



De la misma manera, las funciones del inspector general, de acuerdo al artículo 101 del Reglamento General de Educación, se ejecutan y se delegan a inspectores y/o instructores militares acompañando a los estudiantes en actos y presentaciones dentro y fuera de la institución conforme con las disposiciones legales mencionadas.

El Departamento de Planificación Pedagógica está administrativamente bajo la supervisión del Vicerrectorado del colegio y es dirigido por un profesional docente que acredita experiencia en el desempeño de sus funciones conforme a las regulaciones vigentes.

El Departamento de Evaluación y Experimentación está bajo la supervisión del Vicerrectorado siendo el encargado aportar con las iniciativas y decisiones de cambio de Sistema Educativo estableciendo proyectos de innovación pedagógica y promoviendo en los estudiantes y docentes la investigación y la experimentación de acuerdo con lo dispuesto en el acuerdo 1216 del Reglamento Especial de Planteles Experimentales.

El Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil está bajo la supervisión de la Inspección General, siendo la misión de este departamento el planificar, organizar y ejecutar procedimientos psico-educativos que contribuyan a la formación y bienestar de los estudiantes del %GOTAC+. Está conformado por profesores orientadores, médicos, odontólogos, trabajadora social y enfermera.

Las Jefaturas de Área del colegio %GOTAC+ cuentan con nueve áreas pedagógicas distribuidas de la siguiente manera: Lenguaje, Matemáticas, Ciencias Naturales, Estudios Sociales, Física, Informática, Actividades Prácticas, Cultura Física e Idioma Extranjero. Cada Jefe de área es nombrado por el Consejo Directivo por un periodo de un año y opera bajo la supervisión del Vicerrectorado.

4.1.2.5 El clima escolar y convivencia con valores

Al momento de la investigación el %GOTAC+ no cuenta con algunos de los documentos necesarios para la gestión efectiva. Los diferentes documentos internos deben elaborarse en base a cuatro grandes dimensiones que son de gran ayuda al



momento de su elaboración. Para el desarrollo de los mismos es necesario asegurar una reflexión sobre la estructuración de los procesos fundamentales que se ejercen en una institución educativa siendo su diseño creado para cumplir los objetivos trazados, cumplir con la misión y alcanzar la visión.

4.1.2.5.1 Dimensión pedagógica curricular y valores

Hablar de una dimensión pedagógica curricular es tomar en cuenta muchos factores que están inmersamente involucrados dentro de la educación. Dentro de estos factores se deben considerar los siguientes: enseñanza, aprendizaje, estilos de aprendizaje, competencias, planeación, evaluación, ambiente de trabajo, tiempo disponible y materiales didácticos. Para esto se debe tomar en cuenta los materiales educativos a ser utilizados, el valor didáctico que tienen los mismos, cual es el uso que dan los docentes a estos y no debe faltar una supervisión por parte de los padres de familia la revisión constante de los docentes. En lo que concierne al aprendizaje y sus estilos se debe usar una gran variedad de estrategias, técnicas o métodos que lleven al alumno a generar interés por la materia teniendo presente la era tecnológica en que vivimos y haciendo un uso adecuado de las Tics.

A través de un diagnóstico se puede llegar a medir las necesidades e intereses que los estudiantes tengan tomando en cuenta el contexto social. Se puede realizar talleres comprendiendo que no todos los alumnos aprenden de la misma forma y las diferentes habilidades para adquirir el conocimiento, pues, unos tienen memoria visual, otros memoria lingüística, o memoria emocional a lo que en la actualidad se consideran las competencias.

La planificación es de gran importancia porque señala el camino que sigue el proceso escolar, mientras que, la evaluación simplemente muestra si ese camino es correcto o hay que modificarlo.

Finalmente, hay que tomar en cuenta el ambiente en donde se genera el aprendizaje, el tiempo que se presta a la enseñanza y el dominio que tengan los docentes al momento de impartir sus clases.



4.1.2.5.2 Dimensión organizativa operacional y valores

Cuando se habla de esta dimensión se lo hace con el afán de medir el logro educativo que tiene la institución siendo los factores a considerar: la organización, el clima organizacional, la actitud de los colaboradores (autoridades, docentes y personal administrativo), el liderazgo, la asignación de responsabilidades. Todos estos factores en conjunto permiten identificar situaciones que al ser consensuados en el grupo ayudan a reconocer la presencia de la propuesta de valor ofertada por la Institución.

Estos valores traducidos en actitudes de los colaboradores son el sustento que le sirve a la organización escolar para tomar las decisiones que consideran más convenientes al enfrentar diversas situaciones siempre en busca de alcanzar los objetivos Institucionales. Comúnmente las decisiones que se toman sinérgicamente en grupo favorecen el servicio que presta la Institución Educativa a sus alumnos y padres de familia.

En esta dimensión cuenta mucho el tipo de liderazgo aplicado a su gestión, es decir, liderazgo autócrata, liderazgo participativo o liderazgo liberal; pues, en el caso de un liderazgo participativo se logrará una comunicación multidireccional en donde las propuestas, ideas de trabajo van y vienen existiendo respeto, escuchándose y logrando un enfoque que facilite el ser creativos para alcanzar la Visión.

Cuando las decisiones se centran con el logro de los Objetivos Institucionales, el aprendizaje de los estudiantes crece y mejora; por lo tanto, se genera un ciclo virtuoso en donde las autoridades buscan mejorar las capacidades, conocimientos, habilidades y actitudes de sus docentes que los llevará a un mejor clima organizacional y a alcanzar la excelencia en la educación que es lo establecido dentro de la Visión del *COOTAC+*. La asignación de las responsabilidades y el ambiente de trabajo deben ser llevadas de manera honesta, pulcra y respetuosa para no caer en una rutina, lo que contribuye con la satisfacción del personal e incrementa la capacidad de gestión del proceso educativo.



4.1.2.5.3 Dimensión Administrativa y Financiera

El involucramiento de la administración y la gestión que realiza el departamento financiero al proceso educativo debe favorecer la entrega de los recursos necesarios para el desarrollo de una la enseñanza efectiva dentro de la institución coordinando el uso adecuado de los recursos humanos, materiales, financiación y tiempo. Aquí se debe considerar el mantenimiento, la entrega de servicios básicos, el orden, la higiene y limpieza de las instalaciones de manera armónica con la propuesta de valor que la Institución oferta al alumnado, padres de familia y comunidad.

4.1.2.5.4 Dimensión Comunitaria y Valores

Dentro de una Gestión Educativa se debe trabajar activa y efectivamente con la comunidad, pues, esta juega un gran papel en este proceso educativo. La comunidad principalmente está compuesta por los padres de familia cuya ayuda, responsabilidad, cooperación logran en conjunto con docentes y autoridades brindar una excelente educación a sus hijos. Para poder vincularlos dentro de los lineamientos de la propuesta educativa es necesario comunicar las expectativas y necesidades del modelo mediante reuniones y talleres donde se pueda enseñar la etapa de transición que viven sus hijos enfatizando en los temas que necesitan de su apoyo, cuidado y guía diario.

Hay que tomar en cuenta que la comunidad es el medio donde se desenvuelven los estudiantes y puede ser un factor positivo o negativo constituyéndose en una amenaza u oportunidad aprovechable al máximo.

4.1.3 Análisis F.O.D.A.

Como es de conocimiento general un análisis FODA es una herramienta de gran ayuda que se la puede elaborar en toda organización cualquiera que fuere su fin. Con este análisis lo que se pretende descubrir es capacidades, factores, situaciones que se presenten dentro del proceso educativo con el fin de mejorar, aprovechar, redirección etc.

El significado de esta palabra es: F de fortalezas que se encuentran dentro de la institución, O de oportunidades que se las puede observar en el entorno, D de



debilidades las mismas que son factores negativos encontrados dentro de la institución, y A de amenazas encontradas igualmente en el entorno es decir en el ambiente externo donde funciona la institución educativa.

4.1.3.1 Fortalezas y Debilidades

Dentro de la institución educativa se puede observar que en la parte de gestión administrativa han logrado establecer algunas normas, reglas que permiten el orden, el desenvolvimiento, la interacción con otras instituciones ayudando a sus miembros al desarrollo de diversas actividades; así mismo, tomando en cuenta la gestión, liderazgo y valores institucionales se puede observar que falta motivación, uso de políticas claras, es decir planificar sus documentos internos que son muy importantes para la gestión que realizan, obviamente como fortaleza tiene el don de gente, amabilidad, responsabilidad pero su debilidad está en recordar que dentro de una organización debe existir un manual de tareas donde las mismas sean especificadas con el fin de mejorar el proceso educativo dentro de la institución.

4.1.3.2 Oportunidades y Amenazas

Se puede observar que el entorno siempre será una amenaza si no hay una guía adecuada basada en valores, que sus docentes tienen la oportunidad de capacitarse fuera de la institución, así mismo se debe acotar que trabajar para un colegio de prestigio en Quito es una gran oportunidad que tienen las personas que laboran ahí. La amenaza que se puede dar es de la falta de motivación y políticas claras dentro de la gestión del centro educativo.



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

Matriz FODA

	POSITIVO	NEGATIVO
EXTERIOR	<p>O1 Capacitación docente y administrativa para hacer uso de la gestión del conocimiento.</p> <p>O2 Invitación a la comunidad externa a participar en diferentes actividades</p> <p>O4 Tener prestigio institucional dentro de la oferta académica en la ciudad de Quito.</p> <p>O5 Nivel de ingreso de sus estudiantes a escuelas politécnicas y universidades.</p> <p>O6 Realización de estudios y proyectos de mejoras educativas donde participen todos sus actores, mediante escuelas para padres de familia, capacitación a docentes, convivencias entre otros.</p> <p>O7 Pertenecer a la ANPEE (Asociación de planteles experimentales).</p> <p>O8 Relación con la comunidad</p> <p>O9 Utilización de instalaciones e infraestructura para talleres y charlas.</p>	<p>A1 Uso de modales inadecuados y malas costumbres.</p> <p>A2 Competencia y oferta de establecimientos académicos en el sector.</p> <p>A3 Descontento en los profesores con los nuevos horarios establecidos por la nueva ley de educación.</p> <p>A4 Resistencia por parte de los padres de familia al momento de intentar implementar nuevos métodos de enseñanza.</p> <p>A5 Falta de comunicación entre profesores, lo cual perjudica tener clara la visión y misión del colegio.</p> <p>A6 Profesores con liderazgo autocrata dando paso un clima laboral negativo.</p> <p>A7 Clima laboral que repercute en rotación de empleado, dejando una imagen negativa dentro de la competencia.</p>
INTERIOR	<p>F1 Selección que garantice un personal capacitado</p> <p>F2 Respaldo de la Dirección General de Aviación Civil.</p> <p>F3 Compromiso por parte del 60% de docentes en toma de decisiones realizadas.</p> <p>F4 Posibilidad de convenios con otras instituciones.</p> <p>F5 Contar con docentes en su mayoría experimentados y acreditados por títulos de tercer y cuarto nivel.</p> <p>F6 Autoridades cohesionadas y apoyadas por padres de familia y comunidad en sí.</p> <p>F7 Estructura interna jerarquizada bien organizada acorde con las leyes de educación.</p> <p>F8 Valores bien cimentados como respeto y disciplina, responsabilidad y equidad de género el mismo que permiten el desarrollo tanto a hombres como a mujeres.</p> <p>F9 Participación en actividades académicas, deportivas y sociales.</p> <p>F10 Apoyo por parte de padres de familia en la educación militar.</p>	<p>D1 Inestabilidad en sus autoridades.</p> <p>D2 Uso de mismas políticas Institucionales</p> <p>D3 Falta de elaboración de documentos como plan estratégico, manual de funciones.</p> <p>D4 Falta de motivación y estímulos a docentes por parte de las autoridades</p> <p>D5 Reuniones internas de seguimiento entre docentes tutores</p> <p>D6 No hacer seguimiento a las planes que se especifican en el POA.</p> <p>D7 Falta de motivación al inicio de clases por parte de los docentes a los alumnos</p> <p>D8 Inexistencia de trabajo en equipo conllevando a inadecuada toma de decisiones.</p> <p>D9 Falta de liderazgo participativo a nivel de docentes y autoridades</p> <p>D10 Falta de innovación pedagógica</p> <p>D11 Uso de métodos memorísticos por mala aplicación de métodos</p> <p>D12 Bajo conocimiento sobre liderazgo en docentes y autoridades.</p>

