



## **UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

*La Universidad Católica de Loja*

## **PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**

**SEDE IBARRA**

### **MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL**

Gestión del liderazgo y valores en la administración del colegio “Carlos Garbay Montesdeoca”, de la ciudad de Mercadillo, cantón Puyango, provincia de Loja durante el período 2011 – 2012.

Tesis de grado

**Autora:**

Becerra Samaniego Sairy Carmita

**DIRECTORA DE TESIS:**

Jinna del Rocío Espinoza Cordero, Mgs.

**CENTRO UNIVERSITARIO ALAMOR**

**2012**

# CERTIFICACIÓN

Loja, 20 de julio 2012

Mgs.

Jinna del Rocío Espinoza Cordero

DIRECTORA DE TESIS

## CERTIFICA

Que el presente trabajo de investigación realizado por la estudiante: Sairy Carmita Becerra Samaniego, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, ajustándose a las normas establecidas por la Universidad Técnica Particular de Loja, por lo que se autoriza su presentación para los fines académico – legales pertinentes.

.....

Mgs. Jinna del Rocío Espinoza Cordero

**DIRECTORA DE TESIS**

## AUTORÍA

Yo, Sairy Carmita Becerra Samaniego, como autora del presente trabajo de investigación, soy responsable de los contenidos, opiniones, criterios, comentarios, procedimientos conclusiones y resultados vertidos en el mismo.

f.....

Sairy Carmita Becerra Samaniego

110358183-9

## **ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS**

Yo, Sairy Carmita Becerra Samaniego, 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 de la Universidad”.

Loja, julio 20 del 2012.

.....

Sairy Carmita Becerra S

AUTORA DE LA TESIS

110358183-9

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo de investigación, lo dedico con todo mi sentimiento de cariño y gratitud a los seres más queridos de mi vida, mis padres quienes con su sacrificio y comprensión me apoyaron en todo momento; igualmente a mi hermana Jenny y mi hermano Hugo quienes me supieron brindar su apoyo moral e intelectual; a mi respetado compañero de trabajo el Lic. Justo Leiva, quién con sus sabios conocimientos y consejos me apoyó desinteresadamente a mi formación moral e intelectual.

SAIRY

## AGRADECIMIENTO

Conocedora de los requerimientos y necesidades de nuestra sociedad actual, en la que se han degenerado los principios y valores del ser humano, han despertado en la autora de este trabajo la ilusión por la investigación y efectivizar la docencia eficaz y eficientemente, quiero expresar en este pequeño pero significativo estudio mi más profundo reconocimiento y agradecimiento a la Universidad Técnica Particular de Loja, por haberme acogido y brindado la oportunidad para superarme y poder estar al servicio de los demás; a las autoridades y , personal docente, empleados de la Facultad de Ciencias de la Educación por haber facilitado su apoyo en sus tres dimensiones: científico, técnico y ética.

Al Rector, profesores, estudiantes y padres de familia del Colegio “Carlos Garbay Montesdeoca”, de la ciudad de Mercadillo, quienes de manera cordial y respetuosa, me colaboraron proporcionándome la información necesaria para una feliz culminación de este significativo aporte de investigación.

Mi agradecimiento incondicional de manera especial a la Mgs. Jinna del Rocío Espinoza Cordero, directora de mi tesis de Maestría en Gerencia y Liderazgo Educativo, toda vez que con su orientación, y consejos prácticos, hizo posible la realización y finalización exitosa del presente trabajo, coadyuvando de esta forma a la excelencia profesional y académica.

## CERTIFICADO INSTITUCIONAL

En el Colegio Técnico Agropecuario “Carlos Garbay Montesdeoca” de la parroquia de Mercadillo, cantón Puyango, provincia de Loja, a treinta días del mes de junio de dos mil once, el Tcg. Jorge C. Bermeo G., en calidad de Rector de este prestigioso plantel educativo, extiende la respectiva autorización para proceder a realizar el proyecto de Investigación con el tema “GESTIÓN DE LIDERAZGO Y VALORES EN EL COLEGIO TÉCNICO AGROPECUARIO “CARLOS GARBAY MONTESDEOCA”, comprometiéndose a colaborar y proveer la documentación e instrumentos de gestión que cuenta actualmente la institución, solicitada por la Lic. Sairy Becerra Samaniego en calidad de Profesional en Formación de Maestría en Gerencia y Liderazgo Educativo.

Para constancia, firman.

.....

Tcg. Jorge Bermeo G.

RECTOR

.....

Lic. Sairy Becerra S.

