



## **UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

*La Universidad Católica de Loja*

### **ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

#### **Modalidad Abierta y a Distancia**

*TEMA: Gestión, liderazgo y valores en la administración de la escuela fiscal mixta "Estado de Israel" durante el año 2011.*

Tesis de Grado previa a la obtención del Título de  
Magíster en Gerencia y Liderazgo Educativo.

**ESTUDIANTE:**

**Dione Elisa Jaramillo Mancheno**

**DIRECTORA:**

**MGS. Álida Diamela Jara Reinoso**

**CENTRO UNIVERSITARIO QUITO**

**2012**

## CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR

Loja, 30 de noviembre del 2011

Mgs.

Álida Jara

**DIRECTORA DE TESIS**

### **CERTIFICA:**

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.

.....

Álida Jara

**DIRECTORA DE TESIS**

## AUTORÍA

Yo, Dione Elisa Jaramillo Mancheno, como autora del presente trabajo de investigación, soy responsable de las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el mismo.

f. \_\_\_\_\_

Dione Elisa Jaramillo Mancheno

C. I: 171530221-0

## **CESIÓN DE DERECHOS**

Yo, Dione Elisa Jaramillo Mancheno, declaro ser autora del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente 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: "Forman 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, 30 de noviembre del 2011

f. \_\_\_\_\_

Dione Elisa Jaramillo Mancheno

C. I: 171530221-0

## **AGRADECIMIENTO**

A todas aquellas personas que fueron parte del proceso de realización de esta tesis. Mis sinceros agradecimientos a la señora Directora Susana Herrera quien con su ayuda desinteresada me brindó información relevante y apoyo en el proceso de investigación. A mi Directora de Tesis por su ayuda oportuna y guía adecuada en el proceso Mgs. Álida Jara.

Un agradecimiento especial a dos personas que amo y que son la razón para seguir adelante: a mi esposo y a mi pequeña hija.

Dione Jaramillo

## **DEDICATORÍA**

La presente investigación la dedicó a los niños de la Escuela Fiscal Mixta “Estado de Israel” para contribuir con un granito de arena al gran esfuerzo de la señora Directora, Personal Docente y Administrativo que lleva adelante con la maravillosa labor de la educación.

Dione Jaramillo

# CERTIFICADO INSTITUCIONAL

## ACTA DE COMPROMISO

SRA. SUSANA HERRERA  
RECTORA  
ESCUELA ESTADO DE ISRAEL

PRESENTE

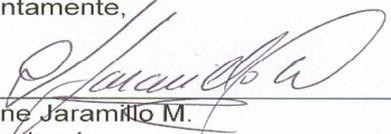
Sean mis primeras líneas portadoras de un cordial saludo y deseándole éxitos en sus delicadas funciones, me permito presentarme. Mi nombre es Dione Elisa Jaramillo Mancheno y soy estudiante de la Universidad Técnica Particular de Loja en el postgrado de Gerencia y Liderazgo Educativo.

El motivo de la presente es para solicitar su autorización y apoyo en la realización de mi tesis, tomando como eje de investigación el centro educativo que usted dirige. He tenido la oportunidad de conocer el trabajo que su escuela realiza y sé que su institución se ha caracterizado por llevar adelante un programa educativo de calidad y una política de puertas abiertas.

Quisiera que mi tesis se convierta en una investigación de apoyo para su gestión y que mi trabajo sea de beneficio tanto para estudiantes como para los docentes y administrativos. Es por esta razón y con esta visión que me comprometo a realizar una investigación con responsabilidad, honestidad, discreción y respetando los procedimientos y reglamentaciones de la Escuela Estado de Israel.

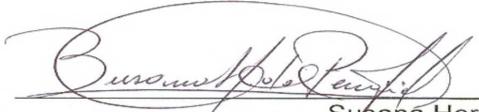
Espero contar con su apoyo y con las muestras más sinceras de consideración y respeto, me despido de usted.

Atentamente,

  
Dione Jaramillo M.  
Maestrante

Yo SUSANA HERREA rectora de la Escuela Estado de Israel autorizo a la señora DIONE JARAMILLO ha realizar su tesis en la institución anteriormente mencionada.



  
Susana Herrera  
Rectora  
Escuela Estado de Israel

# ÍNDICE DE CONTENIDOS

	<b>Página</b>
Portada	I
Certificación del Director	II
Autoría	III
Acta de Sesión	IV
Agradecimiento	V
Dedicatoria	VI
Certificado Institucional	VII
Índice de contenidos	VIII
Índice de cuadros y figuras	X
Resumen	XII
<b>1. INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>2. MARCO TEÓRICO</b>	<b>3</b>
2.1 La gestión educativa	3
2.1.1 Concepto	3
2.1.2 Importancia	4
2.1.3 Tipos de Gestión	5
2.2 Liderazgo educacional	6
2.2.1 Tipos de liderazgo	8
2.2.2 Otros estilos de liderazgo	11
2.3 Diferencias entre directivo y líder	16
2.4 Los valores y la educación	26
<b>3. METODOLOGÍA</b>	<b>33</b>
3.1 Contexto histórico de la Escuela Fiscal Mixta “Estado de Israel”	33
3.2 Participantes (población total de docente y estudiantes, la muestra seleccionada).	34
Personal directivo por sexo y edad	34
Personal docentes por sexo y edad	34
Personal administrativo y de servicios	35
Población Estudiantil por edad, sexo y especialidad. (La especialidad es en caso que la investigación sea en bachillerato)	35
3.3. Materiales e instrumentos	36
3.2 Métodos y procedimientos	36

<b>4.</b>	<b>RESULTADOS</b>	<b>38</b>
<b>4.1.</b>	<b>DIAGNÓSTICO</b>	<b>38</b>
<b>4.1.1.</b>	<b>Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión de liderazgo y valores</b>	<b>38</b>
4.1.1.1.	El manual de organización	38
4.1.1.2.	El código de ética	40
4.1.1.3.	El plan estratégico	40
4.1.1.4.	El plan operativo anual (POA)	43
4.1.1.5.	El proyecto educativo institucional (PEI)	44
4.1.1.6.	Reglamento interno y otras regulaciones	46
<b>4.1.2</b>	<b>La estructura organizativa de la Escuela Fiscal Mixta “Estado de Israel”</b>	<b>48</b>
4.1.2.1	Misión y visión	48
4.1.2.2	El Organigrama	51
4.1.2.3	Funciones por áreas y departamentos	52
4.1.2.4	El clima escolar y convivencia de valores	53
4.1.2.5	Dimensión organizativa operacional y valores	53
4.1.2.6	Dimensión administrativa, financiera y valores	54
4.1.2.7	Dimensión comunitaria y valores	55
4.1.3	Análisis FODA	55
4.1.3.1	Fortalezas y debilidades	55
4.1.3.2	Oportunidades y amenazas	56
4.1.3.3	Matriz FODA	57
<b>4.2</b>	<b>RESULTADOS Y DISCUSIÓN</b>	<b>58</b>
4.2.1	De los directivos	58
4.2.2	De los profesores	69
4.2.3	De los estudiantes	71
4.2.4	De los padres de familia	73
4.2.5	De la entrevista a directivos	74
<b>5.</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>77</b>
<b>6.</b>	<b>PROPUESTA DE MEJORA</b>	<b>79</b>
<b>7.</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>86</b>
<b>8.</b>	<b>APÉNDICES</b>	<b>89</b>

## ÍNDICE DE CUADROS Y FIGURAS

**CUADROS**

Tabla No.1: Rangos de edad y género de los directivos de la Escuela Fiscal Mixta “Estado de Israel de la ciudad de Quito.	34
Tabla No.2: Rangos de edad y género de los docentes de la Escuela Fiscal Mixta “Estado de Israel de la ciudad de Quito.	34
Tabla No.3: Rangos de edad y género del personal administrativo y de servicios de la Escuela Fiscal Mixta “Estado de Israel”	35
Tabla No.4: Rangos de edad, género y especialidad de la Escuela Fiscal Mixta “Estado de Israel de la ciudad de Quito.	35
Tabla No.5: Análisis FODA	57
Tabla No.6: Forma de organización de los equipos de trabajo en el Centro Educativo.	58
Tabla No.7: Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización	59
Tabla No.8: Las tareas de los miembros de la institución y el manual	59
Tabla No.9: El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones	60
Tabla No.10: Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos	60
Tabla No.11: La administración y liderazgo del centro educativo promueve	61
Tabla No.12: Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una instit.	62
Tabla No.13: Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar	63
Tabla No.14: Organismos que integran la institución	64
Tabla No.15: Actividades del equipo educativo, junta de profesores	65
Tabla No.16: Los departamentos didácticos y sus acciones	66
Tabla No.17: Gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones	67
Tabla No.18: Material de planificación educativa	68
Tabla No.19: Resultados de la encuesta a los docentes	69
Tabla No.20: Resultados de la encuesta a estudiantes	71
Tabla No.21: Resultados de la encuesta a padres de familia	73
Tabla No.22: Resultados de la entrevista a directivos	74
Tabla No.23: Matriz de problemáticas	75

**FIGURAS**



## RESUMEN

Los problemas actuales de la educación ecuatoriana no se resolverán hasta que se cuente con instituciones educativas que tengan éxito, y eso solamente se logrará cuando se tenga un liderazgo eficaz, procesos y estructuras de gestión claras y una formación en valores que eduque para la vida. Es en este contexto que surge la necesidad de realizar un diagnóstico de la Escuela Fiscal Mixta “Estado de Israel” de la ciudad de Quito, para posteriormente presentar una propuesta de mejora que implica un Plan de Capacitación para el personal directivo, docente y administrativo. Para ello se hace necesario descomponer éste estudio de investigación en varias partes como son: un marco teórico sólido que permita analizar los resultados desde investigaciones previas; un diagnóstico que involucra una definida metodología de investigación en la que se detalla los participantes, los materiales e instrumentos, métodos y procedimiento empleados. Finalmente la obtención, análisis y discusión de los resultados, para exponer las conclusiones y recomendaciones que se consolidan en una propuesta de mejora para la Escuela Fiscal Mixta “Estado de Israel” a través de un Plan de Capacitación continua.

# 1. INTRODUCCIÓN

Esta investigación tiene la finalidad de realizar un diagnóstico sobre la gestión, liderazgo y valores que se aplica en la administración de la Escuela Fiscal Mixta “Estado de Israel”, cuya actividad principal es la industria de la educación, la cual se encuentra ubicada en el sector norte de la ciudad de Quito, en Av. La Prensa.

Esta situación propicia, la realización de éste estudio de investigación que gira en torno a la gestión administrativa y académica que ejecuta la Escuela Fiscal Mixta “Estado de Israel” desde su particular realidad.

De otro lado, es conveniente advertir que el estudio propuesto tiene importancia en la medida que propone un tema que no ha sido suficientemente tratado al interior de la Escuela Fiscal Mixta “Estado de Israel”. De ahí que es evidente la trascendencia y alcance social que posee éste estudio, en el desarrollo integral de los niños para alcanzar una educación de calidad.

Además, este estudio contribuirá a solucionar los problemas revelados de la apreciación particular del investigador que actualmente enfrenta la Escuela Fiscal Mixta “Estado de Israel” para alcanzar sus objetivos institucionales propuestos en el orden gerencial, académico y administrativo.

En este contexto, se considera que esta investigación es factible de realización por las siguientes razones: la propuesta tiene interés en el área de estudio y cuenta con el apoyo de los directivos de la institución; se dispone de recursos humanos y bibliográficos necesarios para materializar el trabajo; y finalmente existen los recursos económicos y tecnológicos para afrontar la investigación.

En estas circunstancias, el objetivo general fue desarrollar un diagnóstico institucional de la Escuela Fiscal Mixta “Estado de Israel”, que permita formular un “Plan de Capacitación” para el personal que lo conforma; que contribuya a la gestión, liderazgo y aplicación de los valores institucionales, en los que se destacan los siguientes objetivos específicos:

- Aplicar dicha capacitación a fin de que las autoridades y sus estamentos tanto docente como administrativo, tomen decisiones y estrategias para revitalizar el liderazgo institucional, como la formación del mismo en el alumnado.
- Que los estamentos involucrados en la formación de líderes, aprendan y apliquen las técnicas de liderazgo, no sólo en la Institución, sino también, en sus hogares.
- Fortalecer el triángulo indeformable: docente – alumno – familia, con la práctica de valores y métodos de enseñanza – aprendizaje de los actuantes.
- Eliminar en la práctica docente, todo vestigio de antivalores para que se constituyan en un ejemplo para los dicentes.

Para cumplir con este cometido se diseñó un cuerpo teórico y metodológico que permita desarrollar el diagnóstico propuesto, aplicando una herramienta de la planificación estratégica como el es el análisis FODA, la investigación de campo y la propuesta de trabajo.

Finalmente, hay que señalar que los beneficiarios directos de está investigación fueron: las autoridades, docentes, administrativos y alumnos que conforman la Escuela Fiscal Mixta “Estado de Israel”; además como beneficiarios indirectos serán los padres de familia y la comunidad del sector.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1 La Gestión educativa

En esta investigación se analizarán algunos elementos curriculares diferenciados y vinculados al estudio de la gestión, liderazgo y valores que desarrolla la Escuela Fiscal Mixta “Estado de Israel”. A continuación se incluyen argumentos acerca de su significado, importancia y valores acerca de la institución a la cual se propone realizar el diagnóstico.

#### 2.1.1 Concepto

El concepto de “gestión educativa”, sin que por ello nos refiramos a una concepción “gerencial” de la conducción educativa, puede ser de utilidad para comprender los aspectos dinámicos de la conducción.

“Gestión hace referencia a procesos: permite analizar la toma de decisiones, la conformación de equipos, la delegación, la negociación, la distribución de espacios, tiempos y responsabilidades”<sup>1</sup>

Actualmente se incorpora a la administración educativa el concepto de estrategia, porque se cree que con ello se alude a una metodología para planificar las diferentes actividades.

La gestión educativa consiste 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.

---

<sup>1</sup> Azzerboni, D. (2008). *Manual de Gestión Directiva y Evaluación Institucional: Conduciendo la Escuela*. Argentina – Buenos Aires. Tercera Edición. Ediciones Novedades Educativas. Página 34

- Definir acciones para extraer ventajas a futuro; se consideran tanto las oportunidades y amenazas del medio en el que esta inserta, como los logros y problemas de la misma organización.
- Comprometer a todos los actores institucionales
- Definir el tipo de servicio educativo que se ofrece

En todo caso, la conducción de la escuela desde una perspectiva estratégica tiene como requisito fundamental la reflexión y el análisis crítico sobre los parámetros usados para caracterizar cambiar o mantener la estructura organizacional vigente.

La gestión institucional implica procesos formales, es decir, aquellos que se orientan al análisis de acciones formuladas y planificadas y también acciones que, en el ejercicio de la autoridad, aluden a procesos no tan racionales ni fácilmente cuantificables, sino que se refieren a actitudes y modos de comportamiento que inciden en los procesos afectivos de los integrantes de la organización.

Así, entendido la gestión es administrada por gestores, quienes son los motores que impulsan las labores buenas o malas de una institución educativa. En este sentido, “los gestores y directivos son los encargados de planear, dirigir y controlar las organizaciones que dan lugar a la economía industrial urbana”<sup>2</sup>

Finalmente gestionar una institución educativa supone un saber, pero no un saber solamente técnico sino un saber sobre la situación en la que se interviene. La calidad de la gestión se evalúa por la capacidad de crear condiciones para que algo inédito suceda, a partir de la percepción de las situaciones conflictivas cotidianas y no cotidianas.

### **2.1.2 Importancia**

La gestión se la puede analizar como una disciplina importante y universal, que se fundamenta en el desarrollo de procesos y de otros elementos que finalmente

---

<sup>2</sup> Chiavenato, I (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia – Santa Fe de Bogotá. Quinta edición. Colección Mc Graw Hill. Página 158.

dependen de la capacidad y de las destrezas de los profesionales en gestión para aplicarlos en las instituciones educativas. La administración como proceso comprende funciones y actividades que las autoridades deben llevar a cabo para lograr los objetivos institucionales. En este sentido se puede decir que la importancia de la gestión consiste en la:

“Conducción racional de actividades, esfuerzos y recursos de una organización, resultándoles algo imprescindible para su supervivencia y crecimiento”<sup>3</sup>

### 2.1.3 Tipos de gestión

En cuanto a la tipología se advierte la existencia de distintos tipos de gestión de acuerdo al ámbito de trabajo.

- **La gestión social:** Requiere analizar la dimensión contextual y la institución: la primera incluye a los aspectos que afectan a la gestión, pero que están fuera del programa (estabilidad político institucional, mecanismos de regulación, participación social y tendencias sociales y económicas). La segunda considera los aspectos formales e informales de la gestión interna. Por lo tanto una definición de la gestión social “consiste construir, diseñar y planificar diversos escenarios dirigidos a la interacción social”<sup>4</sup>.
- **La gestión del proyectos:** Puede resultar una tarea compleja, pero a la vez gratificante debido a la cantidad de obstáculos que será necesario superar para lograr el objetivo final. Así, y siguiendo a Lewis (2004), se puede decir que “la gestión de proyectos consiste en facilitar la planificación, el calendario y el control de todas las actividades que tienen que realizarse para conseguir los objetivos del mismo”<sup>5</sup>. La gestión de proyectos supone, por tanto, un conjunto de procedimientos explícitos, cuya finalidad es mejorar la toma de decisiones en relación con la asignación de recursos, para el logro de objetivos a través de la movilización de medios adecuados para su obtención.

---

<sup>3</sup> Hurtado, D (2008). *Principios de Administración*. Colombia. Primera Edición. Editorial ITM. Página 32

<sup>4</sup> Cuellar y Burwal, 1999. *Gestión Social*.

<sup>5</sup> Casal, L. (2006). *Gestión de Proyectos*. España. Primera Edición. Ideas Propias Editorial S.L. Página 5

- **La gestión del conocimiento:** Se refiere a la transferencia del conocimiento y a la experiencia existente entre los miembros de una comunidad académica o educativa; y su definición se la puede definir como “las diligencias relacionadas con el conocimiento, conducentes al logro de un negocio”<sup>6</sup>  
De esta manera, el conocimiento puede ser utilizado como un recurso disponible para todos los miembros de una organización determinada o comunidad de individuos.
- **La gestión ambiental:** “Es un proceso que está orientado a resolver, mitigar y/o prevenir los problemas de carácter ambiental, con el propósito de lograr un desarrollo sostenible, entendido éste como aquel que le permite al hombre el desenvolvimiento de sus potencialidades y su patrimonio biofísico y cultural y, garantizando su permanencia en el tiempo y en el espacio”<sup>7</sup>.
- **La gestión educativa:** Es fácil de deducir que 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 toda la comunidad. Dentro de éste contexto se encuentra su definición: “El conjunto de acciones de una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en-con y para la comunidad”<sup>8</sup>.

Es necesario indicar que la gestión se da en múltiples circunstancias de la realidad, los tipos de gestión que se analiza anteriormente, solo es una pequeña muestra de la importancia que tiene la gestión en la vida diaria, para alcanzar los objetivos organizacionales a través de una eficaz acción.

## 2.2 Liderazgo educacional

### 2.2.1 El liderazgo

Cuando el ser humano tenga la capacidad para inspirar confianza y sensación de apoyo en las personas para alcanzar las metas de una sociedad, estamos frente a un líder.