Elaborado por: *Mónica Dávila*

Fuente: Investigación *“Gestión, Liderazgo y Valores en el COTAC+”*



4.2 Resultados de encuestas y entrevistas

El Colegio Técnico Experimental de Aviación Civil COTAC es una institución escolarizada laica, mixta y de respeto a todas las corrientes: religiosas, científicas y filosóficas de nivel medio que acoge estudiantes desde octavo de básica hasta tercer año de bachillerato. A continuación se describen los resultados obtenidos de la tabulación de las encuestas realizadas a sus miembros tanto internos como externos.

4.2.1 De los directivos

Tabla No. 1

Forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo

Forma de Organización	f	%
El director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre		
Coordinadores de área	3	100
Por grupos de trabajo		
Trabajan individualmente		
No contestan		

En cuanto a su forma de organización interna se puede observar que sus tres jefes departamentales, es decir el 100% son quienes en forma conjunta organizan el trabajo que se lleva a cabo durante el año escolar, esto muestra que a nivel de gestión su trabajo mancomunado les puede llevar con éxito al logro de objetivos propuestos para el mejor funcionamiento del colegio.



Tabla No. 2

Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización

Aspectos	f	%
El número de miembros de la institución	2	66,66
Los resultados obtenidos en la institución	1	33,33
Valor y tiempo empleados en la institución		
Otros		
No contestan		

La tabla muestra que dos de sus jefes de área, el 66,66% consideran el número de miembros es un dato importante para medir el tamaño de la organización mientras que el tercer jefe de área piensa que el tamaño de la organización se lo puede medir con los resultados obtenidos de la misma.

Tabla No. 3

Las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
Si	2	66,66
No	1	33,33

Los resultados muestran que dos jefes departamentales de tres, el 66,66% están de acuerdo en que las tareas de todos sus miembros se encuentran escritas en el manual de normas, reglas y procedimientos.



Tabla No. 4

El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
Director		
Rector	3	100
Consejo Directivo		

Al considerar el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones liderado por su rector se puede observar el grupo de trabajo de coordinadores o jefes departamentales ven a su rector como único líder al momento de realizar una toma de decisiones en el 100%.

Tabla No. 5

Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
Si	2	66,66
No	1	33,33

En este cuadro se puede observar que dos jefes departamentales, es decir el 66,66% están de acuerdo en delegar la toma de decisiones a un grupo de colaboradores, mientras que el restante 33,33% no está de acuerdo en esta iniciativa, aquí cabe recalcar que ellos ya son un grupo delegado por parte de las autoridades del colegio a realizar toma de decisiones y al parecer estos coordinadores vuelven a delegar toma de decisiones a terceros.



Tabla No. 6

La administración y liderazgo del centro educativo promueve

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
A	Excelencia académica	3	100				
B	El desarrollo profesional de los docentes	2	66,6	1	33,3		
C	La capacitación continua de los docentes	3	100				
D	Trabajo en equipo	2	66,6	1	33,3		
E	Vivencias de valores institucionales y personales	2	66,6	1	33,3		
F	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	1	33,3	2	66,6		
G	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	1	33,3	2	66,6		

Como indican los resultados obtenidos de esta encuesta sus jefes departamentales están 100% convencidos de la excelencia académica de la institución para la cual laboran y este resultado se puede obtener de la capacitación continua que tiene sus docentes dentro de la misma ya que los lleva a cumplir objetivos.

Ahora bien se puede notar que en trabajo en equipo, desarrollo profesional de docentes, vivencia de valores hay solo dos jefes departamentales que creen firmemente en la administración y liderazgo de sus autoridades y uno de ellos no está muy convencido de esta situación.

Al momento de hacer partícipes a los padres de familia hay un poco de compromiso en cuanto a su forma de pensar ya que no se puede lograr tener un dato certero de la participación de los mismos o no dentro de la institución educativa. Se debe tomar en cuenta que esta participación es muy positiva y motivadora para la



obtención de objetivos y metas institucionales como parte de la educación de sus hijos.

En el último punto sobre delegación de autoridad se puede observar que no siempre la autoridad es confiada a quienes están encargados de una toma de decisiones ya que el rector es quien tiene la potestad en este aspecto como fue demostrado en la tabla 9.

Tabla No. 7

Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Son innatas	1	33,3	2	66,6		
B	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	1	33,3	2	66,6		
c	Se adquieren a partir de la experiencia			3	100		
D	Se desarrollan con estudios de gerencia	1	33,3	2	66,6		
e	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión	1	33,3	2	66,6		

Según los resultados de esta tabla se puede observar que en el único punto que el 100% de los coordinadores está de acuerdo es que las habilidades de liderazgo son adquiridas con la experiencia.

Según la investigación brindada dentro del marco teórico los líderes se hacen, y así mismo esta habilidad de liderazgo se va mejorando con estudio de la teoría, con la experiencia adquirida a través de los años para poder complementar esta capacidad y llevarla a su máximo potencial.



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

Aquí se observa que dos de sus jefes departamentales no están muy convencidos de que esta habilidad se la obtenga de forma innata, estudiando y practicándola y solo uno de ellos da crédito a estas posibilidades.

Tabla No. 8
Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber que les falta mejorar	3	100				
B	La disminución del número de estudiantes por aula			3	100		
c	La mejora de los mecanismos de control	3	100				
D	La existencia de ambientes cordiales de trabajo	3	100				

Los datos resultantes de esta tabla confirman que para mejorar el desempeño y progreso de la institución educativa sus jefes departamentales están siempre de acuerdo en utilizar tablas de información de resultados de desempeño, mejorar los mecanismos de control y de contar con un ambiente cordial de trabajo. Así mismo el 100% concuerda en que se debe disminuir el número de estudiantes por aula.



Tabla No. 9

Organismos que integran la institución

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
A	De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.	3	100				
B	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.).	3	100				
C	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	3	100				
D	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	3	100				
E	Otros (¿cuáles?)						

Se puede observar en esta tabla que el 100% de las autoridades encuestadas afirman contar con los departamentos necesarios para el buen funcionamiento de la institución educativa.

Cabe recalcar que el colegio por su largo recorrido y con muchos años de experiencia en educación ha logrado establecer sus organismos internos necesarios para un positivo cumplimiento de su visión y misión.

Esto demuestra que están muy bien organizados internamente y que cumplen con las disposiciones legales expedidas por el ministerio de educación.



Tabla No. 10

Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
A	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos.			3	100		
B	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.			3	100		
C	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.			3	100		
D	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos	1	33,3	2	66,6		

Al evaluar esta tabla se puede ver que sus tres jefes departamentales, 100% manifiestan que solo a veces se promueven las actividades mencionadas en la misma, es decir que solo en contadas ocasiones las autoridades cuentan con su apoyo como coordinadores para llevar a cabo estas tareas.

Es básico contar con un clima laboral positivo con el fin de evitar conflictos internos que perjudiquen el diario convivir



Tabla No. 11

Los departamentos didácticos y sus acciones

Orden	Los departamentos se encargan de	Si		No	
		f	%	f	%
a	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.	1	33,3	2	66,6
B	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.	1	33,3	2	66,6
c	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente			3	100
D	Mantener actualizada la metodología.	3	100		
e	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.	3	100		
f	Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.	3	100		
G	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.	1	33,3	2	66,6
h	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.	3	100		
l	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.			3	100
j	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.	3	100		

En esta tabla se puede observar que en cuanto a metodología, investigación educativa de perfeccionamiento, colaboración con el DOBE en problemas de aprendizaje, y formulación de propuestas, el 100% del equipo directivo mantiene una comunicación de equipo para trabajo en conjunto, pero se observa que en elaboración de planes, programaciones internas, no son elaborados por estos departamentos, asumiendo que los mismos son elaborados por sus autoridades.



Tabla No. 12

La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones

Orden	Acciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.	2	66,6			1	33,3

Según la información obtenida de esta tabla se puede ver que el 66,66%, es decir dos de sus jefes departamentales están de acuerdo en este punto todo el tiempo tomando en cuenta sus resultados para mejoras dentro de la educación y comunidad en sí.

Tabla No.13

Material de planificación educativa

Orden	Material de planificación	Si		No	
		f	%	f	%
a	Reingeniería de procesos	1	33,3	2	66,6
B	Plan estratégico	2	66,6	1	33,3
c	Plan operativo anual	3	100		
D	Proyectos de capacitación dirigidos a directivos y docentes	3	100		

Como la ley estipula se observa que en un 100% sus autoridades y departamentos si cumplen con los estándares requeridos por el ministerio de educación ya que cuentan con los documentos básicos que se necesitan para un



buen funcionamiento tanto administrativo como educativo, sin embargo se puede apreciar que un 66,66% no siente que se tenga acceso a una reingeniería de procesos.

4.2.2 De los profesores

Tabla No. 14

Resultado de la encuesta a docentes

Material de planificación	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	7	30	12	52	4	17
2. El liderazgo en la unidad educativa esta intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.	13	57	9	39	1	4
3. La gerencia educativa se promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	19	83	3	13	1	4
4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes-estudiantes-familias-asociación civil-padres y representantes-consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.	15	65	8	35	0	0
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	2	9	19	83	2	9
6. Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodología de enseñanza de aprendizaje.	18	78	4	17	1	4
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	21	91	1	4	1	4
8. Resistencia en los compañeros director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	1	4	16	70	6	26
9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.	1	4	7	30	15	65



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

Material de planificación	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	1	4	10	43	12	52
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	11	48	1	4	11	48
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.	16	70	5	22	2	9
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	13	57	10	43	0	0
14. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera.	14	61	7	30	2	9
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	11	50	11	50	0	0
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	13	57	10	43	0	0

Se puede observar que un 52% de sus docentes no están muy convencidos de su rol de docente líder quien puede cuestionar ordenes ya existentes como actitud y habilidad dentro de la persona, así mismo un 70% de los docentes piensan que autoridades, algunos compañeros y padres de familia pueden ser un obstáculo bien grande al momento de intentar nuevos métodos de enseñanza, hay un número considerable de docentes quienes conforman el 48%, los mismos que no admiran el liderazgo y gestión en sus autoridades.