PROFESIONAL FMGLE

# ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADA	I
CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR	II
AUTORÍA	III
ACTA DE SESIÓN DE DERECHOS	IV
DEDICATORIA	V
AGRADECIMIENTO	VI
CERTIFICADO INSTITUCIONAL	VII
ÍNDICE DE CONTENIDOS	
<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>2. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>4</b>
<b>2.1. La gestión educativa</b>	
2.1.1. Concepto	
2.1.2. Importancia.....	6
2.1.3. Tipos de gestión.....	7
<b>2.2. Liderazgo Educativo.....</b>	<b>21</b>
2.2.1. Concepto	
2.2.2. Tipos.....	22
2.2.3. Características.....	28
<b>2.3. Diferencias entre directivo y líder.....</b>	<b>31</b>
<b>2.4. Los valores y la educación.....</b>	<b>47</b>
2.4.1. Valores	
2.4.2. Los valores y la educación.....	49
2.4.3. Los valores y su significado.....	50
2.4.4. La educación del carácter.....	51
2.4.5. Estrategias educativas que podemos utilizar.....	52

2.4.6. Relaciones y diferencias entre valores, principios, fines y objetivos	53
.....	
<b>3. METODOLOGÍA</b>	<b>55</b>
<b>3.1. Participantes</b>	
<b>3.2. Materiales e instrumentos</b>	<b>58</b>
<b>3.3. Método y procedimiento</b>	<b>61</b>
.....	
<b>4. RESULTADOS</b>	<b>62</b>
<b>4.1. Diagnóstico</b>	
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	
4.1.1.2. El código de ética	
4.1.1.3. El plan estratégico	63
4.1.1.4. El plan operativo anual (POA)	64
4.1.1.5. El proyecto educativo institucional (PEI)	
4.1.1.6. Reglamento interno y otras regulaciones	65
4.1.2. La estructura organizativa de la Unidad Educativa	
4.1.2.1. Misión y visión	
4.1.2.2. El Organigrama	67
4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos	68
4.1.2.4. El clima escolar y convivencia con valores	70
4.1.2.5. Dimensión pedagógica curricular y valores	
4.1.2.6. Dimensión organizativa operacional y valores	71
4.1.2.7. Dimensión administrativa y financiera y valores	72
4.1.2.8. Dimensión comunitaria y valores	
4.1.3. Análisis FODA	
4.1.3.1. Fortalezas y debilidades	73
4.1.3.2. Oportunidades y amenazas	74
4.1.3.3. Matriz FODA	75
<b>4.2. Resultados de encuestas y entrevistas</b>	<b>76</b>

4.2.1. De los directivos	
4.2.2. De los profesores.....	87
4.2.3. De los estudiantes.....	91
4.2.4. De los padres de familia.....	94
4.2.5. De la entrevista a directivos.....	97
4.2.6. Matriz de problemáticas.....	99
<b>4.3. DISCUSIÓN.....</b>	<b>100</b>
<b>5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES.....</b>	<b>110</b>
<b>6. PROPUESTA DE MEJORA.....</b>	<b>112</b>
6.1. Título de la propuesta	
6.2. Justificación	
6.3. Objetivos de la propuesta.....	113
6.4. Actividades	
6.5. Localización y cobertura espacial.....	115
6.6. Población objetivo	
6.7. Sostenibilidad de la propuesta	
6.8. Presupuesto.....	116
6.9. Cronograma.....	117

## ÍNDICE DE CUADROS Y FIGURAS

Tabla 1. Personal directivo clasificado por sexo.....	54
Tabla 2. Personal directivo clasificado por edad.....	55
Tabla 3. Personal directivo clasificado por sexo	
Tabla 4. Personal directivo clasificado por edad	
Tabla 5. Población estudiantil por edad.....	56
Tabla 6. Padres de familia clasificados por sexo	
Tabla 7. Padres de familia clasificados por edad.....	57
De la encuesta de Directivos.....	75
Tabla 8. Forma de organización de los equipos de trabajo	
Tabla 9. Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la institución.....	76
Tabla 10. Las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas	
Tabla 11. El clima de respeto en consenso en la toma de decisiones para resolver conflictos.....	77
Tabla 12. Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos	
Tabla 13. La administración y liderazgo del centro promueve.....	78
Tabla 14. Habilidades del liderazgo que se requieren para dirigir una institución .....	79
Tabla 15. Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar .....	80
Tabla 16. Organismos que integran la institución .....	81