---

<sup>6</sup> Valhondo, S. (2003). *Gestión del Conocimiento: Del Mito a la realidad*. España – Madrid. Ediciones Díaz de Santos S.A. Página 1.

<sup>7</sup> Red de Desarrollo Sostenible de Colombia. Consultado el día 27 de septiembre del 2011 en <http://www.rds.org.co>

<sup>8</sup> Lavin, S y Solar, S (2000). *El Proyecto Educativo Institucional como herramienta de transformación de la vida escolar*. Chile. Segunda Edición. Editorial LOM. Página 19.

Andrew J. Dubrin en su libro, *Fundamentos de Administración* señala: “El liderazgo se ejerce en muchos contextos, como por ejemplo en los negocios, el gobierno, la educación y los deportes... Muchas veces se piensa que el liderazgo se aplica a las personas de los niveles más altos de las organizaciones, sin considerar que es importante en cualquier nivel”.

El liderazgo trata entonces, de estimular e incitar a individuos y equipos, a dar lo mejor de ellos mismos para alcanzar un resultado deseado. Michael Armstrong en su libro, *Gerencia de Recursos Humanos* señala: “Liderazgo es lograr que las cosas se hagan cuando hay un objetivo que alcanzar, o una tarea por cumplir y se necesita más de una persona para hacerlo”

Pero se debe tomar en cuenta que no todos los líderes son lo que la sociedad necesita, es decir, existen líderes positivos como negativos. Un liderazgo eficiente coadyuva para alcanzar los resultados que se proponen en una organización, es frecuente que el éxito de las mejores compañías del mundo se atribuyan al liderazgo más que a sus activos físicos, pero cuando este es poco eficiente afecta el desempeño de una unidad de la organización o de toda en su conjunto.

El liderazgo es necesario en todas las actividades de la vida, porque alguien tiene que señalar el camino, y esa persona tiene que asegurar que todos los interesados tomen ese camino, eso es calidad de liderazgo.

Por tanto si hablamos de buenos profesionales, estos se forman en escuelas, colegios y universidades en aras de que una nación fortalezca su desarrollo, es decir, que estos profesionales, desde su inicio educativo deben estar inmersos en una cultura de liderazgo, esperando que sepan enfrentar los cambios frecuentes y resolver problemas, apliquen su iniciativa y liderazgo cuando adoptan nuevos enfoques para su trabajo.

## 4.2.2 Tipos de liderazgo

Existen algunas clasificaciones sobre los estilos de liderazgo, se tomarán algunas que la autora considera indispensables para su análisis.

El estilo de liderazgo es la forma en que uno ejerce su papel de líder, su manera de abordar el manejo de las personas. Estos estilos tienden a definirse como pares opuestos. Así según el análisis de Fiedler tenemos:

Autoritario	Democrático
Autocrático	Participativo
Centrado en el trabajo	Centrado en las personas
Concreto, directivo	General, permisivo

No existe un estilo apropiado para todas las situaciones, se debe tener preparado una adaptación de acuerdo a las circunstancias, sin que implique inconsistencia en el liderazgo aplicado.

Tannenbaum y Schmidt, en su trabajo respecto al liderazgo, exponen cinco estilos:

1. *Dice*: el líder decide qué hacer y le dice al individuo que lo haga.
2. *Vende*: el líder decide que hace, pero explica por qué hay que hacerlo.
3. *Prueba*: el líder decide el curso que quiere tomar, pero antes de acometer la acción busca opiniones y, de ser necesario, modifica su decisión.
4. *Consulta*: el líder define el problema, proponer cursos alternativos de acción y busca opiniones sobre cuál emprender.
5. *Acuerda*: el líder define el problema y conjuntamente con el equipo trabaja sobre los cursos alternativos de acción, la evaluación de los mismos y la decisión final.

Estos estilos no indican cual es mejor de aplicar, por tanto según la circunstancia, se pasará de un estilo democrático a un autoritario, sin que el líder desmejore su imagen hacia la colectividad. Su trabajo como líder es analizar la situación y aplicar el estilo más apropiado, de acuerdo con su propio conocimiento de sus capacidades y limitaciones.

Kenneth Blanchard en su libro, *Leadership and the one minute manager: página 43*, defiende el liderazgo situacional, “trato diferente para gentes distintas”, y enfatiza en que no hay tipo de liderazgo que sea mejor. Sus cuatro estilos básicos de liderazgo son:

1. *Directivo*: Da instrucciones específicas y supervisa de cerca.
2. *Tutelar*: Explica las directrices, recoge ideas y ofrece guía.
3. *De respaldo*: Comparte el proceso de toma de decisiones y da apoyo a los subordinados en el cumplimiento de sus tareas.
4. *Delegador*: Da a los subordinados responsabilidad de toma de decisiones y solución de problemas.

Así mismo, Blanchard Ken (2007: p.86) retomó las otras dimensiones del liderazgo al distinguir entre:

1. *Conducta directiva*: definida por las palabras estructurar, controlar y supervisar.
2. *Conducta de respaldo*: definida por las palabras elogiar, escuchar y facilitar.

El continuo del liderazgo, o enfoque clásico, clasifica a los líderes según el grado de autoridad que se reservan comparado con el grado que otorgan a un grupo. Los tres puntos clave del continuo representan el estilo de liderazgo autocrático, el participativo y el de rienda suelta.

- **Estilo Autocrático.**- Los líderes autocráticos se reservan la mayor parte de la autoridad. Toman decisiones con confianza y suponen que los miembros del grupo les obedecerán. Por lo general, no se preocupan por la actitud que asuman los miembros del grupo ante la decisión. Se considera que estos líderes están orientados hacia las tareas porque otorgan importancia a la conclusión de las mismas. Los líderes autocráticos típicos les dicen a las personas qué deben hacer, son imperativos y sirven de modelo a los miembros del grupo.

A pesar de que no siempre son malvados e insensibles, muchos de ellos son personas difíciles. Andrew J. Dubrin en su libro, *Fundamentos de Administración* señala:

“Uno de los líderes más exigentes e insensibles de una empresa exitosa es Robert Crandall, ahora jubilado presidente del consejo de American Airlines. Su actitud de no aceptar compromiso alguno provocó la antipatía de los sindicatos, los pilotos y personal de tierra. Crandall siempre profería improperios y convocaba a los administradores a juntas los fines de semana. Entre sus apodosos estaban “Darth Vader” y “Fang”. (A pesar de que era brillante para la estrategia, no era bueno para las relaciones públicas.)”.

- **Estilo Participativo.-** Un líder participativo es aquel que comparte la toma de decisiones con los miembros del grupo. Existen tres subtipos de líderes participativos muy relacionados entre sí: el consultivo, el consensual y el democrático. Los líderes consultivos hablan con los subordinados antes de tomar una decisión. No obstante, se reservan la autoridad final para tomar las decisiones. Los consensuales estimulan los análisis en grupo sobre cualquier cuestión y, después, toman una decisión que refleja la opinión general (consenso) de los miembros. Todos los trabajadores involucrados en las consecuencias de una decisión tienen la oportunidad de aportar información. No se considera que una decisión sea definitiva sino hasta que todas las partes afectadas están de acuerdo con ella. Los líderes democráticos otorgan autoridad final al grupo. Funcionan como recopiladores de opiniones y las someten a votación antes de tomar una decisión.

Este tipo de liderazgo adopta muchas formas, inclusive la participación de los empleados que es característica de los equipos de organizaciones que practican la administración de la calidad. Andrew J. Dubrin en su libro, *Fundamentos de Administración* señala:

“Royal/Dutch Shell utiliza la administración participativa y lo denomina enfoque populista para mejorar las operaciones de la empresa. La idea es facultar a los empleados de la línea principal, inclusive los despachadores de las gasolineras, para que presenten sugerencias con objeto de mejorar la empresa. Las

innovaciones se realizan en equipos compuestos por trabajadores de diversos niveles. Un ejemplo de estas sugerencias proponía la venta de gas natural licuado en las gasolineras de Asia”.

- **Estilo de rienda suelta.**- El líder de rienda suelta deposita prácticamente toda la autoridad y control en manos del grupo. El liderazgo se ejerce de manera indirecta, más que directa. La tarea que debe desempeñar el grupo se le presenta a sus miembros y se les da rienda suelta para que encuentren la mejor manera de desempeñarla. El líder no participa a menos que se le pida. Los subordinados tienen toda la libertad que quieran, siempre y cuando no infrinjan las políticas de la compañía. En pocas palabras, el líder de rienda suelta delega por completo la autoridad.

#### 4.2.3 Otros estilos de liderazgo

Ante un mundo globalizado, el cual se encuentra en constante cambio, las organizaciones van de la mano con el avance tecnológico, que impone nuevos estilos de liderazgo. Hoy en día se habla de otros estilos de liderazgo como el situacional, emprendedor y el carismático de transformación.

- **Liderazgo situacional.**- Es un modelo basado en la adaptación a las necesidades de la situación, toma dos tipos de conducta como relacionantes: la conducta de tareas y la conducta de relaciones.

La conducta de tareas es una medida por la cual el líder describe las obligaciones y las responsabilidades de un individuo o grupo. La conducta de relaciones igualmente es una medida para el líder, en la cual este recurre a la comunicación de doble o de múltiples vías, entre las que se pueden mencionar el escuchar, estimular y proporcionar capacitación.

Estos dos tipos de conducta se debe agregar la disposición que cada miembro del grupo de trabajo tiene (capacidad, voluntad y confianza) para cumplir las tareas asignadas.

El modelo de liderazgo situacional afirma que no hay una forma que sea la mejor para influir sobre los miembros del grupo. El estilo de liderazgo más eficiente depende del grado de disposición de los miembros del grupo. En el situacional la disposición se define como la medida en la que un miembro del grupo tiene la capacidad y la voluntad o confianza para realizar una tarea específica. Por lo tanto, el concepto de disposición no es una característica, rasgo o móvil, sino que se refiere a una tarea específica.

La disposición tiene dos componentes, la capacidad y la voluntad. EL primero de ellos se refiere al conocimiento, la experiencia y la habilidad que un individuo o grupo aportan a una tarea o actividad determinada. El segundo, a la medida en que un individuo o grupo tienen la confianza, el compromiso y la motivación para realizar una tarea específica.

El punto clave de la teoría del liderazgo situacional reside en que, a medida que aumenta la disposición de un miembro de un grupo, el líder debe depender más de la conducta de relaciones y menos de la conducta de tareas. Cuando un miembro de un grupo manifiesta gran disposición, se requiere un mínimo de conducta de tareas o de relaciones de parte del líder. EL líder otorga la responsabilidad de las decisiones y su instrumentación.

- **Liderazgo emprendedor.-** Este modelo de liderazgo se fundamenta en las siguientes razones:
  1. *Una fuerte necesidad de realizarse.* Los emprendedores tienen más necesidad de realizarse que la mayoría de los administradores. Fundar un negocio es un medio excelente para ello. Quien tiene gran necesidad de realización exhibe tres conductas y actitudes coherentes: a) asume la responsabilidad personal para resolver problemas, b) trata de alcanzar metas moderadas, con riesgos moderados y c) prefiere las situaciones que le proporcionan una retroinformación frecuente sobre los resultados (que se logran con facilidad al iniciar una nueva empresa).
  2. *Mucha creatividad y mucho entusiasmo.* Los emprendedores suelen ser

entusiastas y creativos, lo cual se relaciona con su necesidad de realizarse. A su vez, el entusiasmo les hace convincentes. En consecuencia, sus empleados y clientes los perciben como personas carismáticas. Andrew J. Dubrin en su libro, *Fundamentos de Administración* señala que: “Henry Yeun, que ganara el premio de emprendedor nacional del año en Estados Unidos, dice que un líder emprendedor tiene “una inclinación genética hacia el optimismo”. Algunos emprendedores son tan emotivos que se les considera excéntricos”.

3. *Siempre tienen prisa.* Los emprendedores siempre tienen prisa. Cuando están en una junta, sus mentes se concentran en la siguiente. Su remolino de actividad se contagia a sus subordinados y a otras personas que les rodean. Con frecuencia, visten de manera sencilla para ahorrar tiempo. Es posible que un hombre emprendedor use mocasines para no tener que amarrarse los zapatos por las mañanas. Una mujer emprendedora usa el cabello corto, para peinarlo fácilmente.
4. *Una perspectiva visionaria.* Los emprendedores de éxito observan con cuidado el mundo que les rodea para encontrar la siguiente y magnífica idea que podrán comercializar. Ven oportunidades que pasan desapercibidas para los demás. Un ejemplo es Andy Taylor, que fundó la empresa Rent-a-Car. La oportunidad que vio fue crear una agencia que les rentara autos a las personas que viajaban por avión y a las que tenían el auto en el taller. En la actualidad, la empresa es un actor central en este sector de negocios.
5. *Les incomodan las jerarquías y la burocracia.* Por temperamento, los emprendedores no son ideales para trabajar dentro de una burocracia rígida. Muchos emprendedores exitosos son personas que se sintieron frustradas por las limitaciones del sistema burocrático. Una vez que el emprendedor típico ha iniciado un negocio exitoso, haría bien en contratar a un administrador profesional para que se haga cargo del funcionamiento interno de la empresa. Así, estaría en libertad para concentrarse en hacer ventas, reunir capital y buscar otros contactos externos.
6. *Mucho más interés por tratar con los clientes que con los empleados.* Uno de los motivos que explica por qué los emprendedores tienen problemas con la burocracia es que concentran su energía en los productos, los servicios y los clientes. Algunos son simpáticos con los clientes y los prestamistas, pero desagradables con las personas que pertenecen a la compañía.

La lista anterior implica que es difícil encontrar un emprendedor clásico que también sea un buen administrador de organizaciones. Por lo tanto, muchos emprendedores exitosos contratan a administradores profesionales para que les ayuden a mantener lo que ellos han construido.

- **Liderazgo Carismático y de Transformación.-** Es una novedad actual aquel líder que transforma a las organizaciones y a las personas para que sean positivas en su manera de hacer las cosas. El liderazgo de la transformación es una combinación de carisma, liderazgo inspirado y estímulo intelectual.

Este tipo de líder crea nuevos escenarios para la organización y moviliza a los empleados para que los acepten y trabajen para lograrlos.

¿Pero cómo ocurren las transformaciones?, un líder de la transformación intenta modificar totalmente la cultura o subcultura organizacional; en nuestro medio, con una educación tradicional aún enraizada en muchos colegas docentes e inclusive dentro del aparato administrativo de las instituciones educativas, a este tipo de líder se lo mira como el personaje que ha llegado a fomentar la indisciplina estudiantil, a dedicarse en establecer amistad con los alumnos (as) y no “dictar” clases, etc., entonces es que el sistema educativo ecuatoriano falla en todos sus estamentos?. Andrew J. Dubrin sobre el líder de la transformación señala:

“...En primer término, hace que las personas adquieran conciencia de la importancia y el valor de determinados premios y la forma de conseguirlos. El líder podría señalar el orgullo que sentirían los trabajadores si la empresa fuese la primera en su ramo. Asimismo, destacaría los premios pecuniarios que obtendrían de ello.

En segundo, hace que las personas vean más allá de sus intereses personales para bien del grupo de trabajo y de la empresa. Un líder de este tipo dice: “Sé que les gustaría tener más trabajadores de apoyo, pero si no recortamos los gastos todos nos quedaríamos sin empleo”.

En tercero, ayuda a las personas a superar las pequeñas satisfacciones para que busquen la realización personal. Por ello, dice: "Sé que es muy agradable tomarse mucho tiempo para comer. Sin embargo, piensen que si logramos terminar este proyecto a tiempo seremos la envidia de la compañía"...".

Por tanto un líder de la transformación es una persona que ayuda a las organizaciones y a las personas a cambiar enfática, total y positivamente su manera de hacer las cosas, colocando todo su carisma en ello; entendamos que carisma es la capacidad para dirigir, influir sobre los demás, basándose en su encanto, su magnetismo, su inspiración y sus emociones personales.

¿Pero que pasa cuando en una organización se tiene varios líderes?, ¿la organización se beneficia o se perjudica al tenerlos?, es conveniente realizar un análisis al respecto, tomando como base el concepto nuevo del superliderazgo, es decir, ser líder de otros, para que ellos sean sus propios líderes.

- **El superliderazgo.**-Una meta importante para un líder es convertirse en un superlíder, es decir, un líder de otros que, a su vez, son sus propios líderes. Cuando las personas se dirigen solas, necesitan un mínimo de control externo. Un superlíder guía a otros para que estos se guíen solos, debido a que actúan como un maestro y un entrenador, no como un director. El aspecto clave del superliderazgo radica en aprender los patrones correctos de pensamiento. Charles Manz y Henry Sims, que elaboraron esta teoría, afirman que éste debe enseñar a los miembros del equipo a desarrollar pensamientos productivos. Debe premiar a los empleados cuando piensan de manera constructiva. El propósito del pensamiento productivo o constructivo es que los trabajadores asuman el control de su propia conducta. El superlíder funciona como modelo de patrones de pensamiento constructivo. Por ejemplo, debe reducir al mínimo la expresión de pensamientos pesimistas y autocríticos de los miembros del equipo.

Charles Manz recomienda diversas maneras deseables para establecer y alterar los patrones de pensamiento, a fin de practicar el liderazgo de uno mismo.

1. *Identifique las creencias y los supuestos destructivos.* Después de identificar los pensamientos negativos, sustitúyalos por otros más precisos y constructivos. Por ejemplo, un empleado podría considerar que las críticas de un administrador son una señal de antipatía personal. Un pensamiento más productivo sería que el administrador sólo trata de ayudarle a desempeñarse mejor.
2. *Habítuese a hablar con usted mismo en forma positiva y constructiva.* Convierta los pensamientos negativos en positivos. Evite afirmaciones como “Mis habilidades para las matemáticas son demasiado malas para hacer un presupuesto”. En lugar de ello diga: “Para preparar un presupuesto, tendré que mejorar mis habilidades en matemáticas. Empezaré a hacerlo esta misma noche”.
3. *Detecte métodos eficaces de desempeño.* Imagine que usted pasa, sin esfuerzo, por una asignación llena de retos, mediante la aplicación de métodos que le han funcionado en el pasado. Por ejemplo, véase haciendo una presentación impactante ante la gerencia, una presentación similar a otra que haya hecho antes, pero en la que hubiera menos en juego.

En resumen, el superlíder ayuda a crear condiciones en razón de las cuales los miembros del equipo requerirán muy poco liderazgo. Es importante alcanzar esta meta, porque las organizaciones han reducido la cantidad de administradores. Además, los arreglos laborales, como los equipos y las estructuras horizontales, requieren que cada cual se administre a sí mismo.

### **2.3. Diferencia entre directivo y líder**

#### **Directivo**

“El directivo escolar ha de perseguir, ante todo, la mejora de las condiciones en que se desarrolla el proceso de enseñanza – aprendizaje y procurar que las decisiones que se tomen sobre la distribución y asignación de recursos, la adscripción del profesorado, la confección de horarios, etc., tengan en cuenta los fines de la institución educativa. En este sentido, la concepción actual de liderazgo “educacional” va más allá del mero ejercicio de la autoridad formal. Plantea la posibilidad de tomar iniciativas en la resolución de los problemas de enseñanza. Es

decir, parece que la dirección ha de tomar parte activa en cuanto a: formación de equipos de trabajo; relación entre los diversos equipos, especialmente entre el propio Equipo Directivo y los Equipos Docentes; introducción de innovaciones curriculares; evaluación del progreso de los alumnos; observación y asesoramiento didáctico; desarrollo profesional del centro etc”<sup>9</sup>.