A pesar de existir un 43% que como demuestra la tabla están en desacuerdo continuo con el director de la institución educativa, un 70% de su población docente se sienten comprometidos con las decisiones tomadas dentro de la institución y apoyan la gestión interna. Es decir no siempre están de acuerdo con la toma de decisiones aplicadas internamente sin embargo al momento de aplicarlas simplemente hay un compromiso por el bienestar de todos.



4.2.3 De los estudiantes

Tabla No. 15

Resultado de la encuesta a estudiantes

Declaraciones	CD		A		D		CD	
	f	%	f	%	f	%	f	%
1. El Director /Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	14	56	6	24	0	0	5	20
2. Las autoridades hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes.	6	25	6	25	2	8	10	42
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	16	64	7	28	0	0	2	8
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	10	40	3	12	4	16	8	32
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo.	10	40	10	40	2	8	3	12
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en valores y virtudes+ considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	10	40	2	8	3	12	10	40
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	19	76	2	8	0	0	4	16
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	15	60	4	16	0	0	6	24
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	1	4	2	8	11	44	11	44
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	11	44	13	52	1	4	0	0
11. Es el profesor quien decide que se hace en la clase.	9	35	14	56	1	4	1	4



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

Declaraciones	CD		A		D		CD	
	f	%	f	%	f	%	f	%
12. Se realizan trabajos grupo en (equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	9	36	14	56	0	0	2	8
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	17	68	3	12	1	4	4	16
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	9	36	13	52	0	0	3	12

Al observar esta tabla y sus resultados se puede ver que la mayoría de sus estudiantes es decir un 80% de la población dentro de la institución educativa admiten tener profesores, autoridades y un rector que se preocupa por ellos en cuanto a su aprendizaje académico, a su formación en valores, y sienten que los mismos están comprometidos en esta labor cotidiana, y por ende respetan las opiniones difundidas por sus alumnos durante clase.

El único punto donde los alumnos no están de acuerdo en casi su totalidad es en el numeral 11 donde su profesor es quien decide que se hace dentro de clase, obviamente dentro de una planificación anual el profesor es quien lleva la dirección de sus estudios ya que es un guía, un mentor y tiene una planificación que seguir y cumplir.



4.2.4 De los Padres de Familia

Tabla No. 16

**Resultado de la encuesta a padres de familia
De la institución hacia los alumnos**

Orden	Se promueve	Excelente		Muy Bueno		Bueno		Regular	
		f	%	f	%	f	%	f	%
A	Respeto por la libertad de expresión oral y escrita.	5	26	11	58	2	11	1	5
B	Respeto por las diferentes tendencias políticas.	6	33	7	39	4	22	1	6
C	Respeto por las diferentes creencias religiosas e ideológicas.	8	44	8	44	1	6	1	6
D	Desarrollo de la solidaridad e interacción con la comunidad.	8	44	7	39	1	6	2	11
E	Respeto por las pertenencias ajenas (Ej.: encontrar objetos extraviados)	6	33	5	28	3	17	4	22

En relación a los valores que se imparten dentro de la oferta educacional los padres de familia opinan lo siguiente: un 95% concuerda que existe respeto por parte de la institución hacia los alumnos y padres de familia en cuanto a la libertad de expresión se habla de que un 94% están conformes y les gusta cómo se manejan los valores internamente, respeto a las diferentes tendencias, religiones, creencias, se desarrolla la comunicación, solidaridad, honestidad lo cual se cumple ya que se refleja en los valores que tiene la institución.



Tabla No. 17

En cuanto a la equidad de género y comportamiento social

Orden	Se promueve	Excelente		Muy Bueno		Bueno		Regular	
		f	%	f	%	f	%	f	%
A	Respeto por las diferentes etnias y nacionalidades.	6	32	8	42	4	21	1	5
B	Fomentar amistad y sociabilización fuera del plantel.	4	22	8	44	5	28	1	6
C	Ser tratado con igualdad en el desarrollo de actividades académicas y sociales.	4	22	10	56	4	17	1	6
D	Ser tratado con igualdad en el desarrollo de actividades culturales y sociales.	5	28	10	56	2	11	1	6

En lo que respecta a la equidad de género y comportamiento social los padres de familia es decir un 94% sienten que la oferta educacional se basa en valores sociales considerándolos en un sentido bien positivo y a la vez permitiendo que el trabajo en equipo dentro de la institución sea en beneficio de los alumnos.

Tabla No. 18

En cuanto a disciplina y autodisciplina

Orden	Se promueve	Excelente		Muy Bueno		Bueno		Regular	
		f	%	f	%	f	%	f	%
A	Respeto por la dignidad del ser humano y personalidad del individuo dentro de la comunidad educativa.	5	26	9	47	2	11	3	16
B	Respeto por las dignidades, autoridades y el orden jerárquico de la institución.	5	28	9	50	4	22	0	0
C	Respeto por los grados y jerarquías dentro del régimen militar.	7	39	8	44	3	17	0	0



Igualmente dentro de la disciplina ya que se trata de un colegio con régimen militar se puede observar que los padres de familia en su mayoría es decir el 90% están de acuerdo con la parte disciplinaria donde se respeta los rangos militares existentes dentro de la institución.

Hay que tomar en consideración que muchos padres de familia buscan regímenes militares dentro de la educación, por el mismo hecho de encontrarse viviendo dentro de una sociedad convulsionada por malos hábitos, y de esta manera lograr controlar en algo la disciplina y comportamiento de sus hijos dentro de la sociedad en sí.

Tabla No. 19

En cuanto a la honestidad académica

Orden	Se promueve	Excelente		Muy Bueno		Bueno		Regular	
		f	%	f	%	f	%	f	%
A	Desarrollo de la sana competencia y el compañerismo.	8	42	8	42	2	11	1	1
B	Desarrollo de la honestidad, responsabilidad y rendición de cuentas en la realización de tareas, deberes, trabajos y evaluaciones a los alumnos.	7	39	10	56	1		0	0

A sí mismo al mencionar el desarrollo de sanas competencias, honestidad, responsabilidad, rendición de cuentas los padres de familia en su mayoría, se habla del 96% en general consideran que el colegio está bien encaminado ya que apoyan los valores que dentro de la institución se reflejan.

Cuando los padres de familia y comunidad en si apoyan la gestión de una institución educativa es más fácil trabajar en conjunto y lograr buenos resultados que a futuro solo beneficiarán a los alumnos.



Tabla No. 20

El liderazgo que se puede observar dentro del personal docente frente a los alumnos

Orden	Se promueve	Siempre		La mayoría de veces		Muy pocas veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%	f	%
A	Se observa en los profesores a un líder autoritario.	3	18	3	18	10	59	1	
B	Se observa en los profesores a un líder organizador.	4	24	6	35	7	41	0	0
C	Se observa en los profesores a un líder emprendedor.	4	24	6	35	6	35	1	6
D	Se puede ver dentro de los docentes el valorar y hacer respetar el manual de convivencia que tiene el centro educativo.	4	24	10	59	0	0	3	1
E	Se puede ver eficacia de los profesores en cuanto al logro de objetivos propuestos como institución educativa.	8	42	8	42	3	16	0	0

Los resultados obtenidos de esta tabla demuestran que los padres de familia en un 94% sienten que los profesores o docentes que laboran para esta institución cumplen con eficacia el logro de objetivos, respetan el manual de convivencia es decir valores, sienten que los profesores son líderes emprendedores, organizados, sin embargo también se debe considerar a un porcentaje minoritario que no opinan igual que los demás, en este caso se puede realizar una retroalimentación para lograr entender cuál sería su descontento dentro de este tema.



4.2.5 De la entrevista a Directivos

Cuadro No 13

Resultado de la Entrevista a Directivos

No. 1		¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?	
f	4	Respuesta Positiva: La comunicación es la base fundamental de toda relación humana, dialogo con doble vía usando mensajes claros y compartidos. La información solo proporciona datos	Respuesta Negativa:
No. 2		¿En centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y	
f	4	Respuesta Positiva: No tienen un manual con tareas de liderazgo ya que consideran que todos sus docentes y autoridades son suficientemente responsables para cumplir con las actividades a ellos encomendadas	Respuesta Negativa:
No. 3		¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	
f	4	Respuesta Positiva: Utilizando la comunicación, escuchando, dialogando.	Respuesta Negativa:
No. 4		¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	
f	4	Respuesta Positiva: Enseñar con ejemplo, respeto por los demás, tener don de gente, saber delegar funciones a su equipo de trabajo.	Respuesta Negativa:
No. 5		¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	
f	4	Respuesta Positiva: A nivel de dirección, participativo ya que delegan funciones y todos pueden colaborar. A nivel de estudiantes participativo	Respuesta Negativa: Piensan que un grupo pequeño de profesores son autoritarios llevando a cabo una toma de decisiones incorrectas.
No. 6		¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	
f	4	Respuesta Positiva: Por ser un colegio militar lo más primordial es la disciplina, conjuntamente con la responsabilidad, equidad de género, honestidad, compañerismo	Respuesta Negativa:
No. 7		¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	
f	4	Respuesta Positiva: Las autoridades tienen la certeza de contar con un equipo de trabajo responsable, solidario y puntual.	Respuesta Negativa:
No. 8		En el caso de existir antivalores, cuáles son?	
f	4	Respuesta Positiva: Para los directivos del colegio los antivalores existen en todos lados, están dentro de la persona quien es la única responsable de asumir sus actos	Respuesta Negativa: Piensan que puede ser la deshonestidad ya todavía se ven intentos de fraude en cuanto a exámenes



Cuadro No. 14

Matriz de Problemas

Problemas observados	
Problema N0. 1	Causas
Manual de Tareas	Al momento de realizar la entrevista se pudo conocer que en el colegio no cuenta con un manual de tareas, sus autoridades piensan que todos sus colaboradores tienen en claro cuáles son sus funciones dentro de la institución educativa basándose en el reglamento de la ley de educación donde se puede apreciar por artículos y temas obligaciones, responsabilidades.
	Efectos
	Es obligación de todo docente o maestro que labora en una institución educativa conocer sobre sus obligaciones y derechos, pero al no contar con un manual de tareas dentro de la institución se puede entorpecer el trabajo mancomunado, ya que un manual de este tipo elaborado en base a las necesidades del colegio puede evitar una pérdida de tiempo en instrucciones
Problema N0. 2	Causas
Falta de conocimiento sobre liderazgo	Las instituciones educativas están pendientes de buscar personas que tengan experiencia y con un alto perfil académico en la materia que van a enseñar, dejando de lado la parte humana la cual incluye valores y calidad. Esto se puede observar en la mayoría de las mismas. No se dan cuenta que en la actualidad muy aparte de este conocimiento se debe tomar en cuenta el tipo de liderazgo que estas personas puedan tener a través de tests.
	Efectos
	Al no tener conocimiento sobre este tema se puede malinterpretar el don de mando de autoridades hacia profesores y de profesores hacia alumnos repercutiendo en las tareas diarias haciéndolas cansadas, por obligación y no por gusto.
Problema N0. 3	Causas
Mala aplicación de toma de decisiones	Según los resultados de las encuestas se conoció que el rector es quien tiene la última palabra en la toma de decisiones, considerando que el mismo es la máxima autoridad en la institución educativa y es elegido por miembros de la Dirección de Aviación Civil.
	Efectos
	Al no tener una idea clara de cómo manejar una toma de decisiones correcta se puede cometer errores que sin querer perjudiquen a la institución. Obviamente este conlleva a un clima laboral complicado, negativo y esto repercute en el desarrollo de actividades de todos sus colaboradores siendo los más perjudicados sus alumnos.