Tabla 17. Actividades del equipo educativo y didáctico.....	82
Tabla 18. Los departamentos didácticos y sus acciones.....	83
Tabla 19. La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones.....	85
Tabla 20. Material de planificación educativa	
De la encuesta de los Docentes.....	86
De la encuesta a los Estudiantes.....	90
De la encuesta a los Padres de Familia.....	93
De la Entrevista a los Directivos.....	96

## **RESUMEN EJECUTIVO:**

El propósito de la investigación se realizó con la finalidad de obtener una clara visión de la incidencia que tiene la deficiente capacidad de gestión, liderazgo y valores en la administración del Colegio Técnico Agropecuario “Carlos Garbay Montesdeoca” de la ciudad de Mercadillo, cantón Puyango, provincia Loja durante el período académico 2011 – 2012, y que a través de la implementación de programas de capacitación y de gestión contribuya al mejoramiento de las dimensiones estructural, relacional y procesual.

Analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales, mismos que permitan contribuir a una mejora de calidad educativa y determinar si la deficiente capacidad de gestión, liderazgo y valores en la administración incide en el desarrollo científico, técnico y ético.

De la información obtenida y a través del análisis cuantitativo y cualitativo, se establece que en general no se promueve un liderazgo participativo y democrático, por el contrario las decisiones que se toman se lo hace a través de un liderazgo autocrático, limitando el desarrollo de las dimensiones estructural, relacional, procesual y una imagen institucional poco desarrollada.

# 1. INTRODUCCIÓN

La sociedad de la nueva era del siglo XXI, fuertemente influenciada por el desarrollo de la ciencia y la tecnología, surge como resultado de las complejas relaciones que impone la globalización, cuyas consecuencias y efectos no solo se hacen evidentes en el aspecto económico, sino también en lo social y cultural, incluyendo el aspecto político y de gestión. En este contexto, la globalización ha provocado grandes cambios en todas las esferas de la sociedad, y principalmente en las instituciones educativas. Por esta razón los planteles educativos de todos los niveles: pre básico, básico, bachillerato y superior tendrán que redefinir los objetivos y los contenidos de los procesos: académicos, investigación y gestión en el nuevo milenio.

En ese sentido, la función del colegio es cada día más directa y exigente acorde al desarrollo de la humanidad.

Por otra parte el limitado recurso de financiamiento y deficiente capacidad de gestión de liderazgo de las autoridades, docentes desactualizados en conocimientos y metodologías e incipiente innovación tecnológica, desmotivación estudiantil, falta de instrumentos de gestión e implementos tecnológicos; son problemas que afectan al establecimiento y por ende a un desarrollo sostenible y sustentable de la educación.

El propósito del presente estudio es analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales que permitan contribuir a una mejora continua de la calidad educativa del Colegio Técnico Agropecuario “Carlos Garbay Montesdeoca”, y, determinar si la deficiente capacidad de gestión de liderazgo y práctica de los valores éticos y morales en la administración inciden en la baja calidad educativa de la institución.

En tal virtud, ante la problemática que actualmente atraviesa la institución, la Universidad Técnica Particular de Loja en la Escuela de Ciencias de la Educación,

a través de su oferta académica para maestrantes, concentra sus esfuerzos en conocer, investigar y crear nuevas expectativas para el fortalecimiento de las instituciones educativas, respondiendo a los requerimientos de un verdadero desarrollo integral de una nueva sociedad ; por ello se ha creído conveniente investigar sobre: *Gestión, liderazgo y valores en la Administración del Colegio “Carlos Garbay Montesdeoca” de la ciudad de Mercadillo, cantón Puyango, provincia de Loja durante el período 2011 – 2012.*

Por ello es menester de la institución, ofrecer una educación de calidad y calidez, en el que se encuentre plasmada una nueva visión orientada a la eficiente capacidad de gestión, liderazgo y la práctica de principios y valores éticos. Así mismo con este trabajo investigativo pretendo incentivar y sugerir a todos los miembros de la Comunidad Educativa del Colegio “Carlos Garbay Montesdeoca”, a mejorar las prácticas comportamentales, para de esta forma fortalecer constantemente la educación en la juventud en los diferentes aspectos: científicos, sociales, culturales, tecnológicos, intelectuales, morales y académicos, y por ende a la búsqueda de alternativas de solución a los diversos problemas que afectan directamente al desarrollo de la calidad educativa, capaz de trascender sus fronteras institucionales y con ello estar al servicio de la sociedad.