En su mayor parte, estas tareas han de ser adaptadas e incorporadas al ejercicio de la función directiva si se quiere mejorar la calidad de los centros educativos en el país. Ello supone tener en cuenta las circunstancias particulares que rodean dicha función en el Ecuador e iniciar un proceso gradual de transformación del modelo de dirección escolar imperante en las instituciones públicas y privadas a fin de acercarnos progresivamente a este perfil pedagógico.

### **Líder**

Según el Diccionario Enciclopedia SALVAT, nos dice: “(Del inglés leader, guía.) m. Director, jefe o conductor de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad”. Por tanto es importante que un líder tenga ciertas cualidades especiales que le permitan enrumbar por el camino correcto a una colectividad, John Adair experto británico en liderazgo cita la siguiente lista de cualidades de un líder:

1. Decisión.
2. Liderazgo.
3. Integridad.
4. Entusiasmo.
5. Imaginación.
6. Disposición a trabajar duro.
7. Capacidad analítica.
8. Comprensión de los demás.
9. Capacidad de captar las oportunidades.
10. Capacidad de responder a situaciones desagradables.

---

<sup>9</sup> Ministerio de Educación y Ciencia.. La Dirección Pedagógica en los Institutos de Enseñanza Secundaria: Un Estudio sobre el Liderazgo Educativo. España. Página 240

11. Capacidad de adaptarse rápidamente al cambio.
12. Disposición a asumir riesgos.

Es importante entonces, que se cimiente la verdadera "ocupación" del líder, que es lo que hace y cómo lo hace. En general los líderes son más inteligentes que sus seguidores, aunque no demasiado, pues ello podría hacerlos parecer remotos y dificultarles la comunicación con los demás miembros del equipo de trabajo, ahí reside su aceptación. Los líderes saben como adaptarse a situaciones de riesgo, son más dominantes, más extrovertidos, menos conservadores y a tener una mejor comprensión de las personas que las masas.

La mayor trampa en que pueden caer los líderes, es en ser facilistas o cómodos. El liderazgo es un proceso complejo porque se relaciona con situaciones complejas y seres humanos complejos. El líder debe desempeñar diferentes funciones y estas hacerlas bien.

Chester Barnard (1939: p.91), presidente de General Electric, dice: "Un buen líder en ocasiones puede dar la impresión de ser un compañero estúpido, un funcionario arbitrario, un mero canal de comunicación y un ladronzuelo de ideas. En cierta medida eso es correcto. Él tiene que ser suficientemente estúpido para escuchar muchísimo, tiene que arbitrar para mantener el orden y por momentos tiene que ser más un centro de comunicaciones. Si usara solamente sus propias ideas sería algo así como un hombre orquesta, en lugar de un buen director, quien es, o debería ser, la esencia misma de un líder".

El líder hace que su actitud se clara para su equipo de trabajo, es duro en sus decisiones, se da a comprender, mantiene estándares definidos de desempeño, siempre tiene tiempo para escuchar a sus compañeros de trabajo, busca el bienestar de todos, tratando a todos por igual, siendo amistoso y colaborador.

### **2.3.2.1 Objetivos del líder**

El líder debe cumplir la misión de la organización, para ello debe cumplir objetivos específicos como son:

1. Lograr el compromiso y la colaboración de su equipo de trabajo.
2. Poner al grupo en acción para alcanzar los objetivos acordado.
3. Hacer el mejor uso de las destrezas, energías y talentos de cada uno de los miembros del equipo.

Los líderes efectivos (según el proverbio de “los líderes nacen no se hacen”) comienzan con algunos talentos naturales y luego se forjan en el aprovechamiento de esos talentos; son buenos para observar como hacerlo y cómo no hacerlo, aprenden de la experiencia y siempre están aprendiendo. Los buenos líderes se toman el trabajo de analizar sus éxitos y fracasos y aprenden de ellos.

### **2.3.2.2 Tipos de líder**

Los líderes mantienen diversas características, factores de éxito y rasgos de su personalidad. Michael Armstrong en su libro, Gerencia de Recursos Humanos, propone la siguiente clasificación:

1. *Carismático / no carismático*: el líder carismático cuenta con su aura, su personalidad y su capacidad de inspirar a los demás. Estas son características naturales, aunque sea la experiencia la que le haya enseñado la mejor manera de proyectarse él mismo. El líder no carismático cuenta fundamentalmente con su conocimiento práctico, su capacidad de dar una impresión de aplomo y confianza y su manera fría y analítica de abordar los problemas.
2. *Autocrático / democrático*: el líder autocrático impone sus decisiones y se rodea de personas que siempre dicen sí. Utiliza su posición para forzar a la gente a hacer lo que se le diga. El líder democrático estimula a la gente a participar y a comprometerse en la toma de decisiones. Ejerce su autoridad para lograr que las cosas se hagan, pero se fía más de su conocimiento y capacidad de persuasión que del poder de su posición.

3. *El visionario – capacitador / el controlador – manipulador*: el doctor John Nicholls identifica al visionario-capacitador como el verdadero líder, quien inspira a las personas con su visión del futuro y utiliza una atención delicada y afectuosa para estimularlas a participar y para crear espíritu de compromiso. En contraste, el controlador-manipulador es el administrador esencialmente preocupado por operar el sistema interno y que trata a sus subordinados con desprecio ligeramente disimulado.

Por supuesto, ninguno de los tres tipos contrastantes puede utilizarse como descripción de un líder típico. La mayoría de los líderes combina algo de todas esas modalidades en su forma de realizar su tarea. La mezcla dependerá del modo de ser del líder, pero también de las condiciones en las que opera.

Se habla de un mundo globalizado y competitivo, el Ecuador no puede dar marcha atrás a esta realidad, es menester entonces que todos, indiferente del nivel social, cultural, económico, etc., se comprometan a lograr una buena administración de los recursos, en especial uno que está tan echado a menos, el recurso humano, al cual dentro del ámbito familiar, social y educativo, la comunidad es responsable de formar.

La educación formal con liderazgo y la administración, son puntales básicos para lograr desarrollar un ser humano crítico y responsable de sus acciones, pero debemos diferenciar estas variables, las cuales son simbióticas, no son iguales.

Al menos analizaremos tres diferencias representativas entre liderazgo y administración:

1. La administración es más formal y científica que el liderazgo debido a que depende de técnicas especiales como la planeación, la presupuestación y el control.
2. Por el contrario, el liderazgo implica lograr una visión de lo que llega a ser la organización, es decir, conseguir la cooperación y el trabajo en equipo de una

gran red de personas, así como en mantener motivadas a las personas clave de esa red por medio de cualquier método de persuasión.

3. La administración implica conseguir que los demás hagan las cosas. El liderazgo hace más hincapié en ayudar a los demás a hacer las cosas que éstos saben que se tienen que realizar para alcanzar la meta común.

En el ámbito educativo entonces, es menester una simbiosis de las cabezas administrativas y la formación de líderes formadores de alumnos líderes; muchas veces y con mucho pesar se observa educadores con grandes dotes de liderazgo pero que no cuentan con un acertado apoyo por parte de las autoridades administrativas del centro educativo, y su tarea se ve absorbida por un sistema tradicional de educación.

### **2.3.2.3 Autoridad y poder en el líder**

Diccionario Enciclopedia SALVAT, define como autoridad: (Del lat. *Autoritas*, -tatis.) Representación de una persona por su cargo, nacimiento o méritos. Poder o mandato que tiene una persona sobre otra que le está subordinada.

El mismo diccionario al respecto de poder señala: (Del lat. vulgar *potere*, por *posse*) Tener expedita la facultad o potencia de hacer una cosa. Tener facilidad, tiempo o lugar de hacer una cosa.

Los líderes influyen sobre las personas por medio del poder y la autoridad para que éstas realicen las cosas. El poder es la capacidad o el potencial para influir en las decisiones y controlar los recursos. Las personas poderosas tienen potencial para ejercer influencia, lo cual hacen con frecuencia. Por ejemplo, un ejecutivo poderoso puede influir sobre un ejecutivo de otra empresa para que éste haga negocios con su compañía.

La autoridad es el derecho formal para hacer que las personas hagan algo o el derecho formal para controlar recursos. Las virtudes de una persona, como su talento o encanto, le ayudan a obtener poder. Sin embargo, la organización es la

única que otorga autoridad. A efectos de entender la forma en que los líderes utilizan la autoridad y el poder, analizaremos diversos tipos de poder, tácticas de influencia y cómo los líderes comparten el poder con los miembros del grupo. Entender estos distintos enfoques para ejercer influencia, ayuda al administrador a convertirse en un líder más efectivo.

#### **2.3.2.4 Tipos de autoridad de un líder**

Un líder ejerce tres tipos de autoridad, según Michael Armstrong.

1. *La autoridad de la posición*: título o rango del cargo.
2. *La autoridad de la personalidad*: capacidad de inspirar a los demás, de persuadir, de conseguir que la gente siga a su líder.
3. *La autoridad del conocimiento*: gerencial, técnico o profesional.

La autoridad de la posición puede constituir el punto de partida, pero sólo puede sostenerse y usarse efectivamente ejerciendo la segunda y tercera clases de autoridad. Esto significa utilizar las capacidades naturales y el conocimiento práctico a la luz de una comprensión de la forma en que los líderes desempeñan sus funciones, particularmente en lo que se refiere a sus métodos para abordar las necesidades de la tarea y de las personas, en concordancia con las exigencias de la situación.

#### **2.3.2.5 Tipos de poder de un líder**

Los líderes usan diferentes tipos de poder para influir sobre los demás. Sin embargo, el que ejercen los miembros de un grupo o los subordinados actúa como una limitante del grado de poder que ejercen los líderes. Se describe en esta lista los tipos de poder que ejercen los líderes y, en ocasiones, los miembros del grupo.

1. *El poder legítimo* es el derecho que tiene el líder para solicitar cierto tipo de actitudes, basadas en valores sociales y culturales intrínsecos de la organización. Por ejemplo, prácticamente todos los empleados aceptan la autoridad del gerente

para llevar a cabo una evaluación del desempeño. Sin embargo, el poder legítimo tiene sus límites, como se describe más adelante en el “poder de subordinado”.

2. *El poder de recompensa* es la facultad que tiene el líder sobre el otorgamiento de premios valiosos para los miembros del grupo. El ejercicio de este poder incluye otorgar aumentos de sueldo y recomendar el ascenso de ciertos empleados.
3. *El poder coercitivo* es una facultad que tiene el líder para aplicar sanciones. En las organizaciones, las sanciones incluyen la asignación a un horario laboral inconveniente, la destitución o el despido. Por lo general, los líderes efectivos evitan recurrir demasiado al poder coercitivo, porque produce resentimiento y, en ocasiones, deseos de venganza.
4. *El poder de experto* se origina en los conocimientos que tiene el líder sobre el trabajo, según lo perciben los miembros de un grupo. Este poder se basa en el hecho de contar con habilidades, conocimientos o talentos especializados. El poder de experto se puede ejercer a pesar de que la persona no sea un líder formal. Un escritor publicitario, con un historial comprobado de haber escrito frases exitosas, tiene poder de experto; una forma muy utilizada de este poder es el control de información vital. Si una persona controla la información que otros necesitan, esa persona se llenará de poder. Una forma de controlar la información vital es contar con contactos valiosos, por ejemplo, conocer a las personas dispuestas a invertir en compañías que están empezando.
5. *El poder de relación* se refiere a la capacidad para controlar, basada en la lealtad al líder y el deseo de los miembros del grupo por complacer a esa persona. Las investigaciones actuales sugieren que el poder de relación contribuye a que uno sea percibido como carismático aunque el poder de experto también aumenta el carisma. Parte de lealtad al líder se basa en que uno se identifique con las características personales del líder. Tanto el poder de relación como el carisma se basan en la percepción subjetiva sobre los rasgos y características del líder.
6. *El poder de subordinado* es cualquier tipo de poder que los empleados ejercen hacia arriba en una organización, basado en consideraciones de legalidad y justicia. Por ejemplo, no se puede solicitar que ciertos niveles de empleados (docentes en este caso) trabajen horas extras (tareas dirigidas), si no se les paga una compensación. Los miembros del grupo siempre pueden ejercer el poder de experto, pero el poder de los subordinados restringe la medida en la que se puede utilizar el poder para controlarlos. Una fuente de poder de los miembros

de un grupo radica en negarse a cumplir las órdenes que les parecen poco razonables. En las organizaciones que restan importancia a la jerarquía es probable que los miembros del grupo dominen una zona de incumplimiento más amplia (técnicamente llamada zona de indiferencia).

Las órdenes legítimas quedan dentro de un rango de conductas que los miembros del grupo consideran aceptables. Una orden legítima que viene de arriba es aceptable para los empleados y se coloca dentro de la *zona de indiferencia*, la cual abarca las conductas que le resultan indiferentes a los empleados (que no les importa obedecer). Si el administrador viola la zona de indiferencia, el líder pierde poder. Por ejemplo, pocos miembros docentes de una institución educativa aceptaban la realización de guías para exámenes y que de estas guías sea el 100% el examen a rendir por parte de los alumnos.

Por medio del poder de subordinado, los miembros del grupo controlan y restringen el poder de los líderes debido, en gran medida, a que la estructura legal los apoya (la UNE en el caso fiscal por ejemplo). O si fuere el caso, un empleado tiene el derecho de rechazar las proposiciones sexuales de su jefe.

### **2.3.2.6 Tácticas de influencia en el líder**

Además de los diversos tipos de poder, los líderes utilizan muchas otras tácticas de influencia para conseguir que se alcancen los objetivos. Andrew J. Dubrin muestra a continuación siete tácticas que, con frecuencia, se utilizan para ejercer influencia.

1. *Guiar con el ejemplo* significa que el líder influye en los miembros del grupo cuando actúa como modelo positivo de una conducta deseable. El administrador que guía con el ejemplo muestra coherencia entre las palabras y los actos. Por ejemplo, suponga que una empresa tiene una política estricta sobre la puntualidad. El administrador explica la política y siempre es puntual. Sus palabras y actos ofrecen un modelo coherente.
2. *Ser imperativo* implica ser llano y directo sobre lo que se pide. Significa que el administrador tiene que expresar qué quiere que se haga, así como lo que piensa

al respecto. Por ejemplo, un líder debe decir: “No me ha entregado el informe a tiempo, lo cual me molesta. Quiero ese informe listo para mañana al mediodía”. La imperatividad, como puede verse en este ejemplo, también se refiere a dar órdenes bien claras.

3. *Racionalidad* significa recurrir a la razón y la lógica, las cuales son partes importantes de la persuasión. Con frecuencia, los líderes poderosos utilizan esta táctica. La persuasión racional ha adquirido mayor importancia porque muchos administradores que no tienen demasiada autoridad formal deben apoyarse en la persuasión y el trabajo en equipo. La racionalidad también es importante cuando un administrador debe operar en diferentes funciones (fuera del propio departamento). Señalar los hechos de una situación para conseguir que los miembros de un grupo hagan algo es un ejemplo de racionalidad. Por ejemplo, cuando un administrador de nivel medio le dice a un supervisor: “Si nuestro departamento excede el presupuesto de este año, es probable que el año entrante nos lo recorten aún más.” Al saber esto, el supervisor probablemente prestará más atención a los costos.
4. *Congraciarse* implica conseguir agradarle a otra persona, lo cual se logra por medio de la habilidad política. Una táctica típica para congraciarse es actuar de manera amistosa antes de hacer una petición. Los administradores efectivos siempre tratan bien a las personas para conseguir su cooperación cuando resulte necesaria.
5. *El intercambio* es un método para influir sobre otros, que implica ofrecer reciprocidad si éstos cumplen con lo que se les pide. Es probable que los líderes con poder legítimo, de experto y de relación limitados, recurran al intercambio y lleguen a ciertos acuerdos con los subordinados. El administrador puede decirle a un miembro de un grupo: “Si me ayudas en esta ocasión, en su oportunidad haré lo imposible para devolverte el favor”. El intercambio tiene similitudes con el poder de recompensa. Sin embargo, lo importante en el caso del intercambio es que el administrador hace hasta lo imposible para satisfacer a los miembros del equipo.
6. *Formar coaliciones* representa una forma de obtener poder e influencia. Una coalición es un arreglo específico entre las partes que trabajan en conjunto para combinar su poder y, así, ejercer influencia sobre otro grupo o individuo. En los negocios, las coaliciones son cuestión de números: cuantas mas personas consiga usted que se coloquen de su lado, tanto mejor será. Por ejemplo, un

administrador forma un grupo con otros colegas para conseguir apoyo para una iniciativa importante, como sería una fusión con otra compañía.

7. *Bromear y jugar* en el trabajo, se utilizan mucho para influir sobre otros. Las bromas bien intencionadas son sumamente eficaces cuando una afirmación directa se toma como una crítica impertinente. Un administrador, que tratara de que un empleado pidiera artículos de oficina por Internet, dijo: “No queremos que padezcas de tensión tecnológica. Sin embargo, aquí eres el único supervisor que hace los pedidos de artículos de oficina por teléfono, memos en papel y paloma mensajera.” El supervisor sonrió y después pidió ayuda para que le enseñaran a hacer esos pedidos por Internet.

En el sistema educativo (hablando laboralmente), también el administrador, debe escoger tácticas para mejorar la productividad, en especial en el nivel académico de la institución, pero, ¿Cuál táctica se debe elegir para lograr influencia?

## **2.4. Los valores y la educación**

### **2.4.1 Axiología, concepto y características**

“Axiología (del griego axios, ‘lo que es valioso o estimable’, y logos, ‘ciencia’), teoría del valor o de lo que se considera valioso. La axiología no sólo trata de los valores positivos, sino también de los valores negativos, analizando los principios que permiten considerar que algo es o no valioso, y considerando los fundamentos de tal juicio. La investigación de una teoría de los valores ha encontrado una aplicación especial en la ética y en la estética, ámbitos donde el concepto de valor posee una relevancia específica”<sup>10</sup>.

La Axiología, en sentido general, corresponde a la teoría general de los valores, la Axiología, se preocupa por establecer la naturaleza y esencia del valor y de los juicios de valor.

---

<sup>10</sup> Microsoft ® Encarta ® 2006. © 1993-2005 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos

Entre las características que se atribuyen a los valores se tiene los siguientes:

- a) **Objetividad**, ya que los valores no son impresiones subjetivas, no son cosas ni añaden nada esencial a las cosas que “valen”.  
Son objetivos en el sentido de que podemos descubrirlos así como se descubren verdades científicas.
- b) **Irrealidad**, los valores no se demuestran, se descubren o se investigan; así, la belleza de un cuadro de pintura no se puede demostrar, lo único que se puede es llegar a intuir o no su belleza.
- c) **Intemporalidad**, los valores no están sujetos a pérdida o ganancia en función del tiempo.
- d) **Inespacialidad**, los valores no ocupan un lugar en el espacio físico.
- e) **Inconmensurabilidad**, los valores no pueden ser medidos, comparados, con un patrón de medida.
- f) **Absolutismo**, los valores no dependen del sujeto que los capta, ni del espacio, ni del tiempo.
- g) **Polaridad**, se presentan necesariamente como positivos o como negativos (antivalores o disvalores). Ej.: bueno-malo, honrado-corrumpo.
- h) **Jerarquía**, no todos valen igual, unos son más dignos que otros.
- i) **Incompatibilidad**, no pueden darse simultáneamente todos los valores, necesariamente toca elegir uno con preferencia a otros.