5 DISCUSIÓN

En la presente tesis se investigó sobre la gestión, liderazgo y valores en el colegio COTAC ubicado en el norte de la ciudad de Quito considerando a dos grupos principales sus actores internos como autoridades, docentes y estudiantes y actores externos en este caso padres de familia y comunidad en sí.

Manteniendo un esquema jerárquico se realizó la aplicación de encuestas y entrevistas dividiendo la muestra en cinco grandes grupos uno solo de autoridades, otro de personal docente, otro solo para jefes o coordinadores de área, otro para alumnos quienes fueron elegidos desde primero de bachillerato a tercero de bachillerato y ubicando las encuestas únicamente a los estudiantes líderes de esta sección. Y un último grupo que abarcaba a padres de familia elegidos de una forma aleatoria. En base a estos cinco grupos se realizó el desarrollo de esta investigación.

De acuerdo con los resultados encontrados en el presente trabajo y basado en la teoría del mismo se puede decir que existe una relación de un trabajo mancomunado entre autoridades y docentes lo que demuestra el gran compromiso que existe dentro de la institución educativa a la hora de enseñar, logrando así el cumplimiento de metas y objetivos propuestas en la misión y visión de la institución.

En cuanto a su gestión educativa la institución cuenta con sus respectivos organismos su forma de trabajo es adecuada y correcta basándose en los parámetros de educación que plantea el Ministerio de Educación sin embargo también se debe anotar que la institución debe contar con un manual de organización, un plan estratégico los mismos que no fueron presentados al momento de realizar la investigación considerando por su parte que toda la información pertinente se refleja en el POA (Plan Operativo Anual), ahora bien como colegio muy reconocido en la capital se debe considerar tener todos los documentos pertinentes por escrito.



Con respecto a su organización interna se elaboran equipos de trabajo con sus respectivos coordinadores o jefes de área quienes son encargados de elaborar las planificaciones, plan operativo anual, proyecto educativo institucional entre otros pero los resultados reflejados en este aspecto muestran que a pesar de haber jefes de área el rector es quien tiene toda la potestad en la toma las decisiones.

Si bien es cierto un rector es como un administrador de la unidad educativa y está a cargo de la misma debe considerar que una toma de decisiones individual puede presentar factores que interfieran con una toma de decisiones de alta calidad como límites en la racionalidad ya que pueden originar limitaciones en la capacidad intelectual o recursos en cualquier situación dada generando decisiones de calidad inferior. (Huber, 1989, pág. 39).

Por lo general en compañías grandes y reconocidas en el mercado los gerentes tienden a utilizar grupos de ayuda basándose en dos razones principales: primera recursos personales limitados que cualquier gerente individual puede hacer incidir sobre cualquier decisión particular como por ejemplo limitaciones cognoscitivas, disponibilidad de tiempo, acceso a la información y segunda razón es que la efectividad de la instrumentación de la decisión resulta considerablemente afectada por el hecho de si la decisión es aceptada por las personas encargadas de instrumentarla. (Huber, 1989, pág. 154).

Para esto Huber propone que a estos grupos de ayuda se les debe asignar una lista de tareas: 1) análisis del problema; 2) identificación de los componentes de la situación de decisión; 3) estimación de los componentes de la situación de decisión; 4) diseño de alternativas; y 5) elección de alternativas.

Entonces se puede ver que tener un manual de tareas a ser asignadas a las personas en este caso a los docentes es recomendable y viable.

Así mismo se pudo concluir que tienen un poco de falencia en cuanto a la parte de liderazgo, ya que al momento de aplicar la encuesta desconocían un poco sobre tipos de liderazgo que existen y tal vez no está clara la idea de cómo se dividen estos grupos, tanto sus autoridades como docentes tienen don de gente, se puede



apreciar un trabajo personalizado sin embargo no está por demás tener una idea clara de lo que esta palabra liderazgo significa.

Al parecer algunos docentes consideran que involucrar a los padres de familia en la gran tarea de educar es de gran importancia para su labor diaria a pesar de tener presencia de resistencia o escepticismo en cuanto a nuevos métodos de enseñanza por parte de los mismos.

A nivel de docentes se pudo ver con los resultados de las encuestas que sienten un poco de resistencia en los compañeros y autoridades en si cuando se intenta desarrollar nuevos métodos de enseñanza basando esta investigación en la teoría se puede considerar que en cualquier ambiente de trabajo una reingeniería de procesos puede resultar un camino óptimo para realizar un cambio positivo, ya que al usar esta reingeniería o gestión de procesos se lo hace cumpliendo requisitos como tener una misión y visión clara, identificar a los clientes en este caso alumnos y padres de familia, asignar responsabilidades a las personas entre otras.

Ahora bien en la institución en si no se cuenta con un manual o reglamento que contemple la realización de tareas ya que dentro de la legislación educativa se establece claramente las tareas que un docente o autoridad deben realizar sin embargo como unidad educativa se debe tomar en cuenta el uso y aplicación de un manual de tareas con el fin de mejorar el trabajo en equipo como lo propone la gestión de procesos.

Hoy en día el mundo en general está gobernado por diferentes tipos de gestión las cuales han ido evolucionando para bien ya que en otras palabras gestión simplemente es dirigir, administrar, organizar, conducir cualquier actividad que una persona se propone.

Cuando se habla de resistencia a un cambio se puede aplicar la gestión de la dinámica del cambio un gran aporte del autor Jerald M Jellison quien aplicando un modelo llamado la curva J ha logrado sacar adelante compañías a nivel mundial siguiendo un camino dividido en cuatro etapas las misma que llegan a la cima, es decir al logro de objetivos.



El grupo de alumnos encuestados se sienten conformes y satisfechos con el trato y enseñanza recibida por parte de autoridades y docentes sin embargo un 50% de este grupo piensa que sus autoridades al momento de presentarse alguna situación incómoda más que escuchar solo se remiten a hablar,

No se debe perder la idea de ver a los alumnos como clientes quienes son la retroalimentación al momento de tomar decisiones ya que ellos son los que reciben el servicio brindado por la unidad educativa.

Ya Luis Vílchez en su libro *La Educación Ética* menciona que la escuela no debe limitarse a tapan huecos, corregir errores, suplir deficiencias muy al contrario tiene la tarea de educar, y se educa escuchando las sugerencias, necesidades y opiniones de los alumnos.

Como se expresa en el marco teórico según Vílchez se debe tomar muy en cuenta 4 puntos fundamentales dentro de la educación: 1) educar para ser persona; 2) educar para la libertad y la responsabilidad; 3) educar para una vida entendida como proyecto dinámico; y 4) educar para la alteridad, al considerar estos aspectos se da valor a la función que un educador realiza dando importancia a los valores que el colegio promulga como eje transversal en su oferta educativa.

Sin dejar a un lado los valores cabe mencionar que el maestro debe saber suficientemente a fondo el contenido de su materia y hacer suficientemente bien sus actividades docentes; pero, por sobre todo, debe ser reflejo de los valores que desee inculcar: reflejo tan nítido y brillante, que motive a la lucha por hacerlos propios: (Chavarría, 2007: pág. 140-141).

La encuesta aplicada a los padres de familia recolecto información acerca de los valores institucionales que el colegio ofrece a sus estudiantes y el tipo de liderazgo que ellos como clientes externos pueden observar en los docentes.

Los resultados mostrados de estas encuestas indican que un buen porcentaje de padres de familia se sienten a gusto con los valores que el colegio desarrolla en sus alumnos, sienten que hay equidad de género, respeto, disciplina y honestidad.



En cuanto al tipo de liderazgo que ellos pueden observar en los docentes los resultados obtenidos indican que ven a los mismos como líderes autócratas quienes solo se imponen, dan órdenes y no saben escuchar.

El líder autócrata asume totalmente las responsabilidades y considera que los subalternos solo deben obedecer, esta forma de actuar ha sido la que se ha dado por parte del profesor en etapas que van siendo superadas. El profesor tiene desconfianza de los alumnos, con lo cual ha detenido las posibilidades de iniciativa y creatividad de los estudiantes: liderazgo, valores y educación (Correa, 2009: pág. 18-19).

El buen maestro desarrolla un perfil equilibrado entre lo que sabe, hace, tiene y es; pero el eje de ese perfil es siempre su propio ser, lo que él es como persona pues, como sabemos, las palabras mueven pero el ejemplo arrastra. (Chavarría, 2007: pág. 141).

No se debe olvidar que la educación se basa en la comunicación comprendiendo así las relaciones intra-personales. Se aprende de un educador cuyo método de relación se fundamenta en la personalización que conlleva al dialogo, el intercambio de puntos de vista, incluso la discrepancia: la comunicación en la educación (Prieto, 2004: pág. 98-100).

Así mismo se debe recalcar que los padres de familia ven en los maestros personas muy respetuosas, honestas que valoran y hacen respetar el manual de convivencia que tienen dentro del centro educativo.



6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

6.1 Conclusiones

Partiendo de los objetivos de esta investigación sobre gestión, liderazgo y valores en el colegio técnico experimental de aviación civil %COTA+ se llega a las siguientes conclusiones:

- Al momento de elaborar una investigación basada en teoría se puede observar que existe una gran fuente bibliográfica con relación al tipo de gestión de una organización, liderazgo con conceptos y clasificaciones y estudios realizados en valores lo cual me permite tener una visión clara sobre el tema.
- Al elaborar el diagnóstico situacional de la institución educativa se puede ver que no cuentan con todos los documentos escritos pertinentes lo cual puede entorpecer la tarea diaria de cada persona que labora dentro de la institución, cabe anotar que un manual de tareas específicas es parte de una reingeniería de procesos.
- Tanto directivos como docentes facilitadores deben responder a su función de formadores con criterio de gerencia estratégica y liderazgo de servicios
- A partir de los resultados analizados se puede decir que los alumnos perciben que los docentes tienen una tendencia favorable hacia el bienestar del clima en el aula y que saben explotarlo, sin embargo perciben que en cuestión de creatividad (cambios) les hace falta desarrollar ese aspecto.
 - También se puede notar que la falta de motivación puede causar un clima laboral dañino dentro de la institución ya que crea envidias, malentendidos y que si no se trabaja en ello a tiempo esto puede perjudicar a los estudiantes y comunidad en sí.