En el futuro, la institución se convertirá en un paradigma de los planteles de nivel medio en el cual se plasme el ejercicio y el respeto a la pluralidad y libertad de pensamiento, como a la práctica de los valores éticos y morales que son característicos de una sociedad culta y educada.

El presente proyecto es viable y sostenible tanto en lo técnico como en lo económico y financiero. En el aspecto técnico generará procesos continuos de formación pedagógica a todos los estudiantes que forman parte de los sistemas educativos del colegio; asimismo favorece a los procesos técnicos pedagógicos necesarios en la formación de talentos humanos bajo ambientes considerables y adecuados.

En el aspecto económico y financiero: mejorará la participación activa de los estudiantes, favorece un mejor ambiente de trabajo para autoridades, personal docente, personal administrativo y de servicio, padres de familia y estudiantes; fortalece la imagen institucional, propiciando acogida favorable por parte de los padres de familia y estudiantes, además fomenta ambientes agradables para los procesos de enseñanza- aprendizaje y por ende a un mejor rendimiento escolar, contribuye la capacidad de gestión de conocimiento, competitividad, calidad y liderazgo.

A través de este trabajo se logró alcanzar los siguientes objetivos.

Analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales y que fundamentalmente permitan contribuir a elevar la calidad educativa.

Determinar la capacidad de gestión y liderazgo de las autoridades.

Implementar la práctica de los valores a través de la difusión de un manual de convivencia escolar.

Desarrollar programas de capacitación sobre liderazgo que contribuyan a la calidad educativa de la institución.

Fomentar y fortalecer la organización y participación de los miembros de la Comunidad Educativa en la toma de decisiones para un desarrollo armónico, eficaz y eficiente de la Administración en el Colegio “Carlos Garbay Montesdeoca”.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1. La gestión educativa

#### 2.1.1. Concepto

Para Mangisch, Gerardo, Bidegain, Luis, (2007) “La gestión se puede definir como un modelo administrativo, participativo e integral, que aplicado a las instituciones tiene como finalidad su transformación a través de la construcción de proyectos institucionales, es decir de innovación”.

En ocasiones se identifica con la *gestión docente o administración educacional*. Sin embargo, va más allá, ya que la *gestión educativa* se enmarca en el proceso del desarrollo estratégico institucional de manera integral y coherente en el cual se definen objetivos, acciones y prioridades que comprometen a todos los actores institucionales de acuerdo al tipo de educación que se ofrece, desde el ámbito de las políticas y estrategias generales de la entidad, mientras que la *gestión docente* sirve como punto de partida para la autoevaluación institucional y reformulación de la labor académica que realizan los propios docentes con el fin de mejorar su calidad, elevar el nivel académico en el campo de la actividad docente como en los de investigación y extensión, así como la administración educacional va dirigida a los elementos específicos para ordenar, sistematizar, controlar y racionalizar el proceso de enseñanza-aprendizaje.

¿Qué es la gestión educativa? “Habilidad de articular a todos los actores institucionales para realizar procesos de transformación que tienen como finalidad mejorar, fortalecer y desarrollar capacidades para lograr objetivos”.

Dentro de la gestión educativa existen cuatro dimensiones; la pedagógica, la administrativa, la comunitaria y la organizacional.

Para Ledo, (2008), la gestión educativa se enmarca en el proceso del desarrollo estratégico institucional de manera integral y coherente en el cual se definen objetivos, acciones y prioridades que comprometen a todos los actores institucionales de acuerdo al tipo de educación que se ofrece, desde el ámbito de las políticas y estrategias generales de la entidad, mientras que la gestión docente sirve como punto de partida para la autoevaluación institucional y reformulación de la labor académica que realizan los docentes con el fin de mejorar su calidad, elevar el nivel académico tanto en el campo de la actividad docente como en los de investigación y extensión, así como la administración educacional va dirigida a los elementos específicos para ordenar, sistematizar, controlar y racionalizar el proceso de enseñanza aprendizaje.

En el ámbito educativo es el conjunto de acciones de supervisores, rectores, directores y maestros encaminadas al logro de determinados propósitos; es decir es una tarea necesaria e indispensable para el logro de los objetivos institucionales, tomada como referente la ejecución de procesos ejecutivos que tendrán como consecuencia resultados positivos y de calidad.

De acuerdo con Botero, la acepción de gestión educativa está estrechamente relacionada con el concepto convencional de gestión administrativa, y la define como: “el conjunto de procesos, de toma de decisiones y realización de acciones que permiten llevar a cabo las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación” (Botero, 2009, p.4)

En tal virtud se puede afirmar, que la gestión en cualquier contexto que se desarrolle debe propiciar un ambiente de participación colegiada de manera que todos los actores del proceso se sientan comprometidos con el logro de los fines y propósitos de la institución.