## 2.4.2 Principales escuelas de los valores

**2.4.2.1 Escuela Existencialista.-** Su principal representante es J.P Sartre, para quien la totalidad de lo real queda dividida en dos sectores: el ser y la nada. El ser es la materia; frente a él quedan el espíritu, los posibles, los valores y el reino de la verdad, o sea la nada. Por consiguiente, para Sartre, el valor es la “nada”.

**2.4.2.2 Escuela Austriaca y de Praga.-** Como representantes de esta escuela figuran: A. Meinong (1853-1921), CH. Ehrenfels (1859-1932) y R. Muller Freienfels (1882-1949). El valor es considerado como algo subjetivo.

**2.4.2.3 Escuela Neokantista de Baden.-** Representada por W. Windelband (1848-1915), H. Miinsterberg (1863-1916) y R. Rickert (1863-1936). Para esta

escuela, los valores son formas apriorísticas de la realidad, están lejos de todo lo real. Lo real surge de la forma y la experiencia, lo apriorístico surge del razonamiento.

**2.4.2.4 Escuela Fenomenológica.-** Se consideran como sus representantes a: M. Scheler, N. Hartmann. (1888-1950), J. Ortega y Gasset y M. García Morente. Esta escuela dedica a la axiología una atención preferente; considera que los valores no son ni la reacción subjetiva ante los estímulos exteriores ni formas apriorísticas de la razón, sino objetos ideales, más allá de la realidad física o psíquica, captados mediante instituciones emocionales de orden superior, no sensible. Son cualidades ideales que se presentan ordenadas jerárquicamente de mayor a menor y separadas en dos polos; de ahí que cada valor se opone su antivalor. Los valores están separados del mundo de lo real, pero tienen objetividad y consistencia propia, por eso pueden ser concebidos como apriorismos materiales.

En esta escuela, al separar el ser y el valor, falta la fundamentación última, lo cual constituye un error fundamental.

**2.4.2.5 Escuela del Realismo de los Valores.-** Son representantes de esta posición; el escolástico Santo Tomás, algunos filósofos neoescolásticos, como F. Suárez, y otros axiólogos, como Rudulf Hermann Lotze (1817-1881), R Le Senne (1883-1954) y L. Lavelle (1883-1951). Esta escuela, sostiene que los valores se hallan enraizados en el ser, son algo real en identidad parcial o total con el ser, con el que están íntimamente enlazados.

El siguiente cuadro, propuesto por R. Marín Ibáñez, valores jerarquizados por sus defensores:

MUNSTERBERG	RICKERT	SCHELER	ORTEGA Y GASSET	LE SENNE	LAVELLE
LÓGICOS	Verdad	Conocimiento Verdad	Intelectuales	Verdad	Intelectuales
ESTÉTICOS	Belleza	Estéticos	Estéticos	Arte	Estéticos
ÉTICOS	Moralidad	Lo Justo	Morales	Moral	Morales
METAFÍSICOS	Santidad	Lo Santo	Religiosos		Espirituales
	Amor	Agrado		Amor	Afectivos
	Felicidad				
VITALES		Vitales	Vitales		
			Útiles		Económicos

Fuente: Marín Ibáñez R. (1973) Cualidades Ideales Jerarquizadas  
Elaborado: Dione Jaramillo

### 2.4.3 La pedagogía de los valores

En educación, la problemática axiológica constituye su fundamental preocupación, ya que, desde la perspectiva de los valores, incita al hombre hacia su perfeccionamiento a través de la realización de su proyecto personal de vida.

Marín Ibáñez (1996: p.44), señala que la realización del proyecto vital, supone preferir, seleccionar y estimar como para previo a su realización, fomentando actitudes hacia ellos, dando a cada valor importancia que merece; con esto, y tomando como referencia la actitud connatural el hombre de apertura hacia sí mismo, hacia los demás, hacia el mundo físico y cultural y hacia Dios, según Scheler 2000, la educación debe fomentar los valores que cubren tres dimensiones fundamentales del ser humano: la supervivencial, la cultural y la trascendental.

### 4.4.4 Jerarquización de dimensiones Axiológicas

Marín Ibáñez, propone la siguiente jerarquización de dimensiones axiológicas:

- 4.4.1 “Dimensión de la supervivencia.-** Dentro de esta dimensión se consideran:
- a) Valores técnicos, o instrumentos a través de cuales el hombre prolonga y fortalece su acción para transformar al mundo en beneficio propio.
  - b) Valores vitales.- Comprenden las motivaciones primarias, las tendencias y los impulsos del hombre para afirmar su total realidad psico-biológica.
- 4.4.2 Dimensión cultural.-** Con sus valores:
- a) Valores estéticos.- Son aquellos valores que se manifiestan primordialmente como la armonía y la sublimación de la realidad.
  - b) Valores intelectuales.- Buscan la estructura de los objetivos y la penetración en los mismos a partir de la realidad objetiva.
  - c) valores éticos.- Son los que dirigen al hombre como ser individual y social hacia el debe ser.
- 4.4.3 Dimensión trascendental.-** Incluye los valores que trascienden lo inmediato y posibilitan una fundante, última y global de todo ser y de todo valor. Los valores que se incluyen en esta dimensión son:
- a) La cosmovisión o como comprensión global del universo, en la que el hombre integra el sentido de la vida.
  - b) La religión, o valor supremo al que el hombre puede abrirse si es entendida como plenitud de la indigencia humana y respuesta última al sentido del mundo”<sup>11</sup>.

## **4.5 El Curriculum y los valores en una Institución Educativa**

De la jerarquización axiológica, antes considerada, y de las actitudes básicas que deben fomentarse en el ser humano, se puede derivar la formulación de la currícula de las instituciones educativas, para lo cual hay que tener en cuenta las siguientes consideraciones:

- a) El valor de universal tiene prioridad sobre el particular, por esta razón, deben prevalecer: los distintos tipos de lenguaje: verbal, matemático, plástico, dinámico y musical; y, los conocimientos instrumentales como: conceptos, leyes, teorías, métodos y habilidades que permiten adquirir nuevos saberes,

---

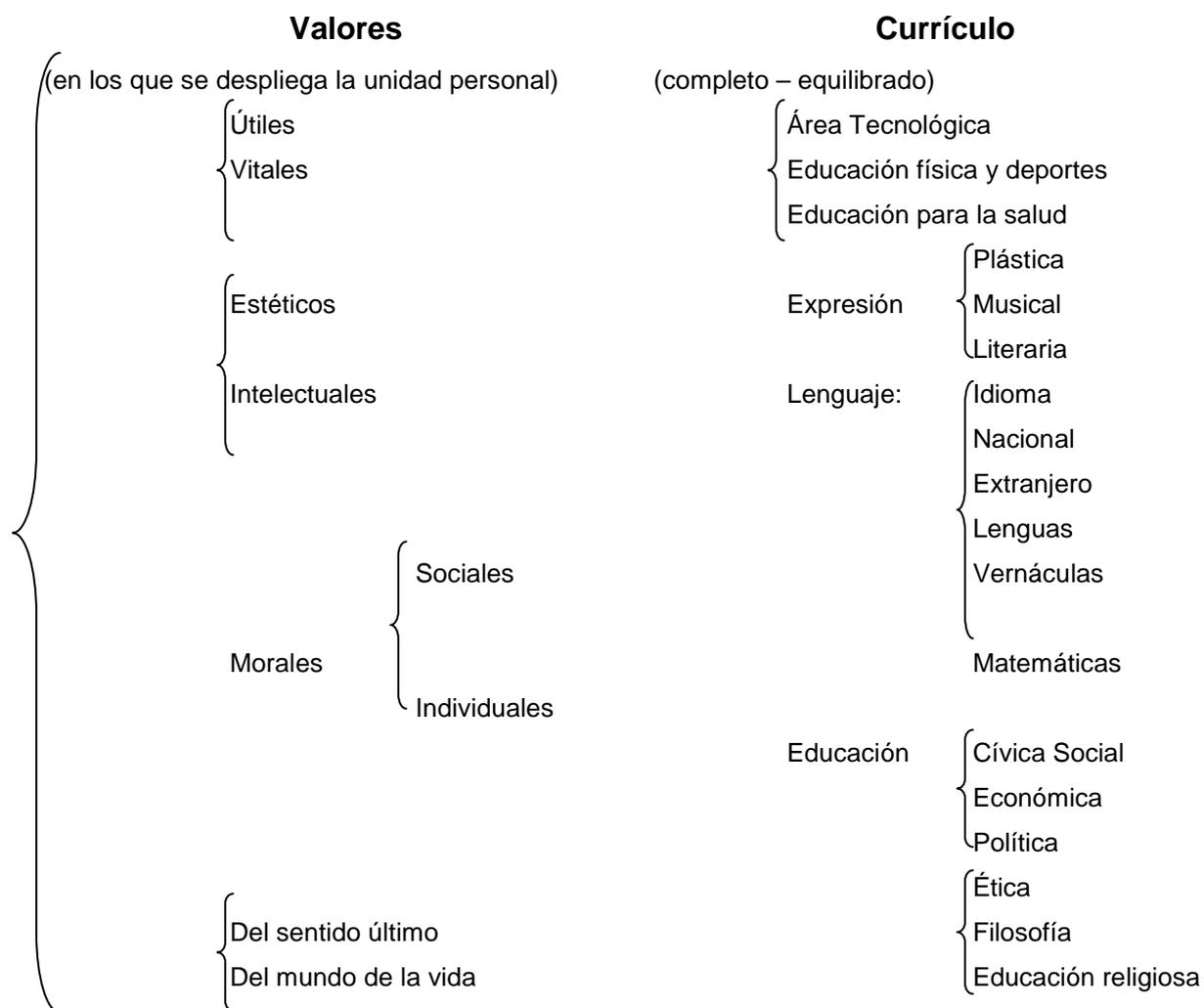
<sup>11</sup> Marín Ibáñez, R. (1994). *Los valores*. España- Madrid: Editorial Dykinson. Página 67.

sobre aquellos conocimientos de menor usualidad cuyo empleo es más limitado o esporádico.

- b) Los valores más profundamente humanos deben prevalecer sobre los menos humanos.
- c) No se pueden separar los valores por construir partes de un todo coherente.
- d) La educación ha de posibilitar la ampliación permanente y constante del ámbito de los valores, de modo que suscite en el educando el conocimiento de hábito y actitudes hacia el máximo rango y número de valores.

La tarea de planificar la educación, exige la mayor cohesión y la elaboración de un diseño curricular lo más interdisciplinar posible. Además, la problemática axiológica tiene gran importancia como medio educativo, por cuanto su conocimiento y aceptación por parte de los estudiantes constituye a la formación del carácter y de la voluntad, en su definitiva de la personalidad. La calidad de la educación viene determinada por la dignidad, profundidad y extensión de los valores que hayamos sido capaces generar, suscitar y actualizar. El siguiente esquema sistematizado el modelo de Ibáñez que interrelaciona:

## El Hombre en sus Dimensiones, Valores y el Currículo



Fuente: Bautista -Vallejos, J: «El Currículum Oculto».  
 Elaboración: Dione Jaramillo.

### 3. METODOLOGÍA

#### Contexto histórico de la Escuela Fiscal Mixta “Estado de Israel”

La “Escuela Fiscal Mixta “Estado de Israel se encuentra localizada en el sector norte de la Quito. Esta institución abrió sus puertas en 1930 en una pequeña casita localizada en la parroquia Chaupicruz, así nace la escuela con el nombre de “Moisés Saenz”. El 26 de Enero de 1964 gracias a la gestión del señor Luis Carrera, director en ese entonces, gestiona al Ministerio de Educación y al IESS se la adjudicación del terreno y la casa de finca en el sector de la Avenida de la Prensa frente al terminal aéreo Mariscal Sucre. Es en el año 1966 la escuela se divide en dos horarios matutino y vespertino tomado el nombre de Moisés Sáenz 1 para niñas y Moisés Saenz 2 para varones. En 1969 se solicita al señor presidente del Estado de Israel la aceptación de que una escuela ecuatoriana lleve el nombre de “Estado de Israel”, gestión que fue aceptada de todo agrado y es así que mediante el Acuerdo Ministerial 57.52 del 18 de Diciembre de 1970 la Escuela Fiscal Moisés Saéz 1 lleva el nombre de “Estado de Israel. Actualmente la escuela cuenta con un nuevo campus gracias a la gestión de la actual directora Sra. Susana Herrera.



## Participantes

La población a investigar es de 261 personas; entre autoridades, docentes, administrativos y alumnos.

### Personal directivo por género y edad

**Tabla 1.** Rangos de edad y género de los directivos de la Escuela Fiscal Mixta “Estado de Israel de la ciudad de Quito.2011.

Rangos de Edad	Hombres		Mujeres	
	f	%	f	%
Menos de 25 años	-	-	-	-
26 - 30 años	-	-	-	-
31 - 35 años	1	33%	-	-
36 - 40 años	1	33%	-	-
Más de 40 años	-	-	1	33%
Total	<b>2</b>	<b>67%</b>	<b>1</b>	<b>33%</b>

Fuente: Encuesta dirigida al personal directivo  
Elaboración: Dione Jaramillo

### Personal docentes por género y edad

**Tabla 2.** Rangos de edad y género de los docentes de la Escuela Fiscal Mixta “Estado de Israel de la ciudad de Quito.2011.

Rangos de Edad	Hombres		Mujeres	
	f	%	f	%
Menos de 25 años	-	-	-	-
26 - 30 años	-	-	3	15%
31 - 35 años	1	5%	2	10%
36 - 40 años	1	5%	9	45%
Más de 40 años	-	-	4	20%
Total	<b>2</b>	<b>10%</b>	<b>18</b>	<b>90%</b>

Fuente: Encuesta dirigida al personal docente  
Elaboración: Dione Jaramillo

## Personal administrativo y de servicios

**Tabla 3.** Rangos de edad y género del personal administrativo y de servicios de la Escuela Fiscal Mixta “Estado de Israel de la ciudad de Quito.2011.

Rangos de Edad	Hombres		Mujeres	
	f	%	f	%
Menos de 25 años	-	-	-	-
26 - 30 años	1	33%	1	33%
31 - 35 años	-	-	1	33%
36 - 40 años	-	-	-	-
Más de 40 años	-	-	-	-
Total	1	33%	2	67%

Fuente: Encuesta dirigida al personal administrativo y de servicios  
Elaboración: Dione Jaramillo

## Población Estudiantil por edad, género y especialidad

**Tabla 4.** Rangos de edad, sexo y especialidad de la población estudiantil de la Escuela Fiscal Mixta “Estado de Israel de la ciudad de Quito.2011.

Rangos de Edad	Hombres		Mujeres		Especialidad	
	f	%	f	%	f	%
Menos de 25 años	114	49%	121	51%	235	100
26 - 30 años	-	-	-	-	-	-
31 - 35 años	-	-	-	-	-	-
36 - 40 años	-	-	-	-	-	-
Más de 40 años	-	-	-	-	-	-
Total	114	49%	121	51%	235	100%

Fuente: Encuesta dirigida a al población estudiantil  
Elaboración: Dione Jaramillo

Además es necesario indicar que se encuentran registrados 200 padres de familia en razón de que existen algunos casos en que un padre de familia tiene 2 o 3 hijos matriculados en la institución.

### 3.2. Materiales e Instrumentos

El objetivo que se pretende alcanzar con el presente trabajo de investigación es realizar un diagnóstico de la situación en la que se encuentra actualmente la Escuela Fiscal Mixta “Estado de Israel, en cuanto a gestión, valores y liderazgo. Para cumplir con este propósito investigativo se efectuara una lectura de los documentos existentes en la escuela de forma completa; referente a la creación de la institución, cultura organizacional y políticas de trabajo diario. Además se utilizara las siguientes técnicas de investigación.

- **Observación:** Consiste en un registro visual de lo que ocurre en la Escuela Fiscal Mixta “Estado de Israel” en cuánto a los elementos curriculares, es decir de la evidencia empírica que existe respecto de la gestión, liderazgo y valores.
- **Entrevista:** Se realizara una entrevista estructurada a las autoridades de la Escuela Fiscal Mixta “Estado de Israel” con un formato de preguntas abiertas y cerradas. El objetivo de la entrevista radica en adquirir información general acerca de los temas de interés: gestión, liderazgo y valores.
- **Encuesta:** Permitirá obtener información sistemáticamente de los encuestados a través de preguntas, los cuales serán autoridades, docentes, administrativos, alumnos y padres de familia.

Por otra parte, se debe señalar que se extraerá la información textual de libros, revistas e Internet, para luego procesarlas en fichas bibliográficas que sirvan para aplicarlos en el cuerpo teórico de este trabajo.

### 3.3. Métodos y procedimiento

Los métodos de investigación que se aplicó en éste estudio, son los siguientes:

- **Método Sintético:** Se relacionaron hechos aparentemente aislados y se formula una teoría que unifica los diversos elementos relacionados a la gestión, liderazgo y valores que existen en la Escuela Fiscal Mixta “Estado de Israel que permitan efectuar un diagnóstico de la situación actual. Es decir es una reunión racional de varios elementos dispersos de los elementos curriculares.

- **Método Analítico:** Se distinguen los elementos curriculares y se procede a revisar ordenadamente cada uno de ellos por separado a través de un análisis de toda la información recopilada respecto a la gestión, liderazgo y valores. Es decir será la extracción ordenada de las partes de un todo, con el objeto de estudiarlas y examinarlas por separado.
- **Método Inductivo:** Es el razonamiento que, parte de los hechos particulares que se suscitan en la Escuela Fiscal Mixta “Estado de Israel, la cual se eleva a conocimientos generales para alcanzar una educación de calidad.
- **Método Deductivo:** Mediante este método se aplicará los principios descubiertos a los elementos curriculares que cuenta la Escuela Fiscal Mixta “Estado de Israel, a partir de un enlace de juicios del investigador. Este método se utilizará cuando se realice la lectura de textos, revistas y otros documentos que sirvan para el diagnóstico institucional.

## **4. RESULTADOS**

### **4.1 Diagnóstico**

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

##### **4.1.1.1 El manual de organización**

La Escuela Fiscal Mixta “Estado de Israel” cuenta con un manual de organización. Sin embargo, en este instrumento no se encuentra un valor agregado que permita alcanzar la calidad de la educación. En él se advierte la presencia de un objetivo general, específicos, el alcance temporal y espacial, los fines, las metas y la estructura orgánica de la entidad.

Es necesario recalcar que en todos estos elementos descritos se efectúa un trabajo común a otras instituciones educativas. No se nota la existencia de una labor de innovación de los elementos curriculares, lo que no demuestra que exista liderazgo en el campo académico y administrativo.

No se evidencia la presencia de un plan curricular u objetivos planteados que propicie y fomente el liderazgo institucional a nivel de docentes, estudiantes y padres de familia, concluyendo que no haya una formación de líderes que la sociedad en su conjunto requiere.