- Según los resultados se puede ver que no todos los docentes tienen palabras de motivación al inicio de cada hora clase, siendo esto un aspecto primordial dentro de la educación que se imparte en la institución educativa.
- Los padres de familia consideran que no todos los maestros son vistos como líderes participativos ya que ven en ellos personas autócratas que solo saben dar órdenes, repercutiendo esta imagen en el desarrollo de los alumnos.
- El liderazgo puede ser algo natural o aprendido con la experiencia; ambas deben reunir ciertas características de habilidad, disciplina, estrategia, valores etc.
- Un líder vive en constante zozobra ya que cuando ejerce el liderazgo, cuando dirige a personas a través de un cambio difícil, desafían lo que este grupo de personas más aprecian; sus hábitos cotidianos, sus herramientas, sus lealtades, y lo más delicado su manera de pensar.
- Y por último ejercer liderazgo es una manera de dar sentido a la vida al contribuir a las vidas de otros. Las oportunidades de liderazgo son accesibles para todos cada día, pero asumir los riesgos del liderazgo es una tarea difícil, ya que los peligros son reales. Sin embargo, la tarea y los beneficios para uno y para los que lo rodean son inestimables

6.2 Recomendaciones

Después de haber analizado la gestión, liderazgo y valores en la institución se puede brindar las siguientes recomendaciones que pueden favorecer a la misma en su gestión y liderazgo.

- Considerando que hay bastante información sobre cómo elaborar manuales, documentos y basándose en la teoría y principios se recomienda a la institución educativa elaborar los mismos con el fin de



tener respaldos por escrito al momento de asignar tareas a todos sus colaboradores.

- Como institución educativa deben programar espacios de información y sobre todo capacitación que incluyan a todos los actores de la comunidad educativa y comunidad en general con el único objetivo de mejorar el trabajo que vienen realizando y mejorar el clima organizacional.
- Para mejorar la idea que tienen los padres sobre algunos docentes se recomienda que se realicen charlas sobre liderazgo, toma de decisiones, trabajo en equipo entre otras.
- Al hablar de motivación, no solo me refiero a las autoridades para con sus docentes, también se puede incluir a los alumnos al momento de impartir clases siempre se puede empezar con frases motivadoras que alienten a los alumnos al estudio, esfuerzo e investigación propia.
- Al equipo docente se le invita a vencer primeramente actitudes de resistencia al cambio e intentar por parte de los mismos a ser innovadores, ya que en ellos existe experiencia muy valiosa que fortalecerá el aprendizaje en el aula.
- A sus autoridades que sigan con ese espíritu luchador, brindando siempre lo mejor de ellos, dando ese ejemplo de grandeza que lleva a sus alumnos a ser mejores en la vida y para la sociedad.



7 PROPUESTA DE MEJORA EN EL COLEGIO ÍCOTACÍ

TEMA: Í LIDERAZGO, COMUNICACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPOÍ

"En lugar de concentrarnos en cómo la gente actúa en papeles ya dados en una organización, la investigación debe dirigirse a crear los roles y estructuras que apoyen y promuevan las prácticas educativas que deseamos"

(Sykes y Elmore, 1989: 78)

Justificación

En la actualidad se puede observar como autoridades y docentes de diferentes niveles educativos como escuelas, colegios y universidades bajo un trabajo mancomunado se esfuerzan por sacar adelante la educación ecuatoriana sin importar los grandes cambios que dentro de la gestión educativa a nivel de gobierno se hayan ido modificando, siempre están dispuestos a trabajar, a aportar con nuevas ideas, lo que los hace grandes en el campo educacional.

También se puede escuchar que hoy en día las personas hablan de calidad, de liderazgo y sobre todo de valores entendiendo así que estos temas son de gran importancia dentro de la sociedad donde vivimos y participamos y por ende comprometemos a la educación cuya base es primordial en cualquier sociedad.

Se puede ver como a nivel mundial cientos de autores aportan con grandes ideas a los temas mencionados anteriormente, es por este motivo que doy hincapié al tema de liderazgo que es uno de los factores más importantes y que debe ser considerado dentro una institución educativa.

La formación de líderes es una de las dimensiones más importantes en el campo organizacional, esta suministra las bases para el desarrollo de los activos intelectuales de las organizaciones y su competitividad. Los líderes son los creadores y sostenedores de una cultura organizacional que debe estar orientada a la calidad, la excelencia y la justicia social, entre otros valores. Los líderes hacen las diferencias en el éxito de las organizaciones.



Al hablar de un liderazgo positivo y participativo dentro de una institución educativa se está reflejando al mismo tiempo valores en los alumnos quienes con el ejemplo podrán ser grandes líderes en el futuro sin dejar a un lado la calidad, la excelencia y la justicia social como lo hacen o lo hicieron sus mentores.

Es importante considerar el ambiente o clima laboral donde las autoridades, docentes y alumnos viven día a día ya que los diferentes estados de ánimo de las diferentes personas pueden afectar el desempeño de los mismos.

Con el fin de mejorar y mantener el nivel de liderazgo y valores observados dentro del colegio %COTAC+se proponen las siguientes alternativas:

Adopción de un liderazgo participativo, innovador y visionario enfocado hacia el progreso del colegio y su gente como parte de gestión de la dinámica del cambio.

Realización de documentos escritos, en particular la de un manual de tareas como parte de una reingeniería de procesos.

Reconocimiento y logro de objetivos mediante la motivación con respecto a la labor educativa estableciendo un cuadro de premios internos como parte de la motivación que todos los docentes y autoridades esperan de la organización educativa.

Trabajo en equipo para toma de decisiones manteniendo una relación de comunicación asertiva entre compañeros docentes, con jefes o coordinadores de área y autoridades.

Las alternativas propuestas se consideran muy apropiadas, viables y ejecutables para aplicar en la institución educativa considerando que no se necesita de una gran inversión económica para realizarlas, se puede aplicar una charla de aproximación sobre liderazgo para los profesores y autoridades.

Con respecto al reconocimiento de logros, motivación y cuadro de premios lo pueden organizar internamente realizando una mesa redonda por áreas donde todos puedan participar y dar ideas o aportes.



En cuanto a la toma de decisiones se puede organizar una charla de aproximación para autoridades y jefes o coordinadores de área.

Objetivos de la propuesta

- ✚ Determinar la importancia que tiene un buen liderazgo dentro del colegio %OTAC+
- ✚ Apreciar el potencial del desarrollo de la interrelación profesional, a partir de aplicar nuevos métodos internos que conlleven a mejorar el clima organizacional dentro de la institución educativa.
- ✚ Establecer un cuadro de premios internos como parte de la motivación que todas las personas que laboran dentro de la misma esperan.
- ✚ Mantener de forma óptima los canales estratégicos de comunicación, a fin de que los docentes estén enterados de las actividades que la institución educativa está realizando.
- ✚ Reforzar la identificación del maestro con la organización educativa, a través del reconocimiento de logros individuales y de equipo; de manera que el éxito obtenido en el desempeño laboral sea motivado en continuidad.
- ✚ Mantener un nivel elevado de motivación individual que se contagie en el ambiente laboral de forma global y positiva. Un maestro motivado está dispuesto a dar más de sí en su labor educativa, pues se siente cómodo con la reciprocidad es decir trabaja para la institución y también recibe de la institución.
- ✚ Fortalecer la cultura de trabajo en equipo, de manera que las tareas sean realizadas de manera eficiente y colaboradora; evitando conflictos que entorpezcan el desempeño individual y departamental repercutiendo finalmente en el clima de la organización.



1. Primera alternativa

Adopción de un liderazgo participativo, innovador y visionario; enfocado hacia el progreso del colegio y su gente.

El líder innovador debe cumplir con el siguiente perfil: visionario, educador y capaz de prestar servicio. El papel de un buen líder es saber influir en las personas a su alrededor a través de actitudes, conductas, habilidades de dirección, motivación e integración; con el fin de optimizar el quehacer de las personas para lograr los objetivos de la institución educativa.

Razones:

Un bajo rendimiento del personal se da por la falta de motivación por parte del líder en este caso sus autoridades y jefes departamentales, en cuanto a la creatividad, al fomento del aprendizaje y el compromiso. La consecuencia de llevar a cabo un bajo nivel de liderazgo limita el desarrollo de la institución educativa. Al no definir visión, misión y objetivos dificulta el progreso del colegio y su gente.

Beneficios:

- ♦ El crecimiento conjunto de la institución educativa y su personal llevan a mejorar su oferta académica y por ende a crear más empleo.
- ♦ Generación de herramientas que estimulen la participación de todos sus miembros.
- ♦ Creación de un clima laboral estable donde se saque provecho de un trabajo en equipo.
- ♦ Clave del éxito para la realización de dinámicas a través de la comunicación abierta.

2. Segunda Alternativa

Reconocimiento y logro de objetivos mediante la motivación con respecto a la labor educativa estableciendo un cuadro de premios internos



como parte de la motivación que todos los docentes y autoridades esperan de la organización educativa.

Todo trabajador de una organización con la cual está identificada y desempeña sus funciones de acuerdo su cargo, confía que sus autoridades le reconocerán su eficiencia y productividad, así se encontrarán a gusto en la organización y considerará que son tomados muy en cuenta.

Razones:

Evaluar el desempeño de los empleados es fundamental para establecer cuánto contribuye cada persona al logro de los objetivos de la empresa, y es necesario para la toma de decisiones gerenciales tales como promoción, formación, contratación, despidos, aumentos de salario, entre otras.

Beneficios:

- ♦ Asegura que las personas estén felices en sus trabajos
- ♦ Mantiene un ambiente de trabajo estable
- ♦ Para estar seguros de una comunicación eficaz y constante sobre los objetivos y criterios y sobre el progreso realizado por sus docentes
- ♦ Cuenta con empleados honestos y trabajadores dispuestos a dar lo mejor de sí.

3. Tercera Alternativa

Realización de documentos escritos, en particular la de un manual de tareas como parte de una reingeniería de procesos.

Las organizaciones modernas tienden a aplicar una reingeniería de procesos o BPR (Business Process Reengineering) donde se destaca el TQM (Total Quality Management) o Gestión de Calidad Total lo que quiere decir realizar un revisión fundamental y rediseño de procesos para alcanzar mejoras tales como servicio y calidad en el caso del colegio COTAC se puede aplicar esta reingeniería para emitir un manual de tareas el cual no está por demás en



cualquier organización con el único propósito de tener bien definidas las tareas que cada uno debe realizar.

Razones:

Cualquier institución educativa está expuesta a presiones y competencia de otras organizaciones con el mismo fin, además está orientado hacia las competencias para lograr mejoras en el desempeño organizacional.

Se puede aplicar en procesos individuales o grupales y a la vez a políticas y estructuras organizacionales.

Beneficios:

- ♦ Una reingeniería puede realizar procesos de manera vertical es decir los subordinados en este caso los docentes podrían tomar sus propias decisiones. La toma de decisión se convierte en parte del trabajo.
- ♦ El beneficio de comprimir el trabajo tanto vertical como horizontalmente puede dar paso a menos demoras, costos indirectos menores, mejor reacción de parte de los estudiantes y más facultades para los docentes.

4. Cuarta alternativa

Trabajo en equipo para toma de decisiones manteniendo una relación de comunicación asertiva entre compañeros docentes, con jefes o coordinadores de área y autoridades.