## 2.1.2. Importancia

La Gestión Educativa, se la considera de vital importancia y debe tender al logro de los objetivos y metas educacionales, considerando las necesidades y expectativas básicas de los alumnos, de los padres y madres, de los docentes y de la comunidad en general, en pos de un modelo de país solidario, ético y participativo. Así mismo la gestión educativa en las instituciones se torna un factor imprescindible porque se relaciona con los aspectos de las nuevas tendencias y transformación educativa, calidad total y uso de las tecnologías en su desarrollo, además es importante la gestión en las instituciones educativas porque implica un conjunto de procesos, de toma de decisiones y ejecución de acciones que permitan llevar a cabo las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación.

Asimismo la gestión educativa es fundamental porque se concentra y enfoca al desarrollo del trabajo en equipo, con corresponsabilidad y metas compartidas, flexibilidad en la asignación de funciones, y haciendo énfasis en la creatividad y el aprendizaje permanente.

Alberto Rodríguez Avendaño, en cuanto al análisis del término gestión educativa dice: “Gestión en el sistema educativo implica establecer una distinción conceptual entre gestión educativa y gestión escolar, para poder ubicar a la metodología del Marco Lógico como un eje transversal en el diseño, formulación, ejecución y desarrollo de los proyectos educativos”

En este contexto resulta necesario considerar, a la gestión como un elemento determinante en la calidad del desempeño del sistema educativo nacional. Y que este tiene dos dimensiones sin las cuales no puede ser entendido.

La primera se refiere – utilizando los términos de Vera (2006) – al contexto macro en el que se instala la gestión educativa, como aquella disciplina encargada de la gestión global de los sistemas educativos, con la toma de decisiones de política educativa a cargo del gobierno en función, es decir, la creación de políticas

educativas tomando como referente al marco curricular nacional, y la segunda es la dimensión micro en donde podemos situar a la gestión escolar como aquella disciplina que puede ser entendida como la capacidad de dirigir una organización educativa tendiendo como principal foco de interés, involucrar a los diferentes actores que allí se dan cita, enfatizando principalmente los procesos que permitan diagnosticar, planificar, implementar y evaluar el quehacer pedagógico de una institución educativa en particular.

### **2.1.3. Tipos de Gestión**

#### **Gestión Educativa**

La gestión Educativa consiste en:

Organizar y presentar un perfil integral, coherente y unificado de decisiones.

Definir los objetivos institucionales, los planes de acción y las prioridades básicas en la administración de recursos.

Definir estrategias para extraer ventajas a futuro; se consideran tanto las oportunidades y amenazas del medio en el que está inserta, como los logros y problemas de la misma organización.

Con relación a la gestión educativa, Ledo, (2008), en su artículo dice “el conjunto de procesos, de toma de decisiones y ejecución de acciones que permiten llevar a cabo las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación”.

Involucrar a todos los actores de la Comunidad Educativa.

Redefinir el tipo de servicio educativo que oferta. A su vez implica también: participación de los profesores, participación de padres, administración del tiempo, uso racional de los espacios, movilizar recursos y orientar recursos en una dirección en función de unos propósitos.

## **Gestión Tecnológica**

La gestión tecnológica es un proceso de adaptabilidad y ejecución de decisiones sobre las políticas, estrategias, planes y acciones relacionadas con la creación, implementación, difusión y uso de la tecnología en todas las áreas del conocimiento. El uso correcto de las tecnologías implica transformar una sociedad de la información en sociedad del conocimiento.

Revisando la definición de Farid, (2010): “la gestión tecnológica es un sistema de conocimientos y prácticas relacionados con los procesos de creación, desarrollo, transferencia y uso de la tecnología”

Para el Instituto Nacional de Investigación Geológico Minero Metalúrgico, 2010, la misión es administrar y proveer servicios informáticos y de comunicaciones para el procesamiento de datos y acceso a la información, así como investigar e implantar tecnología de vanguardia que garanticen la disponibilidad, confiabilidad e integridad de la información.

Para Khristiano, (2005), “la gestión tecnológica es conocimiento y es una práctica”. Es un sistema de conocimientos y prácticas relacionados con los procesos de creación, desarrollo, transferencia y uso de la tecnología.

En la dimensión económica del desarrollo tecnológico, afirma Katz, resulta obvio que no pueden usarse los mismos modelos teóricos para describir las complejidades e idiosincrasia de sociedades con grados extremadamente diferentes de madurez y desarrollo económico.