No obstante, se dice, en el manual, que se propende a que existan líderes comprometidos con la institución, con la sociedad, con la comunidad y con el país. Esto se evidencia también en el Manual de Convivencia Interna que señala que el maestro será “un líder de los estudios, democrático, participativo, creador, investigador, planificador, innovador y con una visión sistemática de la realidad social y educativa”.

Adicionalmente, se refiere a que el docente – mediador será flexible, equilibrado emocionalmente, promotor de las relaciones comunitarias y del cambio educativo. El hecho de formar líderes también se traduciría a los estudiantes, de quienes se expresa que serán emprendedores, honestos, coherentes, solidarios.

Como cololario se menciona que los padres de familia serán participativos, creativos, respetuosos, solidarios, abiertos al diálogo y que desarrollen actividades complementarias con los niños, niñas y docentes. No obstante, cuando se hace un acercamiento con los padres de familia, a través de la aplicación de una entrevista, se menciona que: *“Los maestros solamente se limitan a decir qué se debe hacer aportes de recursos económicos a la escuela y nada más”*.

Esto es corroborado por los estudiantes, quienes aseguran que sus maestros nunca les han *hablado del significado de un líder y el trabajo que cumple dentro de la sociedad o de la escuela*. Por tanto, se colige, que no existe un trabajo sostenido acerca de este concepto en la escuela Estado de Israel.

Tampoco se observa una tarea desarrollada en el área de valores, lo que si se percibe es que en las bases legales se trabaja con un respeto hacia la Constitución de la República, especialmente en lo concerniente a la promoción de los Derechos Humanos, respeto de las libertades y derechos ciudadanos.

Además, se dice propender al respeto de la vida, integridad, identidad, salud, cultura, educación y participación social. Esto podría ser una labor un tanto parecida a la aplicación de valores como el amor, la paz, el respeto, la tolerancia o la fidelidad conceptos descritos en el cuerpo teórico de este trabajo.

En estas circunstancias, no se quiere decir que los docentes y las autoridades estén haciendo un mal trabajo, sino que no aplican estos principios como probablemente sucede en otras instituciones educativas del país.

En la Escuela Fiscal Mixta “Estado de Israel” tampoco existe un código de ética. Esta herramienta es reemplazada por un Código de Convivencia, el cual se operativiza por medio de un Manual de Convivencia interna.

#### **4.1.1.2 El código de ética**

No se advierte la presencia de un código de conducta y/o ética diseñado en la institución educativa. Lo único que existe es un manual de convivencia en el cual se señala que se trabajará con liderazgo, pero no se practica éste principio. No se dice absolutamente nada de los valores, ni del trabajo que deben desempeñar los profesores en este sentido.

Los padres de familia consultados señalan que *“este es uno de los problemas que impiden que se tenga un trabajo organizado para que los niños y niñas vivan comprendan en una comunidad, que el dinero o el tener cosas no es siempre lo mejor, hace falta que se trabaje en valores”*.

Una opinión similar tienen los niños cuando indican que *“desearían aprender a ser líderes, porque esto será valioso en su vida”*.

En el Manual se regulan las relaciones que se reflejan en el ejercicio de la democracia participativa. Además, se dice que se posibilitará la libertad y la dignidad humana para propender a la convivencia humana pacífica, respetando a la identidad individual y grupal, y fomentando la comunicación.

Finalmente, se dice que, de acuerdo al lineamiento educativo que se practica en la institución, no se imponen castigos a los niños y niñas, sino correctivos pedagógicos.

#### **4.1.1.3 El plan estratégico**

Existe un plan estratégico diseñado en la entidad educativa, en este consta todo lo referido a la estructura institucional, un diagnóstico, la identidad del plantel, el diseño curricular, de gestión, seguimiento y evaluación.

Luego de la revisión del instrumento se advierte que existen pocas referencias a la labor que se debe aplicar en cuanto a valores o liderazgo. Sin embargo, en los

documentos analizados se observa que se trabajan con principios para una buena administración del plantel.

Eso se nota cuando se revisa que tienen un órgano de dirección y funciones correctamente definidas para cada uno de los sujetos que conforman la entidad.

Esto lleva a que se declare, como principio guía del accionar de este organismo educativo, que se fomenta la calidad en la educación, la calidez, la convivencia pacífica y el respeto a la vida.

Todos estos instrumentos se encuentran descritos en los cuerpos legales a los cuales hace alusión. Además, cuando se entrevista a las autoridades del plantel, estas responden que *la “institución realiza una planificación adecuada para el correcto funcionamiento de la misma, tanto en lo que tiene que ver con el personal como con los recursos económicos que se reciben tanto de los padres de familia como del Estado ecuatoriano”*.

Por otra parte, la colectora de la institución, agrega que *“los recursos económicos de la institución son manejados con celo y de acuerdo a las normas y leyes vigentes de la contaduría”*. Es decir, se nota que hay organización en cuanto a personal, manejo de recursos y otros aspectos institucionales.

Ello, según las principales autoridades de la institución, *“redunda en que los estudiantes estén bien atendidos tanto pedagógica como administrativamente”*.

<b>PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL</b> <b>P.E.I</b> <b>ESCUELA FISCAL MIXTA “ESTADO DE ISRAEL”</b> <b>Duración 3 años</b>	
1. Datos informativos	Escuela Fiscal Mixta “Estado de Israel” Provincia: Pichincha Cantón: Quito Parroquia: Concepción Jornada: Vespertina Año: 2011
2. Diagnóstico Situacional:	FODA Priorización de problemas Propuesta
3. Presentación	Ubicación geográfica Aspectos históricos Aspiraciones internas y externas Antecedentes: Quiénes somos? Justificación: Por qué? Para que? Importancia, propósito, utilidad, beneficiarios, factibilidad.
4. Visión	Ideal - largo plazo – aspiración calidad total
5. Misión	¿Quiénes somos? ¿A quienes servimos? ¿Cómo servimos? ¿Qué ofrecemos? ¿En que forma lo hacemos?
6. Objetivos Generales	Resultados que se esperan alcanzar – misión Objetivo Específico: los alcances particularizados y lo que aplica para lograr O. G.
7. Metas	Consecución de los objetivos – traducción en términos cuantitativos y cualitativos. En plazos bien definidos.
8. Estrategias	Acciones, actividades para lograr objetivos en cada unidad de trabajo. Para realizar proyectos Para realizar macroproyectos FODA
9. Políticas	Declaración de principios, directrices, orientaciones

	generales que norman y adoptan los miembros de la comunidad educativa. Facilitar el logro de los objetivos y aplicación de estrategias
10. Recursos	Humanos, materiales, técnicos, económicos, institucionales.
11. Evaluación	Seguimiento, control, técnicas, instrumentos para: PEI, Currículo, Directivos, Docentes, Administrativos, PFFF, Proyectos, recursos didácticos, infraestructura.
12. Diseño de proyectos o microproyectos	Detalle de la planificación
13. Anexos	Aspectos agregados.

Fuente: Escuela Fiscal Mixta "Estado de Israel"

Elaboración: Dione Jaramillo

#### 4.1.1.4 El plan operativo anual (POA)

En el plan operativo anual se observa que existe: una construcción de acuerdo al planteamiento de estrategias, objetivos, actividades, recursos humanos, técnicos y materiales; cronograma y fuentes de verificación. Al realizar el análisis se evidenció que el plan propende, de forma general, a la integración entre docentes, alumnos, padres de familia y la comunidad.

La participación de los padres de familia será, según se señala en el POA, no solo en el hecho administrativo de la institución, sino también en el plano educativo. Esto evidencia un manejo administrativo gerencial que solo consta en el papel, pues cuando se pregunta a los padres de familia si ello sucede, estos responden que *"es un trabajo eventual de las autoridades. Estas se limitan a citarnos a las sesiones, a formar los comités de cada grado y que como representantes se vaya a integrar un Consejo de padres de familia, pero nada más. Eso no es verdadera participación ni se propicia una participación integral como actores de la educación"*.

En el POA se promete, que la labor será integral en la formación de todos los estamentos de la comunidad educativa. Además se hace mención a la realización de un trabajo de liderazgo y valores. No obstante, cuando se continúa con la revisión se

advierte que esta es una declaración, pues, como se verá adelante, esto no consta en la planificación curricular del plantel.

#### 4.1.1.5 El proyecto educativo institucional (PEI)

El PEI de la Escuela Fiscal Mixta “Estado de Israel” se muestra como un instrumento de planificación y gestión estratégica que requiere el compromiso de todos quienes conforman la institución.

El PEI permite, en forma sistemática, hacer viable la misión del establecimiento educativo, pues armoniza la programación de estrategias para mejorar la gestión de sus recursos y la calidad de sus procesos, en función del mejoramiento de los aprendizajes y de los valores institucionales. Es decir el PEI, se encuentra dedicado al sostenimiento y desarrollo de la institución educativa. Por tanto, es un instrumento de gestión para la mejora integral y continua de la calidad de la institución educativa; que no se ejecuta plenamente. Para apoyar la gestión institucional, el PEI está concebido en segmentos consecutivos y complementarios:

<b>PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL P.E.I.</b>	
<b>Estructura de Presentación</b>	
1. Nombre:	P.E.I.
2. Identificación de la Institución:	Datos informativos Escuela Fiscal Mixta “Estado de Israel” Provincia: Pichincha Cantón: Quito Parroquia: Concepción Jornada: Vespertina Año: 2011
3. Presentación:	¿Por qué y para qué del P.E.I.
4. Diagnóstico:	Situación actual: pedagógica, curricular, administrativa, clima organizacional, socio económico, cultural, físico, recursos. Auditoría: Interna y externa Matrices de: acciones del equipo de gestión, priorización, FODA, mapa de necesidades y alternativas

	de solución, estrategias de cambio.
5. Identidad Institucional:	Ideario Modelo Pedagógico. Fundamentación, Caracterización. Perfiles: Autoridades, estudiantes, profesores, padres de familia, planta física. Visión Misión Objetivos estratégicos Estrategias: matriz de planificación de estrategias.
6. Diseño Curricular	Fuentes Instrumentos: Reforma Curricular de la Educación Básica y/o bachillerato, Programa. Curricular Institucional, Plan de Unidad Didáctica.
7. Diseño de la Gestión Educativa	Principios de orientación Matriz de planificación de los proyectos específicos Proyectos específicos de implementación o micro proyectos Plan operativo anual Orgánico estructural, funcional y posicional. Reglamento de régimen interno Código de convivencia Manual de organización y procedimientos administrativos.
8. Seguimiento y evaluación	
9. Anexos	Matrices, instrumentos, proyectos, reglamentos, manuales

Fuente: Proyecto Educativo Institucional – DINAMEP - 2002

Como se advierte, en cada uno de los enunciados revisados se habla de liderazgo que a decir de los estudiantes, es casi inexistente; en lo referente a la administración, según dicen las autoridades si se aplica y la práctica de valores que no se cumple, lo cual es corroborado por los alumnos.

De manera que, aparte de la administración, los otros conceptos son casi inexistentes o solo una declaración para cumplir con los requisitos impuestos por parte de las autoridades del Ministerio de Educación del Ecuador, las cuales exigen que se labore con estos preceptos educativos.

#### **4.1.1.6 Reglamento interno y otras regulaciones**

Se debe apuntar que el Reglamento Interno de la institución difiere totalmente de los otros documentos consultados hasta ahora. Mientras en el plan institucional se señala que se trabaja con una perspectiva para desarrollar el pensamiento y la creatividad del estudiante, en este documento se indica que *“se trabaja para desarrollar actitudes, aptitudes y competencias enmarcadas en un proceso permanente de adquisición, difusión y adaptación de conocimiento”*.

Es decir, aquí labora con una perspectiva que pertenece a la escuela tradicional, en la cual no se aplican valores, liderazgo o principios de administración adecuados para el tercer milenio, y no a la constructivista, como rezan sus documentos principales. Cuando se revisa el Reglamento, se observa que las funciones asignadas, tanto al personal directivo como administrativo, no se compadecen con un afán de crear liderazgo ni incentivarlo en los docentes, educandos o padres de familia para que complemente la labor educativa.

Sin embargo, hay que señalar que esto se puede deber a que el documento fue aprobado en 1991, mientras que los otros instrumentos son más actualizados. Lo que se evidencia que el esfuerzo de la institución y su personal se concentran en potenciar funciones de dirección, al estilo tradicional.

En cuanto a los docentes, se dice que estos son considerados como tal y no como mediadores en el proceso de conocimiento interactivo e interdependiente entre docente y alumno, lo cual se refiere a una ausencia total de liderazgo, lo que es peor aún, a realizar un trabajo relacionado con los valores sociales o individuales.

Por otra parte, en este documento consta la creación de un Consejo Técnico encargado de realizar actividades de cooperación y nexo entre estudiantes, profesores y padres de familia. Por esta razón se crean varias Comisiones para generar interacción con los estudiantes y padres de familia.

El afán de este trabajo sería construir puentes con los padres de familia. Empero, cuando se consulta estos señalan que *“los docentes y las autoridades solo nos consultan cuando hay que traer dinero o cuando nuestros hijos se comportan de mala manera con otros alumnos o con los docentes”*.

Al continuar con la revisión del documento se observa que la opinión del padre de familia consultado es real, pues que en el documento apenas se le dedica un artículo que no se expresa con claridad cuáles serán las competencias de los involucrados, funciones, deberes y derechos en los órganos de administración de la institución.

En el caso del Comité Central de Padres de Familia, estos tienen funciones netamente de representación, según aseguran los entrevistados: *“el comité más bien debería pertenecer a las autoridades y a los docentes, pues estas dirigen las sesiones y dicen lo que hay que hacer. Lo cual es recomendable para que nuestros hijos no se ganen enemistades con ninguna persona y estudien en paz”*.

Finalmente, se hacen conocer otros instrumentos legales que permiten nombrar a las comisiones de representación del plantel, así como nombrar a los abanderados y a los escoltas de la entidad educativa. Todas estas tareas se realizan sin tener un patrón o matriz que se refiera a una verdadera intervención de los padres o de los alumnos para que propenda al liderazgo y práctica de valores.

Finalmente, hay una connotación negativa, que según los entrevistados, se practicarían algunos antivalores, lo cual es perjudicial si se piensa que la sociedad de hoy requiere fortalecer los valores sociales como la convivencia, colaboración y amistad o amor.

## 4.1.2 La estructura organizativa de la Escuela “Estado de Israel”

### 4.1.2.1 Misión y visión

#### Misión

“Somos la escuela Fiscal Mixta “Estado de Israel” Institución dedicada a la formación de la niñez del barrio Concepción y sus aledaños como La Pulida, Ana maría, San Vicente, Atucucho, entre otros. Por lo cual nos proponemos:

Entregar a la comunidad niños y niñas con una eficiente preparación para continuar con los otros niveles educativos con una formación integral, con gran capacidad de comprensión y autonomía, conscientes de sus deberes y derechos que les permita incorporarse a los permanentes cambios del mundo actual y contribuir al desarrollo de la sociedad, basándose en la práctica de valores y de acuerdo a la Reforma Curricular”.<sup>12</sup>

Al analizar esta declaración se evidencia dos cosas:

Que a los niños y niñas que concurren a esta institución educativa se los forma con una mentalidad abierta a los cambios y a que reflexionen por sí mismos. Por ello es menester indicar la *“gran capacidad de comprensión y autonomía”*. Es decir, se advierte la intención, aunque sea en el papel, para formar líderes que aporten a la comunidad en la cual se desenvuelven, así como al país del cual forman parte.

Por otro lado, se observa la intención de que la educación que se imparte en este establecimiento se efectúe de forma flexible e introduciendo herramientas que permitan a los estudiantes pensar por sí mismo, de forma autónoma. Esto se vincula directamente al constructivismo. Por tanto, vinculado a los aspectos teóricos desagregados en el acápite anterior, se deduce que a los chicos se les inculca valores como el respeto, la dignidad y la identidad nacional.

---

<sup>12</sup> Misión de la Escuela Fiscal Mixta “Estado de Israel”

La práctica de valores, según lo acotado, sería una constante en esta institución. No obstante, como se menciona en párrafos anteriores, esto es solo una declaración, pues los consultados aseguran que no se aplican los valores tanto en la enseñanza como en la interrelación que existe entre todos los componentes del plantel.

### **Visión**

La comunidad educativa “Estado de Israel” dentro de cinco años se convertirá en la pionera de una educación de calidad, con maestros comprometidos y capacitados. Motivadores mediante el estímulo continuo, impartidores de una educación de eficacia, participativa y democrática, acorde con la realidad nacional, mediante la investigación, cimentando valores cívicos, desarrollando destrezas y capacidades; con estudiantes críticos, reflexivos, creativos, con un alto nivel de desarrollo del pensamiento, con la participación activa de los padres de familia, los mismos que tendrán un sentimiento de compromiso con la institución, en un ambiente en donde se practiquen los valores morales de responsabilidad y respeto y con una infraestructura que posibilite una educación integral acorde con el siglo XXI.

En la visión se evidencia una declaración a favor de:

- Cultura de valores. Sin embargo, no se describe qué tipo de valores aparte de los cívicos se trabajan en la institución.
- Trabajo integral e integrado. Tanto con los padres de familia como con la comunidad. Pero esto no es real, en el campo de trabajo, tal como lo refieren los involucrados.
- Desarrollo del pensamiento, es un elemento acorde con la realidad de la Reforma Educativa vigente.