Todos los integrantes de un grupo humano buscan alcanzar un propósito cuando se reúnen; el triunfo de su equipo, ganar un torneo, un concurso, sobresalir ante las autoridades por sus resultados, etc., en este sentido el trabajo en equipo está siempre asociado a la razón por la cual ha sido creado el equipo y la búsqueda constante de contar con las personas indicadas para obtener los resultados esperados.

Razones:



Dentro del trabajo en equipo se puede ver liderazgo, comunicación, roles de los docentes, compromiso y compensación. Por otra parte es importante considerar que tener metas claras y compartidas es el mejor aliciente para que el equipo trabaje de modo conjunto, armónico y decidido.

Beneficios:

- ♦ Permite que sea más fácil la consecución de objetivos
- ♦ Contribuye al mejoramiento de la calidad de vida de los miembros
- ♦ Agrega valor a los procesos.
- ♦ Cada integrante puede poner al servicio del equipo sus competencias.
- ♦ Permite compartir las metas y objetivos del trabajo.

Actividades

Al considerar las alternativas propuestas se pretende que sus participantes tanto autoridades, jefes o coordinadores de área y docentes participen de charlas que les permita tener una mejor visión sobre el liderazgo, equipo de trabajo con respecto a la toma de decisiones con el fin de obtener un cambio positivo para la institución educativa.

CHARLA DE APROXIMACION al LIDERAZGO EN ACCIÓN

Toda organización necesita líderes que planeen y dirijan a sus equipos hacia el logro de los objetivos que se esperan de ellos.

Diseñar y llevar a cabo un plan de desarrollo que incremente el nivel y calidad de respuesta del liderazgo es una situación impostergable, ya que la demanda de resultados es cada vez mayor.

Con esta charla se puede seguir un modelo sencillo y poderoso que permitirá identificar los diversos estilos que una persona pueda desarrollar y aplicar en función a las circunstancias que rodean las situaciones del trabajo diario.

Resultados que el participante puede lograr al asistir a este taller.



Identificará su estilo de liderazgo actual, así como también las características de los estilos que necesita desarrollar.

Aplicará una medición al grado de madurez de sus colaboradores y a la vez podrá identificar las etapas de madurez y factores de éxito que inciden en la transformación de un grupo en un equipo.

Los participantes pueden conocer de forma más amplia los elementos teórico-prácticos que le permitirán ejercer un liderazgo eficiente bajo un enfoque de trabajo en equipo con el fin de lograr mejoras sustanciales en los resultados de sus colaboradores.

Contenido Temático	
I. ¿Qué es el liderazgo?	IV. La madurez de los colaboradores
II. Modelos de liderazgo	V. El marco situacional
III. Liderazgo en acción	VI. Plan de de mejora en el desempeño
IV. La madurez de los colaboradores	VII. De grupo a equipo

CHARLA DE APROXIMACION AL DESARROLLO DE LÍDERES

En la actualidad se puede observar como la económica, tecnológica, lo social y lo cultural sacuden la competitividad global, vivimos tiempos de cambios bruscos, de sorpresas. Las organizaciones que parecen fuertes de la noche a la mañana se convierten en vulnerables. Si se analizas los eventos a detalle, se puede ver que la mayoría de estos desafortunados resultados se deben a decisiones tomadas por los líderes de estas compañías; para sortear todas estas eventualidades se requiere de una nueva forma de liderar.

Para poder dirigir una organización y ser un verdadero líder se requiere de un enfoque del interior al exterior, personas capaces de cumplir sus objetivos personales y los de la organización a la que sirven, con un profundo sentido de propósito y fidelidad a sus principios básicos. Con la ayuda de esta charla se puede



conocer sobre la formación del liderazgo interior y su influencia en los resultados personales y organizacionales.

Resultados que el participante puede lograr al asistir a este curso:

Identificará los elementos necesarios para desarrollar su propio liderazgo y cómo influir positivamente en los demás, igualmente será capaz de desarrollar una guía para establecer la mejor forma de administrar sus prioridades a fin de ser más eficaz y efectivo como líder.

Será capaz de identificar los distintos estilos de liderazgo e implementará el más apropiado de acuerdo a su situación actual de trabajo, para guiar a sus colaboradores hacia el logro de sus resultados, además de diagnosticar su estilo actual.

Identificará los elementos indispensables para mejorar sus interacciones personales y eliminará las barreras y conflictos que surgen como resultado de una deficiente comunicación. Contenido Temático	
I. ¿Qué es el liderazgo?	IV. Liderazgo y gestión
II. Cultura organizacional	V. Liderazgo y ética.
III. Liderazgo y organización	VI. Liderazgo, cambio y mejora de la educación.

CHARLA DE APROXIMACION INTEGRACION DEL EQUIPO Y TOMA DE DECISIONES

Con este taller se puede ofrecer un modelo para que los participantes recorran el camino de la transición de ser un grupo de personas que cumplen tareas a conformar un equipo integrado y efectivo que al contar con un propósito común, procedimientos de trabajo y reglas genere la sinergia necesaria para comprometerse y lograr los resultados que se esperan del equipo.

También se pretende ayudar a concebir la importancia de una toma de decisiones ya sea esta individual o grupal.

Resultados que el participante puede lograr al asistir a esta charla.

Obtendrá capacidad de autodeterminación, optimismo, iniciativa y tenacidad.



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

Sera leal consigo mismo y con los demás.

Podrá decidir cuándo realizar una toma de decisiones individual o grupal

Podrá aplicar árboles de decisiones y modelos MAU según las necesidades de la institución.

Contenido Temático	
I. Identificar la situación actual	V. Tipo de decisiones y procedimiento de autoayuda
II. Definir la situación deseada	VI. Toma de decisiones en grupo
III. Reflexión personal y colectiva	VII. Aplicación de árbol de decisiones y modelo MAU
IV. Toma de decisiones y solución de problemas	



CHARLA DE APROXIMACION MOTIVACION Y CREACION DE CUADRO DE PREMIOS

Las personas pueden ser motivadas por creencias, valores, intereses, miedos entre otras causas o fuerzas. Esta motivación depende de la fuerza de la necesidad y la percepción que se tiene al ayudar a satisfacer estas necesidades.

Por este motivo tan importante se puede aplicar un taller sobre motivación el mismo que puede ser de autoridades a docentes y de docentes a estudiantes.

Resultados que el participante puede lograr al asistir a esta charla.

Al terminar este taller los participantes serán capaces de definir de manera correcta el termino motivación, diferenciar la motivación intrínseca de la extrínseca, identificar alternativas para motivar a sus subordinados, compañeros de trabajo y porque no a sus alumnos.

Contenido Temático	
I. ¿Qué es la motivación?	IV. Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow: relacionada con el ambiente laboral
II. Tipos de motivación	V. Teoría de fijación de metas
III. Teorías de la motivación	VI. Ejercicio Práctico de la jerarquía de necesidades

El cuadro de premios lo pueden elaborar internamente según las políticas del colegio y puede estar a cargo de la comisión de Asuntos Sociales.

Localización y cobertura espacial

La presente propuesta de mejora puede ser viable y factible ya que se la puede realizar en las mismas instalaciones del colegio por contar con un auditorio amplio y cómodo donde se pueden recibir las charlas de aproximación, así mismo se cuenta con laboratorios equipados con computadoras al igual que aulas con mesas de trabajo, sillas, pizarras y marcadores de pizarra.



Sostenibilidad del Presupuesto

Los recursos que requiere la realización de esta propuesta de mejora son de algunos tipos como: humanos, tecnológicos, materiales, físicos, económicos y organizacionales.

Para poder contar con recursos humanos se debe considerar el número de expositores, el tiempo que esta designado para cada exposición o charla, así mismo se toma en cuenta toda la parte tecnológica y se cuenta con computadores, proyector, audiovisuales, en los materiales se necesitan copias, bolígrafos, folders de cartón, libretas pequeñas para apuntes y se piensa en dar un Cd con la información de cada charla.

En la parte económica existe la posibilidad de pedir a través de una carta enviada al Ministerio de Educación que se proporcione charlas de aproximación sobre los temas propuestas para el colegio COTAC, también se puede pedir apoyo financiero a la Dirección de Aviación Civil quienes ayudan de manera económica al sustento del colegio, y por ultimo existe la posibilidad de lograr que entren dentro del presupuesto escolar para el siguiente año lectivo.



CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Primer Día: Charla de aproximación "Tema Liderazgo en Acción"		
Hora	Actividad	Tiempo de Duración
8h00	Bienvenida por parte de las autoridades	30 minutos
8h30	Presentación de la persona expositora	15 minutos
8h45	Charla sobre liderazgo en acción %atroducción	15 minutos
9h00	Que es el liderazgo	30 minutos
9h30	Modelos de liderazgo	30 minutos
10h00	Líderes en acción	30 minutos
10h30	Coffee break	20 minutos
10h50	La madurez de los colaboradores	30 minutos
11h20	El marco situacional	20 minutos
11h40	Plan de mejora en el desempeño	40 minutos
12h20	De grupo a equipo	30 minutos
12h40	Plenaria	30 minutos

Presupuesto Día Número 01

Participantes	Actividad	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Expositores	Charla de aproximación "Tema Liderazgo en Acción"	1	\$ 500,00	\$ 500,00
Personal Docente y Autoridades (60 colaboradores)	Bolígrafos	60	\$ 0,35	\$ 21,00
Personal Docente y Autoridades (60 colaboradores)	Cds con información sobre las charlas	60	\$ 1,00	\$ 60,00
Personal Docente, Autoridades y Expositores (61 personas)	Cds con información sobre las charlas	61	\$ 2,00	\$ 122,00
Personal Docente, Autoridades y Expositores (61 personas)	Aguas de botella	61	\$ 0,35	\$ 21,35
Personal Docente y Autoridades (60 colaboradores)	Diplomas	60	\$ 0,50	\$ 30,00
Total de Evento				\$ 754,35



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

Segundo Día: Charla de aproximación "Desarrollo de Líderes+		
Hora	Actividad	Tiempo de Duración
7h50	Desayuno	30 minutos
8h20	Presentación de la persona expositora	15 minutos
8h35	Desarrollo de líderes Introducción	25 minutos
9h00	Que es el liderazgo	15 minutos
9h15	Cultura organizacional	40 minutos
9h55	Liderazgo y organización	30 minutos
10h25	Líder y Gestión	30 minutos
10h55	Coffee break	15 minutos
11h10	Líderes y ética	30 minutos
11h40	Líderes, cambio y mejora en la educación	50 minutos
12h20	Plenaria	30 minutos

Presupuesto Día Número 02

Participantes	Actividad	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Expositores	Charla de aproximación " Desarrollo de Líderes+"	1	\$ 500,00	\$ 500,00
Personal Docente y Autoridades (60 colaboradores)	Bolígrafos	60	\$ 0,35	\$ 21,00
Personal Docente y Autoridades (60 colaboradores)	Cds con información sobre las charlas	60	\$ 1,00	\$ 60,00
Personal Docente, Autoridades y Expositores (61 personas)	Desayuno	61	\$ 2,50	\$ 152,50
Personal Docente, Autoridades y Expositores (61 personas)	Coffee Break	61	\$ 2,00	\$ 122,00
Personal Docente, Autoridades y Expositores (61 personas)	Aguas de botella	61	\$ 0,35	\$ 21,35
Personal Docente y Autoridades (60 colaboradores)	Diplomas	60	\$ 0,50	\$ 30,00
Total del evento				\$ 906,85