## **Gestión Social**

Es un proceso completo de acciones y toma de decisiones, que incluye desde el abordaje, estudio y comprensión de un problema, hasta el diseño y la puesta en práctica de propuestas.

La gestión social ha sido definida como la construcción de diversos espacios para la interacción social. Se trata de un proceso que se lleva a cabo en una comunidad determinada y que se basa en el aprendizaje colectivo, continuo y abierto para el diseño y la ejecución de proyectos que atiendan necesidades y problemas sociales.

De acuerdo al Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO), la gestión social es un proceso completo de acciones y toma de decisiones, que incluye desde el abordaje, estudio y comprensión de un problema, hasta el diseño y la puesta en práctica de propuestas.

El proceso requiere de un aprendizaje conjunto y continuo para los grupos sociales, que les permite incidir en el diseño de las políticas públicas. Se trata, en definitiva, de la construcción de un espacio de relación social y vínculos de relacionamiento institucional, que se logra mediante un conjunto de acciones.

De esta forma la gestión social se constituye como un canal mediante el cual la comunidad actúa con espíritu emprendedor para promover un cambio social. Para su éxito, es necesario reforzar los lazos comunitarios y trabajar por la recuperación de la identidad cultural y de los valores colectivos de la sociedad en cuestión.

### **Gestión de Proyectos**

José Pino Díaz en su artículo, define a la gestión de proyectos como “Organización y administración de los recursos que intervienen en un proyecto de manera tal que éste se pueda culminar dentro del alcance, del tiempo y del coste definidos”.

Entendamos gestión de proyectos como la planificación, el seguimiento y el control de las actividades y de los recursos humanos y materiales que intervienen en el desarrollo de cualquier proyecto. Sus fases: iniciación, ejecución, monitoreo y control y finalización.

“Gestión de proyectos también conocida como gerencia, dirección o administración de proyectos es la disciplina de planear, organizar, asegurar y coordinar recursos y personas para cumplir con los objetivos, entregables y criterios de éxito de los proyectos”. (Pérez, 2010, p. 1)

Es la disciplina que se encarga de organizar y de administrar los recursos de manera tal que se pueda concretar todo el trabajo requerido por un proyecto dentro del tiempo y del presupuesto definido.

### **Gestión de Conocimiento**

Se trata de un concepto aplicado en las organizaciones, que se refiere a la transferencia del conocimiento y de la experiencia existente entre sus miembros.

“El pensamiento de Peter Drucker constituye un reto para las organizaciones del tercer milenio, al afirmar que: La productividad del conocimiento va a ser cada vez más el factor determinante en la posición competitiva de un país, una industria, una compañía. Lo único que va a tener importancia en la economía nacional, lo mismo que en la internacional, es el rendimiento para hacer productivo el conocimiento”. (Almeida, 2010, p. 59)

Sin embargo en el contexto mundial existen profundas diferencias con respecto al conocimiento, puesto que una pequeña parte de los países desarrollados, han logrado valorar el pensamiento y la creatividad, y son ellos los que han ingresado a la “sociedad del conocimiento” que se caracteriza por sacarle provecho a la información del mundo globalizado.

Para Almeida, (2010, 60 - 62) de la guía didáctica dice: “El conocimiento en la nueva era es el activo más valioso de una persona y de una organización. Las habilidades y la experiencia convertidas en competencias es producto de la información procesada e interpretada; estas competencias desarrolladas permiten

producir respuestas lo más adecuadas posibles a las situaciones que se presentan a nivel personal u organizacional”.

El conocimiento puede ser tácito o explícito. El conocimiento tácito es aquel que se construye en base a nuestra propia experiencia y al intercambio social. El conocimiento explícito se adquiere a través de diferentes estrategias metodológicas: libros, internet y otros y puede ser almacenado y documentado. En las instituciones educativas la gestión del conocimiento implica buscar, recuperar, seleccionar, crear, sistematizar, difundir, intercambiar.

El conocimiento en una organización se caracteriza porque:

Es un acto no un objeto, que luego de utilizarlo puede ser guardado y documentado.

El conocimiento se desarrolla en un contexto o cultura, por lo tanto incluye las habilidades y actitudes necesarias para actuar.

No se deprecia sino, por el contrario, crece su valor con el uso.

Es una herramienta de competitividad en todas las instituciones u organizaciones.