Adicionalmente, hay que señalar que estos principios se adecuan a los cambios operados en la actual Constitución Política de la República, donde se señala que todo trabajo propenderá al “Buen Vivir”. Es decir, a una apuesta de cambio: *“que se construye continuamente desde esas reivindicaciones por reforzar la necesidad de una visión más amplia, la cual supere los estrechos márgenes cuantitativos del economicismo, que permita la aplicación de un nuevo modelo económico cuyo fin no*

*se concentre en los procesos de acumulación material, mecanicista e interminable de bienes, sino que promueva un modelo económico incluyente; es decir, que incorpore a los procesos de acumulación y re-distribución, a los actores que históricamente han sido excluidos de las lógicas del mercado capitalista, así como a aquellas formas de producción y reproducción que se fundamentan en principios diferentes a dicha lógica de mercado”<sup>13</sup>.*

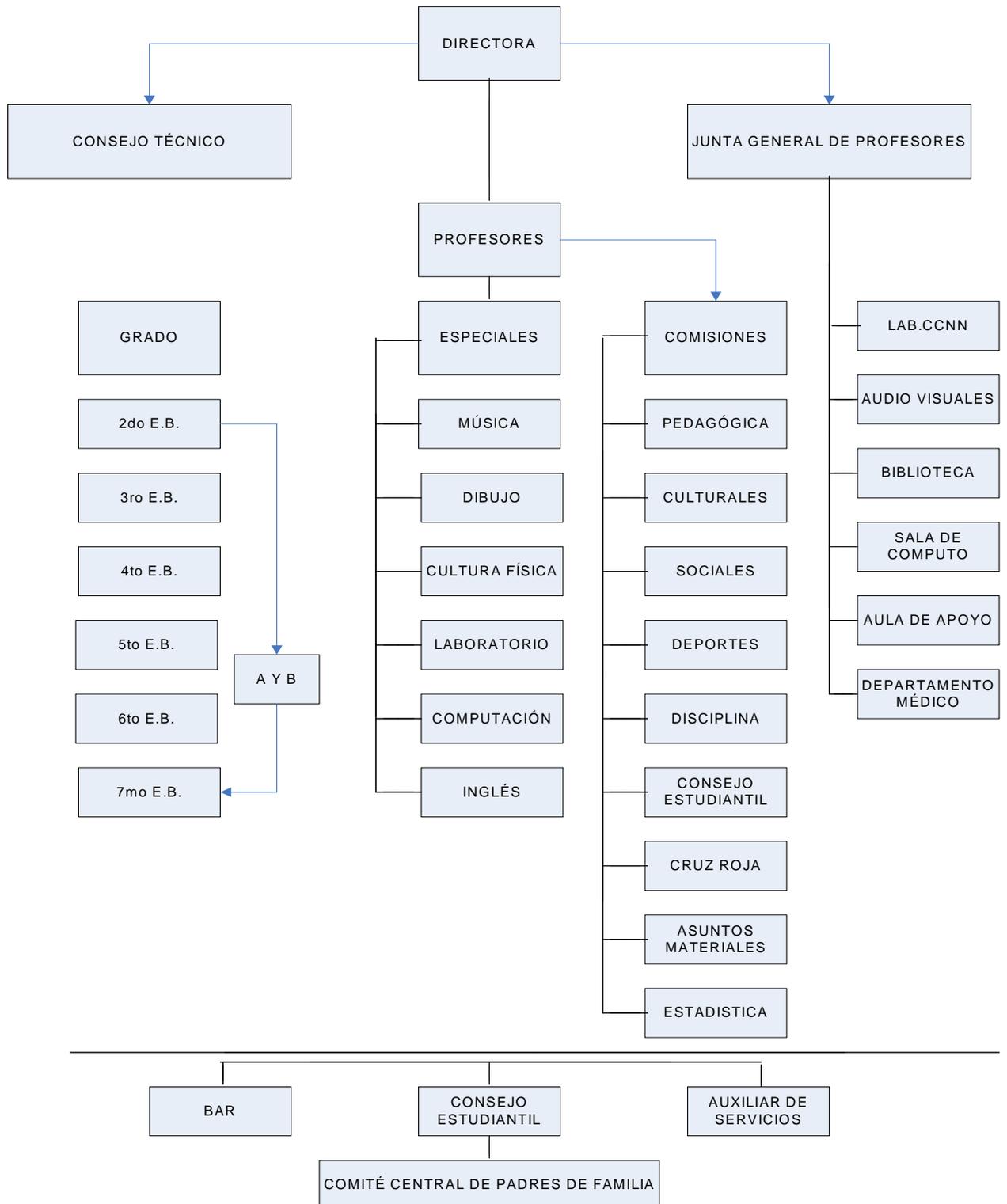
Sin embargo, aún se evidencia que falta una vinculación más cercana con la comunidad educativa en su conjunto, con lo cual se logre formar líderes, con valores humanos y sociales que posibiliten el crecimiento del Ecuador.

---

<sup>13</sup> Plan Nacional del Buen Vivir. SEMPLADES

#### 4.1.2.2 El Organigrama

**Figura No.1**  
**Escuela Fiscal Mixta Estado de Israel**



Fuente: Escuela Fiscal Mixta "Estado de Israel"  
Elaboración: Dione Jaramillo

En el organigrama no se advierte la presencia de un trabajo en cuanto a liderazgo. Aquí se nota más bien una estructura piramidal, donde el líder ejerce las veces de directivo y nada más. Esto se corrobora por el personal administrativo de la institución. Ellos afirman que el *“poder se concentra en una sola persona y de allí no se lo suelta. Por tanto, es una sola persona la que manda, existe poca democracia y consulta a los mandos medios y bajos cuando se trata de tomar decisiones que benefician a los niños, a los padres de familia o a los profesores y personal administrativo*

Es claro con estas referencias que se genera una labor de director, no de líder. Sin embargo, cuando se pregunta a los profesores sobre este aspecto, todos coinciden en que existen docentes que se han destacado. Uno de ellos es el de educación física, quien *“con su carisma ha logrado ponerse en el bolsillo a todos los demás docentes, padres de familia y niños que concurren a este plantel. Él es el alma de la escuela”*. Con esta opinión coinciden los niños y niñas consultadas. *“Él es bueno. No nos trata para nada mal. Nos incentiva a que hagamos deporte y que nos portemos bien en la casa es una buena persona”*.

De tal forma que los liderazgos, como se observa, no requiere que exista de por medio un gran título con el cual ejercer la potestad de que le sigan. Este docente lo logra, con su cualidad innata el carisma.

#### **4.1.2.3 Funciones por áreas y departamentos**

Las funciones no se encuentran definidas más que para el Director y para el Consejo Técnico de la institución. Para las demás áreas, como computación u otras dependencias no se encuentran los documentos que permitan evidenciar que existen funciones definidas, esto evidencia que existe una formalización con herramientas administrativas, tanto en los papeles como en la realidad que circunda tanto al alumno, padre de familia como personal administrativo del plantel.

En estas circunstancias, la administración eficiente de la cual se hablaba, tampoco sería cierta, puesto que no se definen los roles para cada uno de los involucrados en el desarrollo institucional.

#### **4.1.2.4 El clima escolar y convivencia con valores**

La Escuela Fiscal Mixta “Estado de Israel”, entendida, como una organización que enseña y aprende constantemente con la práctica de la convivencia y la gestión constructiva del conflicto. En este sentido, se asume por parte de los directivos que la existencia del conflicto es algo inherente a la condición humana, de tal modo que no se puede entender por convivencia pacífica la ausencia total del mismo, sino su resolución constructiva y no violenta.

La Escuela Fiscal Mixta “Estado de Israel”, trata de concebir la buena convivencia escolar como un proceso, creativo y respetuoso con todos/as de resolución de los conflictos, tanto previniendo su aparición como evitando su aumento cuando se haya producido; si se tiene en cuenta que la institución comparte su infraestructura con 2 escuelas más lo que genera un conflicto diario, entre docentes y alumnos de las diferentes escuelas.

Entonces existe la percepción generalizada de que en los últimos años se ha producido un incremento notable de los problemas de convivencia en la Escuela Fiscal Mixta “Estado de Israel” y, que dentro del entorno escolar se originan interacciones interpersonales muy diversas que dificultan el normal desarrollo de los procesos de enseñanza-aprendizaje como la “disrupción en las aulas”, los que más preocupan al profesorado y a la comunidad educativa en su conjunto.

#### **4.1.3.5 Dimensión organizativa operacional y valores**

En la dimensión organizativa también se nota la inexistencia de valores, tal como se lo ha reseñado en los párrafos que constan arriba. Así, se dice, por ejemplo, que la institución forma líderes con valores morales, pero más bien se aplican los antivalores.

El objetivo, se dice, es contribuir a la construcción de una sociedad libre y en la que se practiquen constantemente la libertad, la cooperación o la justicia, aunque esto ciertamente no se cumpla en la institución.

Así, tanto los maestros como los alumnos y los padres de familia no practicarían los valores sociales, institucionales y personales.

#### **4.1.3.6 Dimensión administrativa, financiera y valores**

De los resultados obtenidos en las entrevistas a quienes se encuentran frente a la administración de la institución, se desprende que se practican valores en la parte financiera del plantel, los cuales se traduce en un manejo austero de la institución. Estos elementos se aplican, según se refiere, para generar una administración que promueva la justicia, democracia y participación.

Según la entrevista efectuada a la persona encargada del área, la institución posee recursos económicos que son limitados y que son dotados, en su mayoría, por las autoridades gubernamentales o los padres de familia, lo cual ya resulta insuficiente para las necesidades de la institución. Así, en el establecimiento existiría un código de conducta, no escrito, para realizar actividades no fraudulentas para su supervivencia. Por otra parte, también se dice que se respetan los derechos humanos básicos de los empleados: no discriminación en función de raza, sexo o religión; derecho a ser tratado con dignidad, derecho a la intimidad y otros aspectos inherentes a este campo. Así, el modelo de administración por valores que practicaría en la institución, plantea que los niveles directivos conocen, comprenden, aceptan, ejecutan, promocionan y vigilan el cumplimiento de todos los valores institucionales contemplados tanto en la misión, visión, como políticas institucionales.

Por otro lado, los colaboradores de la institución se muestran familiarizados e identificados con todos los valores institucionales. Por tanto, los valores son considerados como estándares de comportamiento dentro de las actividades diarias de cada cargo.

#### **4.1.4.7 Dimensión comunitaria y valores**

No se evidencia un plan de trabajo para el efecto en la institución. Sin embargo, en el futuro, este trabajo debe realizarse para que los estudiantes comprendan que los valores también poseen una matriz comunitaria.

Es decir, se debe comprender y hacer comprender que la educación, conlleva un compromiso con los valores que la persona individual elige y a los que se adhiere, de los que se sirve en último término para configurar su propia autonomía. Con este enfoque la institución se encontrará ante una educación de carácter común, no individualista, cuya principal preocupación es la singularidad de la persona; en la que el sujeto, a través del proceso educativo, debe ir descubriendo cuáles son sus valores. De modo distinto, se logrará que los estudiantes se apropien de un valor externo.

#### **4.1.3 Análisis FODA**

##### **4.1.3.1 Fortalezas y debilidades**

###### **Fortalezas**

- Aceptable nivel organizacional de la institución
- Manejo oportuno de leyes y reglamentos
- Selección del personal idóneo en cada área
- Personal docente calificado en CC.EE.
- Predisposición para la capacitación

###### **Debilidades**

- Se comparte infraestructura y recursos didácticos
- No existe estímulos para el personal docente
- Falta de un plan de capacitación
- No existe fluidez en la comunicación interpersonal
- No se alcanza sinergia porque no hay trabajo en equipo

#### **4.1.3.2 Oportunidades y amenazas**

##### **Oportunidades**

- Convenios y alianzas institucionales
- Compromiso de quienes conforman la institución
- Capacitación en TICs.
- Participación de los padres de familia en las actividades
- Vinculación de la comunidad en las actividades institucionales.

##### **Amenazas**

- Injerencia política en la educación pública
- Crisis educativa en el país
- Inexistencia de algunos elementos curriculares
- Ausencia de políticas educativas definidas
- Carencia de capacitación pedagógica

### 5.4.3. Matriz FODA

Tabla 5

		N°	Fortalezas	N°	Debilidades
<b>FODA</b>		1	Aceptable nivel organizacional de la institución	1	Se comparte la infraestructura y los recursos didácticos
		2	Manejo oportuno de leyes y reglamentos	2	No existen estímulos para el personal docente
		3	Selección del personal idóneo en cada área	3	Falta de un plan de capacitación
		4	Personal docente calificado en CC.EE.	4	No hay fluidez en la comunicación interpersonal
		5	Predisposición para la capacitación	5	No se alcanza sinergia porque no hay trabajo en equipo
<b>N° Oportunidades (O)</b>		<b>Estrategias FO</b>		<b>Estrategias DO</b>	
1	Convenios y alianzas institucionales	F1,01	Una buena organización permite tener convenios y alianzas institucionales	D2,02	Si existieran estímulos para el personal docente, se incrementaría el compromiso con la institución.
2	Compromiso de quienes conforman la				
3	Capacitación en las TICs	F3,03	La capacitación en las TICs permite una mejor selección del personal idóneo en cada área	D3,05	Si se diseña un plan de capacitación habrá una vinculación y beneficio a la comunidad.
4	Participación de los padres de familia en las				
5	Vinculación de la comunidad con las activ				
<b>N° Amenazas (A)</b>		<b>Estrategias FA</b>		<b>Estrategias DA</b>	
1	Injerencia política en la educación pública	F1,01	Un aceptable nivel organizacional permite enfrentar con éxito la injerencia política	D1, A2	Una buena planificación y coordinación institucional permite enfrentar la infraestructura y los recursos didácticos
2	Crisis educativa en el país				
3	Inexistencia de algunos elementos curricu	F2,03	El manejo oportuno de leyes y reglamentos permite atenuar la inexistencia de elementos curriculares	F3, A5	Un plan de capacitación ayuda a tener políticas educativas definidas.
4	Ausencia de políticas educativas definidas				
5	Carencia de capacitación pedagógica				

Fuente: Investigación propia  
Elaboración: Dione Jaramillo

## 4.2 RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 4.2.1 De los directivos

Tabla 6

#### FORMA DE ORGANIZACIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN EL CENTRO EDUCATIVO.

Forma de Organización	f	%
a. El director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre.	2	67%
b. Coordinadores de área	1	33%
c. Por grupos de trabajo	0	0
d. Trabajan individualmente	0	0
e. No contestan	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta de los directivos  
Elaboración: Dione Jaramillo

En la organización de los equipos de trabajo en la Escuela Fiscal Mixta “Estado de Israel” los resultados obtenidos a los directivos indican en un 67% que la directora si organiza las tareas en reuniones con los docentes cada trimestre; mientras un 33% cree que lo hacen los coordinadores de área. Se concluye que si hay organización para formar equipos de trabajo esto concuerda con *“La organización es el resultado de coordinar, disponer y ordenar los recursos disponibles (humanos, financieros, físicos y otros) y las actividades necesarias, de tal manera, que se logren los fines propuestos”*<sup>14</sup>.

---

<sup>14</sup> Real Academia Española. Consultado el 05 de octubre 2011. Disponible en <http://www.rae.es/>,

**Tabla 7****ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA PARA MEDIR EL TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN**

<b>Aspectos</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a. El número de miembros de la institución	1	33%
b. Los resultados obtenidos en la institución	2	67%
c. Valor y tiempo empleados en la institución	0	0
d. Otros	0	0
e. No contestan	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta de los directivos  
Elaboración: Dione Jaramillo

Entre los aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización se encuentra en un 67% los resultados obtenidos por la institución; seguido del 33% que piensa que es el número de miembros de la institución. Estas respuestas demuestran que en la Escuela Fiscal Mixta “Estado de Israel” si se tiene en cuenta los resultados obtenidos en un determinado período como indicador de eficiencia. La administración por resultados *“constituye un modelo administrativo bastante difundido y plenamente identificado con el espíritu pragmático y democrático de la teoría neoclásica”*<sup>15</sup>.

**Tabla 8****LAS TAREAS DE LOS MIEMBROS DE LA INSTITUCIÓN Y EL MANUAL DE NORMAS.**

<b>Aspectos que se toman en cuenta</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a. Sí	3	100%
b. No	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta de los directivos  
Elaboración: Dione Jaramillo

<sup>15</sup> Drucker, P. (1954). Administración por objetivos.

En la Escuela Fiscal Mixta “Estado de Israel” en un 100% existe un manual de normas para realizar las actividades educativas. Esta pregunta demuestra que si hay gestión por parte de la directora de la institución puesto que la gestión según el marco teórico es la *“Conducción racional de actividades, esfuerzos y recursos de una organización, resultándoles algo imprescindible para su supervivencia y crecimiento”*<sup>16</sup>

**Tabla 9**

**EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES**

<b>Aspectos que se toman en cuenta</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a. Sí	2	67%
b. No	1	33%
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta de los directivos

Elaboración: Dione Jaramillo

En lo que respecta al clima de consenso y respeto en la toma de decisiones se evidencia que el 67% de la población ecuestada contesta que sí existe un adecuado ambiente de trabajo en lo que respecta a la toma de dicisiones; en un 33% se evidencia cierto celo profesional en ciertos docentes, lo que les inhibe en dar lo mejor de sí mismo en beneficio de la institución educativa.

**Tabla 10**

**DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS**

<b>Aspectos que se toman en cuenta</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a. Sí	0	0
b. No	3	100%
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta de los directivos

Elaboración: Dione Jaramillo

En lo que tiene que ver con la delegación en la toma de decisiones para resolver conflictos por parte de la directora no haya delegación a los subordinados lo que demuestra que existe centralización en la gestión educativa de la Escuela Fiscal Mixta “Estado de Israel” esta situación debe cambiar si se quiere alcanzar un desarrollo

---

<sup>16</sup> Hurtado, D (2008). *Principios de Administración*. Colombia. Primera Edición. Editorial ITM. Página 32

organizacional puesto que la delegación es “es una transferencia de tareas, funciones, atribuciones y autoridad, que se realiza entre una persona que ocupa un cargo superior, a un inferior jerárquico para que opere en un campo limitado y acotado, normalmente con un objetivo específico<sup>17</sup>”.

**Tabla 11**

**LA ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Excelencia académica	1	33%				
b	El desarrollo profesional de los docentes	0	0	1	33%	0	0
c	La capacitación continúa de los docentes	0	0	0	0	0	0
d	Trabajo en equipo	0	0	0	0	1	33%
e	Vivencia de valores institucionales y personales	0	0	0	0	0	0
f	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	0	0	0	0	0	0
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL</b>		1	33%	1	33%	1	33%

Fuente: Encuesta de los directivos  
Elaboración: Dione Jaramillo

En cuánto a la administración y liderazgo en la Escuela Fiscal Mixta “Estado de Israel” no se alcanza aún la excelencia académica, lo que da como resultado un trabajo más arduo para alcanzar este objetivo educativo; puesto que solo a veces el 33% contesta

<sup>17</sup> Musso Fernando (2005). Documento de Apoyo Docente. Disponible en <http://www.google.com.ec/#pq=musso+2005>

que se vela por el desarrollo profesional de los docentes y nunca se realiza trabajo en equipo en un 33% derivado de envidias y celos interpersonales.

**Tabla 12**

**HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Son innatas.	2	67%	0	0	0	0
b	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo.	1	33%	0	0	0	0
c	Se adquieren a partir de la experiencia.	0	0	0	0	0	0
d	Se desarrollan con estudios en gerencia.	0	0	0	0	0	0
e	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión.	0	0	0	0	0	0
	<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>	0	0	0	0

Fuente: Encuesta de los directivos  
Elaboración: Dione Jaramillo

Las habilidades de liderazgo de la directora de la Escuela Fiscal Mixta “Estado de Israel” son innatas en ella en un 67%, pero no cuenta con la cooperación de algunos profesores lo que dificulta su trabajo educativo al frente de la institución. Si se tiene en cuenta que el liderazgo es: *“El liderazgo se ejerce en muchos contextos, como por ejemplo en los negocios, el gobierno, la educación y los deportes... Muchas veces se piensa que el liderazgo se aplica a las personas de los niveles más altos de las organizaciones, sin considerar que es importante en cualquier nivel”*<sup>18</sup>.

<sup>18</sup> Dubrin, A ( 2000). Fundamentos de Administración. México. Quinta Edición. Editorial Thompson. Página 11.

**Tabla 13**

**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 le falta mejorar	3	100%	0	0	0	0
b	La disminución del número de estudiantes por aula.	0	0	0	0	0	0
c	La mejora de los mecanismos de control	0	0	0	0	0	0
d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.	0	0	0	0	0	0
	<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>	0	0	0	0

Fuente: Encuesta de los directivos  
 Elaboración: Dione Jaramillo

La promoción para mejorar el desempeño y progreso de los estudiantes es muy importante puesto que permite validar el trabajo o realizar cambios oportunos en la gestión. En la Escuela Fiscal Mixta “Estado de Israel” se promueve según el 100% de los directivos el uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber que le falta mejorar. Sin embargo esto no es suficiente debe haber un mejoramiento continuo trabajado en planes de capacitación que permitan ofrecer a los alumnos una educación de excelencia.