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

Tercer Día % Sobre integración del equipo y toma de decisiones+		
Hora	Actividad	Tiempo de Duración
8h00	Presentación de la persona expositora	15 minutos
8h15	Charla sobre integración del equipo y toma de	25 minutos
8h40	Identificación sobre la situación actual de la	30 minutos
9h10	Definir la situación deseada	30 minutos
9h40	Coffee Break	15 minutos
9h55	Reflexión personal y colectiva	30 minutos
10h25	Toma de decisiones y solución de problemas	40 minutos
11h05	Toma de decisiones y procedimiento autoayuda	35 minutos
11h40	Toma de decisiones grupal	60 minutos
12h40	Almuerzo	30 minutos
13h10	Aplicación de árbol de decisiones y modelo MAU	60 minutos
14h10	Plenaria	20 minutos

Presupuesto Día Número 03

Participantes	Actividad	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Expositores	Charlas de aproximación "Integración del equipo y toma de decisiones"	1	\$ 500,00	\$ 500,00
Personal Docente y Autoridades (60 colaboradores)	Bolígrafos	60	\$ 0,35	\$ 21,00
Personal Docente y Autoridades (60 colaboradores)	Cds con información sobre las charlas	60	\$ 1,00	\$ 60,00
Personal Docente, Autoridades y Expositores (61 personas)	Almuerzo	61	\$ 3,50	\$ 213,50
Personal Docente, Autoridades y Expositores (61 personas)	Coffee Break	61	\$ 2,00	\$ 122,00
Personal Docente, Autoridades y Expositores (61 personas)	Aguas de botella	61	\$ 0,35	\$ 21,35
Personal Docente y Autoridades (60 colaboradores)	Diplomas	60	\$ 0,50	\$ 30,00
Total del evento				\$ 967,85



*UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL*

Cuarto Día % MOTIVACION Y CREACION DE CUADRO DE PREMIO +		
Hora	Actividad	Tiempo de Duración
8h00	Presentación de la persona expositora	15 minutos
8h15	Charla sobre integración del equipo y toma de	25 minutos
8h40	Identificación sobre la situación actual de la	30 minutos
9h10	Definir la situación deseada	30 minutos

Presupuesto Día Número 04

Participantes	Actividad	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Expositores	Charlas de aproximación "Motivación y gestión del reconocimiento"	1	\$ 500,00	\$ 500,00
Autoridades (6 colaboradores)	Bolígrafos	6	\$ 0,35	\$ 2,10
Autoridades (6 colaboradores)	Cds con información sobre las charlas	6	\$ 1,00	\$ 6,00
Autoridades y Expositores (7 personas)	Coffee Break	7	\$ 2,00	\$ 14,00
Autoridades y Expositores (7 personas)	Aguas de botella	7	\$ 0,35	\$ 2,45
Autoridades (6 colaboradores)	Diplomas	6	\$ 0,50	\$ 3,00
Total del evento				\$ 527,55

Presupuesto de Evento de Clausura

Participantes	Actividad	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Personal Docente, Autoridas, Expositores e Invitados especiales (70 personas)	Bocaditos	70	\$ 4,00	\$ 280,00
Personal Docente, Autoridas, Expositores e Invitados especiales (70 personas)	Servicio de Bebidas	70	\$ 3,00	\$ 210,00
Total del evento				\$ 490,00



*UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL*

En los cuadros arriba expuestos se puede observar las cuatro alternativas con cronogramas y presupuestos por separado dejando a la institución tomar la decisión de realizar las cuatro charlas de aproximación o simplemente la que a criterio propio sea beneficiosa para ellos.

En caso de decidir tomar las cuatro charlas de aproximación su presupuesto sería de un aproximado de US\$ 3646,60 tomando en consideración que las mismas serían beneficiosas para autoridades y docentes ya que el tema de liderazgo en la actualidad está en boga, también puede aportar a la sinergia del grupo manteniendo y mejorando el clima organizacional ya que mencione anteriormente un buen liderazgo, trabajo en equipo, motivación y premiación a logro de objetivos beneficiara tanto a sus clientes internos como externos.

Cabe notar que al final de estas jornadas se puede considerar un coctel de clausura invitando a dignidades de la Dirección de Aviación Civil y a todos los colaboradores internos de la institución educativa.

La realización de un cuadro de premios se puede realizar de manera interna con las personas que están relacionadas al colegio, lo pueden hacer a través de la comisión de asuntos sociales.



8 BIBLIOGRAFÍA

Libros

- Alles, M. (2008). Diccionario de preguntas. Gestión por competencias. Buenos Aires: Ediciones Garnica
- Álvarez, L. (2010). Guía Didáctica, Proyecto de Grado 1. Loja
- Badia, A. Bellido S. (2001) Técnicas para la Gestión de la Calidad. Barcelona: Editorial Tecnos.
- Blanchard, K. Bowles, S. (2009). A la carga (Hung Ho). Como aprovechar al máximo el potencial de las personas de su empresa. Colombia: Editorial Norma.
- Bass, M. y Stodgill, R. (1990). Handbook of leadership: Theory, Research and Managerial Applications. 3a. ed. USA: Editorial Free Press
- Cara y Ceca, G y otros (1992). Las instituciones educativas. Buenos Aires: Argentina
- Correa, C. (2009). Guía Didáctica: Liderazgo, Valores y Educación. Loja: Editorial de la Universidad Técnica Particular de Loja.
- Chavarría, O (2007). Educación en un mundo globalizado: retos y tendencias del proceso educativo. México: Editorial Trillas.
- Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A.
- Covey, R. (2009). El líder interior: como transmitir e inspirar valores que conducen a la grandeza. Buenos Aires: Editorial Paidós
- Delors, J. (1997). La educación encierra un gran tesoro, Correo de la UNESCO. México. P. 91
- Demming, W (1986). Como salir de la crisis. Estados Unidos: Mit Press
- Domingo, A (2005). Dirección y Gestión de Proyectos: Un enfoque práctico. México: Editorial Alfa omega
- Gonzales, L. (1996). Ética. Bogotá: Editorial El Búho Ltda.



- Hargreaves, A. y Fink, D. (2008). *El Liderazgo Sostenible: Siete principios para el liderazgo en centros educativos innovadores*. Madrid: Editorial Morata
- Huber, G.P (2011). *Toma de decisiones en la gerencia*. 2da ed. México: Editorial Trillas
- Jellison, J (2007). *Gestión de la dinámica del cambio*. México: Editorial McGraw-Hill
- Levitt, T (1991). *Reflexiones en torno a la gestión de empresas*. España: Ediciones Díaz Santos, S.A.
- Lock, D (1990). *Gestión de Proyectos: Planificación, presupuesto, control y evaluación de proyectos*. España
- Lowenthal, J (1997). *Reingeniería de la Organización*. México: Editorial Panorama.
- McCune, S. (1988). *Directions for Restructuring Schools for the future*. Colorado: Regional Education Laboratory
- Moreno, M. Cerrillo. Q, (2007). *Organización y Dirección de Centros Educativos Innovadores*. El Centro Educativo Versátil. Madrid: McGraw- Hill
- Prieto, D (2004). *La comunicación en la educación*. 2da ed. Buenos Aires: Editorial La Crujía.
- Salazar, A. (1999). *Gestión por procesos*. España Revista Calidad Asistencial
- Salazar, J. (2006). *La gestión de las instituciones de educación superior*. Chile: Editorial Andros.
- Valdivieso, T. (2011). *Guía Didáctica: Gerencia Educativa*. Loja: Editorial de la Universidad Técnica Particular de Loja.
- Vílchez, Luis. (1978). *La Educación Ética*. Madrid: PPC
- Villegas, C. (1982). *Estructuración de políticas y liderazgo efectivo en educación superior*, Universidad Americana, México
- Williams, G. (1993). *La visión económica de la educación superior*. México.
- Zarifian, P. (1997). *La gestión por procesos*. Francia.



Revistas

GARCIA LEIVA, Luis Alberto: Gestión Pública. Algunas reflexiones para el tercer milenio. Revista de la Función Pública .Nº 139/140, pág. 27/39. La Plata, Argentina.

Referencias de formatos electrónicos

Arellano, J. Velasco, E. (). Gestión Social: Conceptos, operación y dinámica. (En línea). Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos28/gestion-social/gestion-social.shtml>

Balmes, J. (2004). Tratado general de ética, Corporación Editora Chirre, Colección Literatura de Superación. (En línea). Lima. Disponible en: <http://www.utpl.edu.ec/eva/descargas/material/140/.../G122403.pdf>

Diccionario de Ciencias de la Conducta (1956). Disponible en: <http://www.google.com/search?hl=es&source=hp&q=diccionario+de+ciencias+de+la+conducta+1956&aq=1&aqi=g2&aql=&oq=diccionario+de+ciencias+de+la+condu>

Diccionario Electrónico, (2011). Disponible en: <http://definicion de>

Gestión por Procesos. (2002). (En línea). Disponible en: <http://www.chospab.com/Servicio+de+calidad+de+la+atencion+> Sescam, Toledo

Kremenchutzky, S. (2000). Segundas Jornadas Internacionales sobre Ética y Educación organizadas por la Cátedra UNESCO Ética y Política, con sede en el Senado de la Nación, y realizadas en Buenos Aires entre el 30 y el 31 de marzo. (En línea). Disponible en: <http://www.rieoei.org/rie23a07.htm>

Quijano, A. Liderazgo. (En línea). Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos15/liderazgo/liderazgo.shtml>

Rebolledo, G. (). Gestión, Calidad y Agregación de valor en información. (En línea). Chile. Disponible en: <http://b3.bibliotecologia.cl/ar-gestion.htm>

Seibold, J. (2009). La calidad Integral en Educación. (En línea). Disponible en: <http://www.rieoei.org/rie23a07.htm>

Stogdill, R. (2005). Teorías e investigación del liderazgo. (En línea). Disponible en: www.slideshare.net/.../tema-1-liderazgo-140453



- 3. Para medir el tamaño de la organización, usted toma en cuenta:**
- a. El número de miembros en la institución ()
 - b. Los resultados obtenidos en la institución ()
 - c. El valor y tiempo empleados en la institución ()
 - d. Otros (especifique) ò
- 4. Las tareas de los miembros de la institución se encuentran escritas en un manual de normas, reglas y procedimientos.**
- SI () NO ()
- 5. El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está liderado por el:**
- a. Director ()
 - b. Rector ()
 - c. Consejo Directivo ()
- 6. Para la resolución de conflictos y promover soluciones pertinentes y oportunas en el tiempo usted delega la toma de decisiones a un grupo de colaboradores:**
- SI () NO ()



7. Su administración y liderazgo del centro educativo promueve:

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a	Excelencia académica			
b	Desarrollo profesional de los docentes			
c	La capacitación continua de los docentes			
d	Trabajo en equipo			
e	Vivencia de valores institucionales y personales			
f	Participación de los padres de familia en las actividades programadas			
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión			



8. Las habilidades de liderazgo requeridas para dirigir una institución:

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
A	Son innatas			
B	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo			
C	Se adquieren a partir de la experiencia			
D	Se desarrollan con estudios en gerencia			
E	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión			



9. Para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar, usted como directivo promueve:

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a	El uso de la información de resultados de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber que les falta mejorar			
b	La disminución del número de alumnos por aula			
c	La mejora de los mecanismos de control			
d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo			

10. De los diferentes órganos escritos a continuación, ¿Cuáles se encuentran en su institución?

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
A	De dirección (director (a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.)			
B	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)			
C	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)			
D	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)			
E	Otros (¿cuáles?)			