“Los conocimientos se gestionan dentro de una estructura organizacional creando y transmitiendo conocimiento, por ello es importante que las instituciones sepan captar, recuperar y distribuir los recursos tangibles e intangibles de conocimiento para que éste permanezca en la organización. Cuando las organizaciones se convierten en empresas de aprendizaje es posible incrementar cada vez más su valor agregado de conocimientos”.

Existen empresas e instituciones basadas en los conocimientos individuales, en cuyo caso el conocimiento total de la organización es la suma de los conocimientos individuales. Y lo más grave sucede cuando un miembro experto de la organización abandona la misma dejándola sin una parte esencial del conocimiento”.

Hoy en día, existen organizaciones con equipos de trabajo cohesionados en las que el conocimiento total es muy elevado, debido al efecto multiplicador de la sinergia. En un grupo, las aportaciones personales suman; en un equipo éstas se multiplican. La consecuencia lógica de este análisis es que es menester gestionar a la organización como un conjunto de equipos cohesionados y coordinados en un lugar de una agrupación de competencias individuales, lo que permite gestionar el conocimiento colectivo con el máximo aprovechamiento.

El conocimiento que toda institución educativa debe gestionar es de dos tipos:

Conocimiento estructurado, que comprende los conocimientos propios de las áreas curriculares, asignaturas, carreras y las publicaciones de diferente índole.

Conocimiento no estructurado, que abarca las experiencias, habilidades, productos del talento y la creatividad de los miembros de la institución educativa aún no documentado ni sistematizado.

“Un plan básico de gestión del conocimiento para las instituciones educativas de cualquier nivel, podría abarcar las siguientes fases: Fase de diagnóstico, fase de ejecución y fase de evaluación y refuerzo”. (Almeida, 2010, p. 62)

“La gestión del conocimiento es un concepto aplicado en las organizaciones. Tiene el fin de transferir el conocimiento desde el lugar dónde se genera hasta el lugar en dónde se va a emplear, e implica el desarrollo de las competencias necesarias al interior de las organizaciones para compartirlo y utilizarlo entre sus miembros, así como para valorarlo y asimilarlo si se encuentra en el exterior de estas”. (Fuentes, 2010, p. 12)

Para Pavez, (2006), en su artículo la gestión del conocimiento en las organizaciones dice: “La Gestión del conocimiento debe ser entendida como la instancia de gestión mediante el cual se obtiene, despliega o utiliza una variedad de recursos básicos para apoyar el desarrollo del conocimiento dentro de la

organización. Es por ello que entender cómo estructurar las iniciativas de gestión del conocimiento generará una ventaja a la hora de considerar al conocimiento dentro de la estrategia de la organización”.

### **Gestión de la Calidad**

Para Almeida, 2010, p. 64 – 69. La gestión de la calidad es un proceso participativo, democrático que conlleva a una mejora en la gestión institucional mediante la adquisición de compromisos tanto a nivel individual como colectivo.

“Los sistemas de gestión de calidad tienen como propósito fundamental mejorar continuamente la eficacia y eficiencia en el desempeño de la organización” (Almeida, 2010, p. 64).

La calidad en las instituciones educativas surge como producto de la interacción continua y permanente de un conjunto de elementos en una organización.

Un sistema de calidad dentro de una estructura organizacional, integra conjuntamente con la planificación, los procesos, los recursos, que se requieren para alcanzar los objetivos de la institución, para generar y promover mejoramiento de productos y servicios y para cumplir los requerimientos de los clientes internos y externos.

Los elementos de gestión de calidad son los siguientes: La estructura de la organización, sus procesos, sus documentos y sus recursos.

Los postulados en los que se sustenta la gestión de la calidad, son los siguientes:

Toda educación es valórica, por esa razón no existe planificación sin ética, es decir sin establecer valores corporativos.

Los beneficiarios de la gestión de calidad son los miembros de la comunidad educativa y su entorno, por tanto es necesario tomar en cuenta las necesidades y expectativas del entorno.

Las condiciones de vida son nuevas, cambiantes y dinámicas, por lo cual se debe educar para la adaptación y el cambio, enfatizando en el aprender a aprender, la creatividad y la autonomía y los diseños curriculares basados en competencias.

La pedagogía al ser un componente de gestión dentro de las instituciones, debe centrarse en el aprendizaje y no en la enseñanza, por lo que hay que desarrollar habilidades de aprendizaje considerando principalmente las vivencias y experiencias que tienen los estudiantes.

Es fundamental enseñar a seleccionar la información en cada área del conocimiento, por tanto, hay que pasar de la transmisión de la información al entrenamiento en la búsqueda, acceso, selección y uso adecuado y oportuno de la información.