**Tabla 14**

**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.	2	67%	0	0	0	0
b	De gestión: (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	0	0	0	0	0	0
c	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	0	0	0	0	0	0
e	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	0	0	1	33%	0	0
F	Otros (¿cuáles?)	0	0	0	0	0	0
	<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>67%</b>	<b>1</b>	<b>33%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Fuente: Encuesta de los directivos  
Elaboración: Dione Jaramillo

En cuanto a los organismos que integran la Escuela Fiscal Mixta “Estado de Israel” el 67% de directivos contesta que se compone de la dirección: Director (a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc. Y tan solo el 33% de directivos cree que se compone de departamentos, equipos y docentes. Esta pregunta demuestra que no hay criterios afines, sin embargo hay que recalcar que uno de los directivos encuestados es nuevo en sus funciones.

**Tabla 15**

**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.	1	33%	0	0	0	0
b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo	0	0	1	33%	0	0
c	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.	0	0	1	33%	0	0
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.	0	0	0	0	0	0
	<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>33%</b>	<b>2</b>	<b>67%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Fuente: Encuesta de los directivos  
Elaboración: Dione Jaramillo

En lo relacionado a las actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores no se tiene un criterio unificado de la labor educativa que se lleva a cabo en la Escuela Fiscal Mixta “Estado de Israel”. Estas respuestas confirman la necesidad de trabajar en equipo dejando de lado intereses mezquinos personales por parte de algunos docentes, en beneficio de la institución. *“El equipo se forma con la convicción de que las metas propuestas pueden ser conseguidas poniendo en juego los conocimientos, capacidades, habilidades, información y, en general, las competencias, de las distintas personas que lo integran”<sup>19</sup>.*

<sup>19</sup> S. r. Consultado el 18 de octubre del 2011. Disponible en <http://www.aiteco.com/quequip.htm>

**Tabla 16**

**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.	0	0	0	0
b	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.	0	0	0	0
c	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.	3	100%	0	0
d	Mantener actualizada la metodología.	0	0	0	0
e	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.	0	0	0	0
f	Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.	0	0	0	0
g	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.	0	0	0	0
h	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.	0	0	0	0
i	Los departamentos	0	0	0	0
J	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.	0	0	0	0
	<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Fuente: Encuesta de los directivos

Elaboración: Dione Jaramillo

En cuánto a los departamentos didácticos y acciones que se realizan en la Escuela Fiscal Mixta “Estado de Israel” en un 100% los directivos contestan que es elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente por parte del departamento respectivo. Esta situación esta bien, pero sin descuidar otros aspectos transversales de la educación como son los valores institucionales y personales.

**Tabla 17**  
**GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES**

Orden	Acciones	Si		No	
		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	67%	1	33%
	<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>67%</b>	<b>1</b>	<b>33%</b>

Fuente: Encuesta de los directivos  
Elaboración: Dione Jaramillo

En la gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones se fomenta en un 67% la soluciones propias adecuadas a la diversidad y potencialidad de la comunidad y del entorno geográfico en el que se desenvuelve la Escuela Fiscal Mixta “Estado de Israel” sin embargo aún falta alcanzar un 33% que cree que no se realiza esta función educativa. Para ello aludimos a la definición de *“Gestión hace referencia a procesos: permite analizar la toma de decisiones, la conformación de equipos, la delegación, la negociación, la distribución de espacios, tiempos y responsabilidades”*<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> Azzerboni, D. (2008). *Manual de Gestión Directiva y Evaluación Institucional: Conduciendo la Escuela*. Argentina – Buenos Aires. Tercera Edición. Ediciones Novedades Educativas. Página 34

**Tabla 18****MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA**

Orden	Material de Planificación	Si		No	
		f	%	f	%
a	Reingeniería de procesos	0	0	0	0
b	Plan estratégico	0	0	0	0
c	Plan operativo anual	0	0	0	0
d	Proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes.	3	100%	0	0
	<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>	0	0

Fuente: Encuesta de los directivos

Elaboración: Dione Jaramillo

En cuanto al material para la planificación educativa de la Escuela Fiscal Mixta “Estado de Israel” el 100% de los directivos contesta que se requieren de proyectos de capacitación dirigidos a directivos y docentes en razón que el hombre moderno permanentemente tiene que estar adquiriendo nuevos conocimientos en razón del acervo cultural que existe en la actualidad en cualquier asignatura. Para ello se considera la definición de capacitación *“el conjunto de procesos organizados, relativos tanto a la educación no formal como a la informal de acuerdo con lo establecido por la ley general de educación, dirigidos a prolongar y a complementar la educación inicial mediante la generación de conocimientos, el desarrollo de habilidades y el cambio de actitudes, con el fin de incrementar la capacidad individual y colectiva para contribuir al cumplimiento de la misión institucional, a la mejor prestación de servicios a la comunidad, al eficaz desempeño del cargo y al desarrollo personal integral”*<sup>21</sup>.

---

<sup>21</sup> S. r. Consultado el 18 de octubre del 2011. Disponible en [http://www.asodefensa.org/portal/?page\\_id=4](http://www.asodefensa.org/portal/?page_id=4).

## 5.1.2 De la encuesta a los profesores

**Tabla 19**

### **RESULTADOS DE LA ENCUESTA A DOCENTES**

Declaraciones	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.	0	0	6	30%	14	70%
2. El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de la escolarización.	13	65%	5	25%	2	10%
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.	0	0	2	10%	18	90%
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 representante – consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.	17	85%	3	15%	0	0
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	16	80%	4	20%	0	0
6. Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	18	90%	2	10%	0	0

7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores en el eje transversal de la formación integral del estudiante.	15	75%	5	25%	0	0
8. Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	16	80%	4	20%	0	0
9. Sentirse poco integrado en la escuela y entre los compañeros.	0	0	2	10%	18	90%
10. Desacuerdo continuo con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.	3	15%	6	30%	11	55%
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas	13	65%	2	10	5	25%
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo	12	60%	6	30%	2	10%
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	10	50%	6	30%	4	20%
14. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa – financiera.	16	80%	3	15%	1	5%
15. Actividades de integración en el ámbito deportivo y socio cultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	19	95%	1	5%	0	0
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	12	60%	7	35%	1	10%

Fuente: Encuesta de los docentes  
Elaboración: Dione Jaramillo

Los resultados obtenidos de la encuesta a los docentes son variadas, sin embargo se considera para el análisis los resultado más decisivos como son que existe liderazgo ligado a la búsqueda de innovación, que se promueve la investigación en docentes y alumnos, que existe parcialmente trabajo en equipo, que hay valores en el eje

transversal de formación, que hay desacuerdo con las decisiones del directivo, pero aún así se admira el liderazgo, que hay compromiso con la institución, que hay liderazgo en el área académica, mínimas deficiencias en el área administrativa financiera.

### 5.1.3 De la encuesta a Estudiantes

**Tabla 20**

#### **RESULTADOS DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES**

Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
	F	%	f	%	f	%
1. El Director/Rector tiene una cuenta de opiniones de los docentes y estudiantes.	14	70%	5	25%	1	5%
2. Las autoridades hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes.	17	85%	3	15%	0	0
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	16	80%	4	20%	0	0
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	14	70%	4	20%	2	10%
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	17	85%	3	15%	0	0
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y comunitario.	2	10%	2	10%	16	80%
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	13	65%	3	15%	4	20%
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	7	35%	7	35%	6	30%

9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	9	45%	3	15%	8	40%
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	9	45%	9	45%	2	10%
11. Es el profesor quien decide que se hace en esta clase.	18	90%	2	10%	0	0
12. Se realizan trabajos en grupos (en equipos) con instrucciones claras y participación del docente.	15	75%	4	20%	1	5%
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y el liderazgo de las autoridades educativas.	14	70%	5	20%	1	5%
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	13	65%	5	25%	2	10%

Fuente: Encuesta de los estudiantes  
Elaboración: Dione Jaramillo

Los resultado de la encuesta a estudiantes son decisores por decirlo menos que las autoridades hablan más y escuchan menos; que hay una enseñanza conductual, que no hay motivación en la mitad de las clases impartidas, que los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes, el profesor es quien decide que se hace y dice en clase, que la ética y los valores no se enseñan en un 100% gracias a la fracturación del núcleo familiar en los últimos años debido a la migración de los padres de familia a los países desarrollados.

#### 5.1.4 De los padres de familia

**Tabla 21**

#### **RESULTADOS DE LA ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA**

Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
1. Cree usted que la Escuela Fiscal Mixta “Estado de Israel” forma líderes para la sociedad	10	67%	3	20%	2	13%
2. Los docentes están suficientemente capacitados para ofrecer una formación integral a los alumnos.	7	47%	7	47%	1	7%
3. Las autoridades y docentes practican valores con su ejemplo personal.	6	40%	6	40%	3	20%
4. La gestión administrativa – financiera de la institución es transparente.	7	47%	5	33%	3	20%
5. Sus hijos demuestran una educación de calidad.	5	33%	5	33%	5	33%

Fuente: Encuesta a los padres de familia  
Elaboración: Dione Jaramillo

Los resultados de la encuesta de los padres de familia son elocuentes en cuanto a su percepción de cómo funciona la Escuela Fiscal Mixta “Estado de Israel”; el 67% de los padres de familia cree que ahí se forman líderes; el 40% de los padres de familia cree que si se practica valores con el ejemplo personal; el 47% cree que la gestión administrativa – financiera es transparente y el 33% de padres de familia cree que sus hijos demuestran una educación de calidad. Estas respuestas demuestran la necesidad de mejorar la comunicación con los padres de familia para que se incremente su percepción acerca de una enseñanza – aprendizaje de calidad dirigida a sus hijos.

### 5.1.5 De la entrevista a Directivos

#### Matriz 2

#### RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS

Nro.	Pregunta	Respuesta positiva	f	Respuesta débil	f
1	¿Qué es la comunicación para usted?. ¿En que se diferencia de la información?	2	67%	1	33%
2	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	3	100%	0	0
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	2	67%	1	33%
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	3	100%	0	0
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?.	3	100%	0	0
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?.	1	33%	2	67%
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	2	67%	1	33%
8	En el caso de existir antivalores, ¿Cuáles son?	0	0	3	100%

Fuente: Entrevista a los directivos  
Elaboración: Dione Jaramillo

Los resultados de la entrevista a los directivos son los siguientes:

En cuanto a la comunicación el 67% de directivos tiene una respuesta fuerte lo que indica que si fluye en forma descendente; aunque con algunas fallas en la comunicación ascendente.

La Escuela Fiscal Mixta según el 100% de directivos si cuenta con un manual o reglamento interno lo que facilita determinar el nivel jerárquico, la autoridad y la responsabilidad de cada uno de los empleados.

En cuánto a la solución de conflictos el 67% de directivos tiene una respuesta fuerte mientras el 33% de directivos tiene una respuesta débil. Esta pregunta demuestra que el liderazgo pudiera llegar a ser autocrático.

El 100% de los directivos conocen cuales deben ser las características de un verdadero líder y reconocen que si hay liderazgo institucional.

En lo que tiene que ver con los valores institucionales el 67% de los directivos tiene una respuesta débil, lo que demuestra que no hay plena confianza en los docentes por la descomposición de la sociedad. Además se refleja en un 100% con una respuesta débil en el caso de existir antivalores. Lo que demuestra que s necesario capacitación en valores y un código de ética o de convivencia.

### Matriz de problemáticas

<b>Problemas observados</b>	<b>Causas</b>	<b>Efectos</b>
<b>Problema 1:</b> Se comparte la infraestructura y los recursos didácticos con otra escuela, lo que ocasiona conflictos institucionales por los recursos	No se demuestra liderazgo entre los docentes.	Fallas en las planificación y coordinación institucional.
	Conflictos interpersonales diarios	Inexistencia de elementos curriculares nuevos.
	Equipo de trabajo no tiene cohesión, ni coopera.	Ausencia de políticas educativas definidas.
<b>Problema 2:</b> Es necesario un programa de capacitación continuo que ayude a enfrentar los	No se cuenta con un plan de capacitación.	Ausencia de conocimientos y valores actualizados
	No hay fluidez en la comunicación interna	Conflictos y celos profesionales.

conflictos internos.	No hay actualización de conocimientos	Se acentúa el problema en el área académica.
<b>Problema 3:</b> Es necesario descentralizar la toma de decisiones, hacia los subordinados.	Centralización de la toma de decisiones.	No hay delegación de funciones a los subordinados.
	Programas curriculares desactualizados.	Metodologías de enseñanza educativas tradicionales
	Falta de materiales didácticos.	Se pide ayuda a padres de familia.

Fuente: Matriz de Problemática  
Elaboración: Dione Jaramillo

## **6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES**

### **6.1 Conclusiones**

- Se requiere un Plan de Capacitación, que incremente los conocimientos, las habilidades, fomente el respeto a los demás y la práctica de valores en la Escuela Fiscal Mixta “Estado de Israel”.
- El liderazgo debe ser visionario transformador por parte de la dirección, y éste surgirá cuando todos los involucrados en la formación de “un hombre para la vida”, sean capaces de observar, respetar y estimular el desarrollo crítico de pensamiento y opinión de los demás (alumnos).
- Es importante la verificación tanto de la formación del producto educacional, así también de los procesos que produce este producto a través de una retroalimentación efectiva.
- El manejo de una nueva estructura organizacional, siempre estará en función de un control pormenorizado de los cambios ejecutados y el desarrollo de los mismos.
- La ejecución del “Plan de Capacitación” permitirá formar líderes y la práctica de valores entre todas las personas involucradas en el proceso de enseñanza – aprendizaje de la Escuela Fiscal Mixta “Estado de Israel”.
- Los resultados obtenidos de la aplicación del Plan de Capacitación, siempre serán evaluados por la Directora y por el Honorable Consejo Técnico de la Escuela Fiscal Mixta “Estado de Israel”

### **Recomendaciones**

- Medir cualitativamente el y los procesos de socialización, dentro de la aplicación de instrumentos que demuestren tácitamente el avance o retroceso de la aplicación del Liderazgo Educativo en la Institución.
- Realizar un seguimiento sobre la satisfacción del cliente, en este caso padre de familia y alumno (a), en función de los cambios realizados a nivel educacional, fortaleciendo así el triángulo de soporte educativo: familia - profesor – alumno.
- Implementar un proceso de auditoría interna, sistemática, independiente y documentada, que permita reunir evidencia de la aplicación del proceso y evaluarlo objetivamente.

- Seguimiento y medición de los procesos de capacitación establecidos.
- Seguimiento y medición del producto obtenido: el bachiller y su inserción en la sociedad.
- Control del producto inconforme: retiro voluntario de alumnos, cambios de institución, etc.
- Asignar un equipo responsable de recopilar, analizar y coordinar la medición de los procesos.
- Estimular y fomentar la capacitación continua entre los directivos, docentes y Administrativos de la Escuela Fiscal Mixta "Estado de Israel".
- Establecer normas correctivas en caso de desviar el camino trazado por el Plan de Capacitación.
- Prevenir y asegurar la eliminación de las causas potenciales de inconformidad en docentes como educandos y de manera directa padres de familia.

## **7. PROPUESTA DE MEJORA**

### **1. Título de la propuesta**

Plan de capacitación para formar líderes y fomentar la práctica de valores en la Escuela Fiscal Mixta “Estado de Israel” durante el año 2011-2012.

### **2. Justificación**

Un líder por su propia definición ejerce influencia en sus dirigidos, ya sea positiva o negativa, como es obvio en toda organización es necesario que dicha influencia para hacer o proponer actividades de desarrollo, debe ser positiva.

Al no poseer un instrumento que nos permita el mejoramiento continuo en aspectos como el liderazgo y la formación de alumnos capaces de ser emprendedores en sus actividades, tanto dentro como fuera de la institución (revisar conclusiones y recomendaciones), es menester la creación y aplicación de un módulo de liderazgo en función de la educación de nuestros docentes.

Además no se puede dejar de lado la realidad nacional actual que rompe el esquema funcional de formación de nuestros educandos, este esquema regido por la institución, el alumno (a) y la familia, hoy en día está incompleto, debido al fenómeno de la migración, que ha generado baja autoestima en los estudiantes, a la vez rebeldía y desánimo en cumplir tareas, y lo que es peor, nuestros niños y jóvenes no poseen la orientación adecuada y de soporte, fuera de la institución educativa, teniendo como producto final un ciudadano propenso a la corrupción, mediocridad y facilismo.

Por parte del cuerpo docente también existen falencias de fondo y forma, especialmente en la forma mecánica y memorística de dar cátedra que paradójicamente no se relaciona con las matrices de unidad de clase que presentan al equipo de control institucional, aún y con mucho pesar contamos con colegas profesores que están acostumbrados a que sus alumnos transcriban páginas enteras del texto base, repitan los mismos ejercicios sin razonamiento, tanto en clase como en

pruebas y exámenes, se encuentran detentando el absurdo poder del conocimiento y no admiten correcciones por parte ni de un colega, peor aún de un alumno.

Estas falencias son las que debemos desterrar de la educación ecuatoriana, porque promueve el conformismo de todos los estamentos que forman parte de la ecuación integral del alumno(a) y no permite avizorar si la institución tocó fondo o está camino a lograr el éxito, es decir, el miedo a no salir a enfrentar el futuro.

La Escuela Fiscal Mixta “Estado de Israel” experimenta varias de las falencias generales anotadas anteriormente, de ahí, en opinión de la investigadora, que es menester un “Plan de Capacitación” en liderazgo y práctica de valores, tanto para miembros administrativos, docentes, de servicios, como para su alumnado; además se pretende extender éste servicio a los padres de familia y a la comunidad en general. Parte de este proceso es la aplicación del Plan de Capacitación, que en su primera parte se centrará en la capacitación de sus equipos directivos, administrativos y de servicios y el docente (serán los encargados de transmitir dicha capacitación al alumnado).

### **3. Objetivos de la propuesta**

#### **Objetivo General**

- Impulsar la creación de un plan de capacitación para formar líderes y fomentar la práctica de valores, dentro del mejoramiento continuo, en la Escuela Fiscal Mixta “Estado de Israel”

#### **Objetivos Particulares.**

- Diseñar un módulo de capacitación en liderazgo, el cual contribuya al logro de la excelencia académica institucional.
- Aplicar el módulo de liderazgo, según diversas esferas de trabajo, (dígase desde el rectorado, administrativos, servicios, hasta el cuerpo docente), con el concurso de personas expertas en el tema.

### **Objetivos Específicos.**

- Aplicar dicha capacitación a fin de que las autoridades y sus estamentos tanto docente como administrativo, tomen decisiones y estrategias para revitalizar el liderazgo institucional, como la formación del mismo en el alumnado.
- Que los estamentos involucrados en la formación de líderes, aprendan y apliquen las técnicas de liderazgo, no sólo en la Institución, sino también, en sus hogares.
- Fortalecer el triángulo indeformable: docente – alumno – familia, con la práctica de valores y métodos de enseñanza – aprendizaje de los actuantes.
- Eliminar en la práctica docente, todo vestigio de antivalores para que se constituyan en un ejemplo para los dicentes.

### **4. Actividades**

Las actividades del Plan de Capacitación comprende diseñar el contenido de las unidades modulares de liderazgo y práctica de valores.