11. El equipo educativo o equipo didáctico o junta de profesores de su institución es el encargado de:

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
A	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos			
B	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo			
C	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlas			
D	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos			

La preguntas 12, 13 y 14 deben ser respondidas con términos si no

12. Los departamentos didácticos de su institución, son los encargados de:

- a. () Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.
- b. () Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.
- c. () Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.
- d. () Mantener actualizada la metodología.
- e. () Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.
- f. () Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.



- g. () Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.
- h. () Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.
- i. () Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.
- j. () Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.

13. La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la universidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.

SI () NO ()

14. En la institución educativa que usted dirige se ha realizado:

- a. Una reingeniería de procesos ()
- b. Plan estratégico ()
- c. Plan operativo Anual ()
- d. Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes ()

¡Importante!

Aplicar el cuestionario a los estudiantes, miembros del consejo directivo, jefes departamentales, entre otros.



2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.			
2. El liderazgo en la unidad educativa están intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.			
3. La gerencia educativa se promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.			
4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes-estudiantes-familias-asociación civil-padres representantes-consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.			
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.			
6. Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza-aprendizaje.			
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.			
8. Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			
9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.			



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.			
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.			
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.			
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.			
14. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa.			
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivos y socioculturales con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.			
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.			



9.3 Encuesta a Estudiantes

ENCUESTA A ESTUDIANTES

Perfil del encuestado: Se sugiere la aplicación del cuestionario a los estudiantes matriculados en el décimo año de Educación Básica a los estudiantes matriculados en el tercer año de bachillerato.

Estudiante:

Este cuestionario intenta recabar sus opiniones acerca de la **ADMINISTRACION, GESTION Y LIDERAZGO DE LAS AUTORIDADES DEL CENTRO EDUCATIVO** en que actualmente se encuentra. El cuestionario evalúa sus percepciones sobre el AMBIENTE REAL / CLIMA ESCOLAR que existe en el establecimiento.

Le pedimos que **LEA ATENTAMENTE** cada una de estas situaciones.

Cada declaración tiene cuatro respuestas:

CA Si está **COMPLETAMENTE DE ACUERDO** en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.

A Si está **DE ACUERDO** en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.

D Si está **EN DESACUERDO** en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.

CD Si está **COMPLETAMENTE EN DESACUERDO** en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.

GRACIAS POR SU COLABORACION

3. DATOS DE IDENTIFICACION

Nombre del establecimiento educativo ñ ñ ñ ñ ñ ñ ñ ñ ñ ñ ñ ñ ñ

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.				
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.				
11. Es el profesor quien decide que se hace en esta clase				
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.				
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades.				
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.				



9.5 Encuesta a Padres de Familia

ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

Sr. Padre de Familia:

Este cuestionario intenta obtener sus opiniones acerca del Liderazgo y Valores que se fomentan dentro del Colegio Técnico Experimental Aeronáutico COTAC y que son perceptibles dentro del ambiente escolar en el cual su hijo(a) se desenvuelve día a día.

Por favor, lea atentamente y marque con una X la respuesta que usted considere.

GRACIAS POR SU COLABORACION

CUESTIONARIO

1. ¿Qué relación tiene usted con el alumno?

Madre _____
Padre _____
Hermano Mayor _____
Hermana Mayor _____
Otro familiar (tío, tía, abuela, etc.) _____
Otro adulto (no familiar) _____

2. ¿Vive usted con el alumno?

SI _____
NO _____

Dentro de la oferta educativa de la institución se refleja los valores que son impartidos como parte de la educación en sus estudiantes. Usted, como representante del estudiante, en qué grado califica el cumplimiento de los siguientes valores



3. De la institución hacia los alumnos:

Orden	Se promueve	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular
a	Respeto por la libertad de expresión oral y escrita.				
b	Respeto por las diferentes tendencias políticas.				
c	Respeto por las diferentes creencias religiosas e ideológicas.				
d	Desarrollo de la solidaridad e interacción con la comunidad.				
e	El Respeto por las pertenencias ajenas. (Ej.: encontrar objetos extraviados).				

4. En cuanto a la equidad de género y comportamiento social:

Orden	Se promueve	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular
a	Respeto por las diferentes etnias y nacionalidades				
b	Fomentar amistad y sociabilización fuera del plantel.				
c	Ser tratado con igualdad en el desarrollo de actividades académicas y deportivas.				
d	Ser tratado con igualdad en el desarrollo de actividades culturales y sociales				

5. En cuanto a disciplina y autodisciplina:

Orden	Se promueve	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular
a	Respeto por la dignidad del ser humano y personalidad del individuo dentro de la comunidad educativa.				



b	Respeto por las dignidades, autoridades y el orden jerárquico de la institución.				
c	Respeto por los grados y jerarquías establecidas por el régimen militar.				

6. En cuanto a la honestidad académica:

Orden	Se promueve	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular
a	Desarrollo de la sana competencia y el compañerismo				
b	Desarrollo de la honestidad, responsabilidad y rendición de cuentas en la realización de sus tareas, deberes, trabajos y evaluaciones.				

7. En cuanto al liderazgo, que se puede observar dentro del personal docente frente a los alumnos, por favor califique usted los siguientes comportamientos:

DECLARACIONES	Siempre	La mayoría de las veces	Muy pocas veces	Nunca
• Se puede observar en los profesores a un líder autoritario (solo impone y no escucha).				
• Se puede observar en los profesores a un líder organizador (deja trabajar a sus alumnos y cuando hay problemas es discreto por respeto a los demás).				
• Se puede observar en los profesores a un líder emprendedor (tiene iniciativa, impulsa a su grupo de estudiantes a lograr objetivos propuestos, crea un ambiente saludable de trabajo)				
• Se puede observar dentro de los docentes el valorar y hacer respetar el manual de convivencia que tiene el centro educativo.				



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

<ul style="list-style-type: none">• Se puede observar eficacia de los profesores en cuanto al logro de objetivos propuestos como institución educativa.				
---	--	--	--	--

Gracias por su colaboración, esta información que usted nos comparte, es valiosa para alcanzar las mejoras por el bien de nuestros alumnos.



9.6 Lectura Í Hung Hoí

LECTURA: ¡A LA CARGA!

Esta historia es un resumen personal basado un libro sobre *«Como aprovechar al máximo el potencial de las personas de su empresa»* y porque no también puede aplicarse a instituciones educativas. Ellos nos comparten la historia de la fábrica Walton Works 2 la cual estaba dividida en varios departamentos, algunos de ellos iban a ser cerrados ya que se encontraban prácticamente en quiebra. El dueño de esta gran compañía contrata a Peggy Sinclair como gerente general y es llamada a sacar adelante uno de estos departamentos y tiene el plazo de únicamente seis meses, ella va a hacer todo lo posible por sacar este departamento de producción adelante y su gran amigo Andy Longclaw le ayuda guiándole con la utilización de la historia Hung Ho que significa a la carga y que lo aprendió de su abuelo quien era un indio nativo americano.

El cambio se empieza con *«El espíritu de la ardilla»* porque si alguna vez se han fijado las ardillas trabajan arduamente porque están motivadas, tienen una meta, su meta es guardar alimento, saben que su trabajo es importante que vale la pena. Entonces en lo primero que debemos estar conscientes es que el trabajo que realizamos vale la pena y dentro de esta gran importancia debemos trazarnos dos metas: meta de resultados que es lo que queremos alcanzar y meta de valores que se refiere al impacto que queremos tener sobre la vida de los miembros de nuestro equipo, sobre la comunidad.

En la vida es muy importante trazarse metas, esforzarnos por conseguirlas, debemos confiar en lo que hacemos, saber que con nuestro trabajo contribuimos a mejorar el mundo, y tener claro que siempre debemos basarnos en valores.

Un buen líder debe motivar a su equipo a trabajar como las ardillas motivándoles todo el tiempo y enseñándoles a que su trabajo vale la pena.



Ahora para continuar con esta espectacular historia tenemos la segunda parte *El estilo del castor*+el mismo que se refiere a ejercer el control sobre el cumplimiento de metas. Según la historia Hung Ho de Andy Longclaw los castores tienen un alto grado de control sobre su propio destino, ellos deciden como hacer el trabajo, operan como contratistas independientes.

Un buen líder decide como establecer las metas y los valores fundamentales, el decide quien realiza cada función dentro de la organización y después simplemente deja que sus dirigidos hagan el trabajo, es decir da libertad para actuar.

El personaje de esta historia dijo: *Las personas que realmente tienen el control trabajan para organizaciones que las valoran como seres humanos. Organizaciones que respetan, escuchan y actúan sobre la base de los pensamientos, los sentimientos, las necesidades y los sueños de las personas*+, si recuerdan está relacionado con las cinco etapas del cambio utilizando el modelo de la curva J expuesto anteriormente en el capítulo de Gestión.

Aquí se puede mencionar que un buen líder lleva adelante a su equipo, da las pautas y la vez libertad para ejecutar las funciones como equipo de trabajo, tiene un campo de juego con territorio claramente demarcado, los pensamientos, las necesidades y los sueños son respetados, escuchados y llevan a la acción, y por ultimo son capaces pero conscientes del reto.

En la tercera parte de esta historia tenemos el *El don del ganso*+ que significa alentar a los demás a seguir adelante.

Aprender de los gansos es una lección que uno no puede olvidar jamás si se ha fijado en las bandadas y su estilo de vuelo; todos van graznando y lo hacen para darse ánimo en el transcurso de su viaje. Esto nos dice que no solo los gerentes, directores, jefes de áreas o líderes deben dar voces de aliento y estímulo, todos dentro de un mismo equipo debemos hacerlo.



Se puede poner de ejemplo la siguiente fórmula tomada del libro al que hago referencia $E = mc^2$ representa: El entusiasmo es igual a la misión multiplicada por el circulante y las congratulaciones según el personaje de este libro esta fórmula nos debe recordar que tanto el dinero como las felicitaciones son importantes, es necesario suplir las necesidades materiales de la persona para poder alimentar después el espíritu con las felicitaciones.

Es muy importante que dentro de un equipo de trabajo existan felicitaciones sinceras, oportunas y entusiastas ya que nunca serán exageradas y tienen una fuerza muy poderosa.

Entonces el don del ganso es simplemente alentar a seguir a los demás, contar con felicitaciones verdaderas, felicitar por el progreso de la organización y acordarse siempre de la fórmula.