**UNIDAD 1.** Modelo de Formación en la estructuración, recuperación y potenciación de los conocimientos que todos los docentes poseen.

1. Objetivo de la Unidad.
2. Recursos de la educación.
  - El profesor – instructor.
  - El alumno – sujeto activo.
  - El aula.
  - La instrucción académica.
  - La clase.
3. Desarrollar personas.
4. Crear grupos.
5. Construir desde el grupo.
6. Estructurar conocimientos, tiempo y personas.
7. Buscar información.
8. Control superior de la conducta.

**UNIDAD 2.** La Institución Educativa como empresa generadora de productos de excelencia académica.

1. Objetivo de la Unidad.
2. La Conciencia Empresarial. En nuestros docentes y educandos.
3. La Realidad del País. Los docentes debe saber sobre la realidad del país, no puede haber, por ejemplo, textos de historia que hablen sobre un “Ecuador Amazónico”, cuando la realidad es que nunca lo fue.
4. El Equilibrio. Del docente y el alumno, el mundo académico al mundo empresarial.
5. La Investigación. Sobre los temas que se analizan en cada clase.
6. La Motivación Constante. Enfocada a docentes y alumnos.
7. La Oferta Educativa Mundial. Los docentes debe saber que oferta educativa tiene el mundo y el país para orientar el futuro de los educandos.
8. La Innovación Académica. Innovar la clase con nuevas metodologías y herramientas dentro del proceso enseñanza - aprendizaje.

**UNIDAD 3.** El liderazgo aplicado a las instituciones educativas, caso Escuela Fiscal Mixta “Estado de Israel”.

1. Objetivo de la Unidad.
2. Liderazgo.
3. Estilos de liderazgo.
4. Los supuestos de la teoría “X” y la teoría “Y”.
5. Otros estilos de liderazgo
6. El superliderazgo para formar líderes

**UNIDAD 4.** El líder al servicio de una educación de calidad.

1. Objetivo de la Unidad.
2. El líder.
3. Objetivos del líder.
4. Tipos de líder.

5. Autoridad y poder en el líder.
6. Tácticas de influencia.
7. ¿Cómo lo ven sus miembros de equipo?
8. El líder como mentor.

#### **UNIDAD 5.** El liderazgo institucional en la Escuela Fiscal Mixta “Estado de Israel”

1. Objetivo de la Unidad.
2. El liderazgo institucional.
3. ¿Qué tipo de liderazgo conviene usar y aplicar?
4. El modelo educativo.
5. Misión y visión de la Escuela Fiscal Mixta “Estado de Israel”
6. La practica de valores en el hogar
7. La practica de valores en la sociedad
8. La practica de valores en la Escuela Fiscal Mixta “Estado de Israel”

#### **UNIDAD 6.** Evaluación del Plan de Capacitación

1. Objetivo de la Unidad.
2. Taller Integral de evaluación.
3. Socialización con el docente
4. Conclusiones y Recomendaciones.

#### **5. Localización y cobertura espacial**

En el contexto geográfico, el “Plan de Capacitación” se efectuara en las Instalaciones de la Escuela Fiscal Mixta “Estado de Israel la cual se encuentra ubicada en la Av. La Prensa No.5135, la cual cuenta con una “Aula Magna” para la realización de eventos, en la que se va a realizar la Capacitación al personal docente y administrativo. Estos espacios y servicios son de fácil acceso, por tanto, no necesita de una petición especial de la directora Dra. Susana Herrera (basta con la solicitud respectiva), dándoles facilidad de uso para la aplicación del módulo de capacitación en cuestión.

## 6. Población Objetivo

Los actores involucrados (directivos, docentes, administrativos y alumnos) en el sistema educativo de la Escuela Fiscal Mixta “Estado de Israel”, que aúnan esfuerzos para capacitarse adecuadamente acorde a los tiempos actuales son los siguientes:

<b>ACTORES INVOLUCRADOS EN EL PLAN DE CAPACITACIÓN</b>	
No de Directivos	3 directivos
No de Docentes	20 docentes
No de Administrativos	3 docentes
No de Alumnos	235 alumnos (hombres y mujeres)
No de Padres de Familia	200 padres de familia

## 7. Sostenibilidad de la propuesta

A continuación se detallan los recursos necesarios que permitirán la ejecución del “Plan de Capacitación”

- **Humanos**
  - La Directora de la Escuela Fiscal Mixta “Estado de Israel”
  - Un miembro del Honorable Consejo Técnico
  - El profesional expositor para la capacitación
  - Un ayudante
- **Tecnológicos**
  - Una televisión
  - Un DVD
  - Equipo de proyección de videos
- **Materiales**
  - Pizarra de tiza líquida
  - Cuaderno de apuntes
  - Esferográfico
- **Físicos**
  - Iluminación adecuada
  - Sonido adecuado
  - Ventilación adecuada



## 8. BIBLIOGRAFÍA

1. Achig, L. (1998) Metodología de la investigación científica, Colección L.N.S, Cuenca - Ecuador, 1988
2. Aguilar, E. (2009) Educación en Valores.
3. Álvarez, A. (1984). Psicología y Educación, Madrid – España.
4. Arana, M; Batista T; Nuris. (2008) La educación en valores: una propuesta pedagógica para la formación profesional. Ensayo.
5. Casals, E; Travé, C. (2008) La educación en valores en las primeras edades. Programa de Educación en Valores (PEVA). Universidad de Barcelona. Ensayo.
6. Case, R. (1989) El Desarrollo Intelectual, Ediciones PAIDOS, Buenos Aires – Argentina.
7. Cassasus, Juan. (2000) Problemas de la gestión educativa en América Latina: o la tensión entre los paradigmas de tipo A y de tipo B (versión preliminar). París, Unesco.
8. Emery, D; Finnerty, J; Stoure J. (2000) Fundamentos de Administración Financiera. Editorial Pearson Educación. México.
9. Guevara, C. (2000) Evaluación Educativa: Una Perspectiva Humana, UPS, Cuenca.
10. Hannoun, H. (1977) El niño conquista su medio, Editorial Kapelusz, Buenos Aires – Argentina.
11. Hernández, R; Fernández, C. (1991) Metodología de la Investigación. Ed. McGraw-Hill, México.
12. Kotter, John; Rathgeber, H. (2008) Nuestro témpano se derrite. Cómo cambiar y tener éxito en condiciones adversas.
13. Kuper, W. (1993) Psicología Educativa, Tomo III, Ediciones ABYA YALA, Quito — Ecuador.
14. Kuper, W. (1993) Psicología Educativa, Tomo IV, Ediciones ABYA YALA, Quito — Ecuador.
15. Leiva Zea, F. (1984) Nociones de metodología de investigación científica. Quito, Ed. Ortiz.

16. Leiva Zea, F. (1999) *Pedagogía para una Educación Diferente*, Editorial Radmandi, Quito.
17. Machín H; María Mercedes. (2000) *Gestión empresarial, ensayo. Desafíos y oportunidades desde la perspectiva de la gestión ambiental*. Publicado en *Revista Futuros* No. 17, 2007 Vol. V.
18. Morales de Casas, M. (2008) *Universidad latina de Panamá. Sede Azuero. Ensayo*.
19. Ochoa, F. (1996) *Planificación Escolar, Evaluación y Supervisión en Educación Básica*, Editorial Casa de la Cultura Núcleo del Cañar, Azogues – Ecuador.
20. Sánchez, J. (1989) *La observación, la memoria y la palabra en la investigación social*, Centro Andino de Acción Popular, Quito-Ecuador.
21. Tecla, Jiménez, Alfredo, et. al. (1974) *Teoría, Métodos y Técnicas en la Investigación Social*.
22. V.V.A.A. (1988) *Análisis de Mensajes educativos en América Latina*, CIESPAL, Quito – Ecuador.

#### **Documento en línea**

1. BERENSTEIN, Marcelo. Las 10 claves del talento. [En línea]. Disponible <http://www.emprendedoresnews.com/liderazgo/las-10-claves-del-talento.html>
2. BOTERO CHICA, Carlos Alberto. Cinco tendencias de la gestión educativa [En línea] <http://miriamdocente.blogspot.com/2011/03/cinco-tendencias-de-la-gestion.html>
3. CARRASCO ESQUIVEL, Andrea. El liderazgo en las bibliotecas del sistema bibliotecario de la UNAM. [En línea]. Disponible en: <http://www.dgbiblioiunam.mx/servicios/dgb/publicdgb/bole/fulltext/volIII1/lidera.html>
4. LOZANO, Carlos. Evolución de la administración [En línea]. En <http://moblibar.com.mx/articulos/index.php/administracion-y-finanzas/41-administracion-basica/3185-evolucion-de-la-administracion>
5. WILLIAMS, Thomas. ¿Qué son los valores? [En línea]. Disponible [http://www.network-press.org/?que\\_son\\_los\\_valores](http://www.network-press.org/?que_son_los_valores)

6. CHAGAS DE OLIVEIRA, Heitor. El juego de la malla, un ejercicio de integración para aprovechar sinergias en la empresa. [En línea]. Disponible en <http://ecofield.com.ar/blog/?p=694>.

#### **Otros documentos**

1. Documentos de la Reforma Curricular Pedagogía Conceptual, 1986, 1994.
2. Documentos Reforma Curricular Consensuada, Dirección Nacional de Mejoramiento Profesional.
3. Revista Tiempo de Educar No. 9, julio 1994.

## 9. APÉNDICES

### Matriz de consentimiento informado

El formulario de consentimiento explicó lo siguiente:

- a. Propósito del estudio
- b. Qué significa la participación en el estudio
- c. Cómo se mantendrá la confidencialidad
- d. El derecho a rehusar la participación
- e. Derecho a rehusar contestar preguntas específicas durante la entrevista
- f. Derecho a interrumpir participación en cualquier momento. Ver el borrador del formulario en Anexos

La confidencialidad y el anonimato se mantendrán con procedimientos estándares del estudio, que incluyen:

- a. Uso de un código de números o seudónimos
- b. Almacenamiento en archivos con llave de todos los formularios y datos, particularmente la información con identificadores individuales

### 8.1 ENCUESTA A DIRECTIVOS (GESTORES EDUCATIVOS)

Sr. (a) Gestores Educativos

La presente encuesta, ha sido diseñada con fines de investigación. Respetuosamente solicitamos a Ud., contestar el siguiente cuestionario. Sus respuestas serán de gran valor para nuestra investigación.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

## ENCUESTAS

### ENCUESTA A DIRECTIVOS

Sres. Gestores Educativos

La presente encuesta, ha sido diseñada con fines de investigación. Respetuosamente solicitamos a Ud., contestar el siguiente cuestionario. Sus respuestas serán de gran validez para nuestra investigación.

### INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Escuela Fiscal Mixta “Estado de Israel”.

### UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO

Provincia: Pichincha

Cantón: Quito

Sector Urbano (X) Rural ( )

Marque con una X la opción que se ajuste a la realidad de su establecimiento.

#### 1. TIPO DE ESTABLECIMIENTO

- a. Fiscal ( X )
- b. Fiscomisional ( )
- c. Municipal ( )
- d. Particular laico ( )
- e. Particular religioso ( )

**2. ¿Cómo están organizados los equipos de trabajo en su institución?**

- a. El Director/Rector organiza tareas en una reunión general cada trimestre(    )
- b. Coordinadores de área                    (    )
- c. Por grupos de trabajo                    (    )
- d. Trabajan individualmente                (    )
- e. Otros (indique cuáles).....

**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 el tiempo empleados en la institución            (    )
- d. Otros (especifique).....

**5. 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                        (    )

**9. 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            (    )

**10. Su administración y liderazgo del centro educativo promueve:**

<b>Orden</b>	<b>Se promueve</b>	<b>Siempre</b>	<b>A veces</b>	<b>Nunca</b>
a	Excelencia académica			
b	El 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**

<b>Orden</b>	<b>Se promueve</b>	<b>Siempre</b>	<b>A veces</b>	<b>Nunca</b>
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:**

<b>Orden</b>	<b>Se promueve</b>	<b>Siempre</b>	<b>A veces</b>	<b>Nunca</b>
a	El uso de la información de resultados de			

	desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber que les falta mejorar.			
b	La disminución del número de estudiantes 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 resolverlos			
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos			

La pregunta 12, 13 y 14 deben ser respondidas con términos sí o 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. (    )	Colaborados 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 diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.**

Si ( ) No ( )

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

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

## **8.2 ENCUESTA A DOCENTES:**

Sr. Profesor:

El inventario de Situaciones de Enseñanza (I.S.E.) contiene 55 declaraciones que se refieren a aspectos de la actividad del profesor.

Le pedimos que LEA ATENTAMENTE cada una de los parámetros establecidos. A continuación responda, SEGÚN SU PROPIA EXPERIENCIA PERSONAL.

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

- 1. SIEMPRE
- 2. A VECES
- 3. NUNCA

Escriba su opinión marcando una X en la respuesta que haya seleccionado.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

## 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Escuela Fiscal Mixta “Estado de Israel”.

### UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO

Provincia: Pichincha

Cantón: Quito

Sector: Urbano ( ) Rural ( )

### TIPO DE ESTABLECIMIENTO

a. Fiscal ( )

b. Fiscomisional ( )

c. Municipal ( )

d. Particular laico ( )

e. Particular religioso ( )

## 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 está 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 y 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.			
11. Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			
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 mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa – financiera			
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y socio cultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes			

16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.			
------------------------------------------------------------------------------	--	--	--

### 8.3 ENCUESTAS 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 ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN 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 4 posibles 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 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 real de la gestión, liderazgo y valores.

### 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Escuela Fiscal Mixta "Estado de Israel".

## UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO

Provincia: Pichincha

Cantón: Quito

Sector: Urbano ( ) Rural ( )

## TIPO DE ESTABLECIMIENTO MATERIA DE ESTUDIO

a. Fiscal ( )

b. Fiscomisional ( )

c. Municipal ( )

d. Particular laico ( )

e. Particular religioso ( )

## 2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	CA	A	D	CD
1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.				
2. Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes				
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.				
4. rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases				
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo				
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.				
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen				

8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes				
9. los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes				
10. En las calases s dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión				
11. Es el profesor quien decide qué 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 educativas				
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.				

#### **8.4 CUESTIONARIO DE ENTREVISTA**

ENTREVISTAS A DIRECTIVOS: Rector/vicerrector/Director/Supervisor

La información que le sea suministrada a través de este medio, le servirá como aporte para fundamentar su informe de tesis y para potenciar su propuesta de innovación para la Gestión de la Organización SUSTENTADA EN VALORES Y LIDERAZGO. Las preguntas pueden cambiarse en sus contenidos o en el orden de aplicación.

1. ¿Qué es la comunicación para Ud? ¿En qué se diferencia de la información?
2. ¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?.
3. ¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?
4. ¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?
5. ¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?.
6. ¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?

7. ¿Cuáles son los valores que predomina en los profesores y alumnos?
8. En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

**8.5 ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA: Debe se estructurada por el maestrante.**

Estimado padre de familia de la Escuela Estado de Israel sírvase llenar con sinceridad y tranquilidad la siguiente encuesta.

Grado al que pertenece su hijo (a) : \_\_\_\_\_

Años de estancia en la Escuela Estado de Israel: \_\_\_\_\_

<b>Declaraciones</b>	<b>Siempre</b>	<b>A veces</b>	<b>Nunca</b>
1. Cree usted que la Escuela Fiscal Mixta “Estado de Israel” forma líderes para la sociedad			
2. Los docentes están suficientemente capacitados para ofrecer una formación integral a los alumnos.			
3. Las autoridades y docentes practican valores con su ejemplo personal.			
4. La gestion administrativa – financiera de la institución es transparente.			
5. Sus hijos demuestran una educación de calidad.			

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

## ANEXO 4

### Matriz FODA

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<p><b><u>Aspectos administrativo:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Buen nivel organizacional</li> <li>• Manejo oportuno de leyes y reglamentos.</li> <li>• Selección del personal idóneo en cada área.</li> <li>• Perfecta distribución del tiempo en el trabajo.</li> </ul>	<p><b><u>Aspectos administrativo:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de coordinación institucional</li> <li>• No existe estímulos para el personal docente</li> <li>• Falta actualizar el reglamento interno</li> <li>• Poca colaboración del personal de servicios.</li> </ul>
<p><b><u>Aspecto Pedagógico:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal Docente especializado</li> <li>• Disponibilidad de tecnología</li> <li>• Predisposición para la capacitación oportuna.</li> <li>• Conocimiento del currículo</li> </ul>	<p><b><u>Aspecto Pedagógico:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de unificar criterios didácticos</li> <li>• Ausencia de talleres pedagógicos</li> <li>• No se aplican metodologías activas</li> <li>• Desconocimiento de la evaluación por destrezas</li> <li>• Desconocimiento de instrumentos de evaluación actualizados</li> </ul>
<p><b><u>Aspecto Estudiantes:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Niños normales para el aprendizaje</li> <li>• Asistencia regular a clases</li> <li>• Comportamiento y práctica de hábitos adecuados</li> <li>• Flexibilidad para cumplir normas de convivencia.</li> </ul>	<p><b><u>Aspecto Estudiantes:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Poco desarrollo del pensamiento matemático</li> <li>• Carencia de hábitos lectores en estudiantes</li> <li>• Incumplimiento de comprensión lectora.</li> <li>• Demanda de población estudiantil</li> </ul>

<p><b><u>Aspecto Recursos:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicios básicos aceptables</li> <li>• Recursos didácticos por áreas fundamentales</li> <li>• Se dispone de medios audiovisuales</li> <li>• Se cuenta con departamento médico y psicológico.</li> </ul>	<p><b><u>Aspecto Recursos:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mobiliario inadecuado</li> <li>• Carencia de aulas para áreas especiales</li> <li>• Falta de acceso a Internet</li> <li>• Aulas reducidas para el número de estudiantes.</li> <li>• Instalaciones eléctricas deficientes</li> <li>• Espacios recreativos reducidos.</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<p><b><u>Aspecto Pedagógico:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Curso de capacitación del M.E.</li> <li>• Asesorías pedagógicas por O.N.G. y O.G.</li> <li>• Convenios institucionales</li> <li>• Capacitación en las TICs</li> </ul>	<p><b><u>Aspecto Pedagógico:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inexistente de políticas educativas definidas.</li> <li>• Falta de coordinación en planificaciones a nivel meso</li> <li>• Ausencia de capacitación pedagógica por M.E.</li> </ul>
<p><b><u>Aspecto Social:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación d los padres de familia en las actividades socioculturales de la institución</li> <li>• Vinculación del sector en las actividades institucionales</li> <li>• Apoyo del Centro de Salud No.10</li> </ul>	<p><b><u>Aspecto Social:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crisis financiera</li> </ul>
<p><b><u>Aspecto Geográfico:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Excelente ubicación geográfica</li> <li>• Acceso a servicios privados</li> </ul>	<p><b><u>Aspecto Geográfico:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Disfunción familiar</li> <li>• Migración poblacional</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presencia de ventas ambulantes</li> <li>• Delincuencia</li> </ul>
<p><b><u>Aspectos Tecnológicos:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incrementar el laboratorio tecnológico</li> <li>• Hacer uso de proveedores de Internet.</li> </ul>	<p><b><u>Aspectos Tecnológicos:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presencia de juegos electrónicos</li> <li>• Mal uso del internet</li> </ul>

Fuente: Escuela Fiscal Mixta "Estado de Israel"