En la actualidad nada es constante, todo es cambiante, por tanto es necesario institucionalizar la autoevaluación permanente y la implementación de planes de mejora.

“En conclusión, para el establecimiento de un sistema de gestión de la calidad en las instituciones educativas es indispensable trabajar los siguientes aspectos.

Identificación de necesidades y expectativas de los clientes internos y externos.

Establecer las políticas de calidad propias de la organización educativa.

Los procesos y los responsables de alcanzar los objetivos de calidad.

La asignación de recursos indispensables”.

Se llama gestión de la calidad al aspecto de la función general de la empresa que determina y aplica la política de la calidad. La obtención de la calidad deseada requiere el compromiso y la participación de todos los miembros de la empresa, la

responsabilidad de la gestión recae en la alta dirección de la empresa. Esta gestión incluye planificación, organización y control del desarrollo del sistema y otras actividades relacionadas con la calidad, la implantación de la política de calidad de una empresa requiere un sistema de la calidad, entendiendo como tal el conjunto de estructura, organización, responsabilidades, procesos, procedimientos y recursos que se establecen para llevar a cabo la gestión de la calidad. El sistema de la calidad no deberá extenderse más que a las exigencias para realizar los objetivos de la calidad.

Pienso que la gestión de calidad exige cada vez más la implantación de procesos de evaluación y acreditación en todas las instituciones educativas; asimismo se requiere que los administradores propicien ambientes con recursos materiales, tecnológicos, humanos y financieros acorde a los nuevas corrientes pedagógicas y respondan a las exigencias de la sociedad del siglo XXI.

### **Gestión Ambiental**

Es el conjunto de diligencias dedicadas al manejo del sistema ambiental en base al desarrollo sostenible, la gestión ambiental es la estrategia a través de la cual se organizan las actividades para una adecuada calidad de vida.

Para Trochez, Gutiérrez, Montería, (2009), la gestión del medio ambiente, es conjunto de actividades, medios y técnicas tendentes a conservar, los elementos de los ecosistemas y las relaciones ecológicas entre ellos, en especial cuando se producen alteraciones por el impacto del hombre. La gestión del medio ambiente se traduce en la asignación de los recursos materiales, económicos y humanos necesarios y concretos para la consecución de unos estándares o niveles de calidad ambiental.

Un sistema de gestión del medio ambiente es el trabajo que sigue una organización con el objeto de conseguir, en una primera fase, y de mantener posteriormente, un determinado comportamiento de acuerdo con las metas que se

hubiere fijado y como respuesta a unas normas, unos riesgos ambientales, y unas presiones, tanto sociales como financieras, económicas, competitivas y en constante cambio. La gestión ambiental en la empresa se debe desarrollar basada en sus principios y filosofías, lo cual le permite llevar y alcanzar unos objetivos medioambientales establecidos, previamente al ser fijado la política ambiental empresarial.

## **Gestión Estratégica**

Para Betancourt, (2006), El objetivo de este trabajo es el de desarrollar una visión general sobre el Nuevo Paradigma de la Gestión Estratégica, con el fin de orientarla hacia caminos que permitan la participación como requisito indispensable para incrementar la competitividad y alcanzar el futuro deseado, brindando además herramientas para el adecuado control estratégico que redundará en beneficios para la organización.

El concepto de Gestión Estratégica permite la realización de lo que hemos dado en llamar Proyectos Estratégicos. La gestión de proyectos estratégicos, inserta los conceptos de gestión estratégica en la organización, pero, rompiendo la estructura tradicional de esta. A través del proyecto estratégico le damos un principio y un fin a los procesos, para que la realización de los objetivos corporativos tenga sentido global. Si una organización genera un plan estratégico, en el cual se establecen grandes líneas de acción para la organización y desea llevarlo a la práctica, una forma de hacerlo es estableciendo proyectos estratégicos y manejando dentro de ellos procesos participativos y abiertos de gestión estratégica.

Esta es una manera práctica de inculcar esa cultura de la Gestión Estratégica. Recordemos que la organización tradicional es piramidal y estructurada, en cambio los proyectos introducen conceptos de matricialidad, en los cuales la estructura no es importante, sino la integración horizontal del equipo. Bajo esta cultura, cada miembro de la organización va a comenzar a interactuar en

diferentes equipos que responden a objetivos diferentes y no a los rígidos parámetros de las estructuras verticales tradicionales.

La gestión estratégica arranca con un proceso de planificación corporativa, que posteriormente se enmarca dentro de las áreas específicas de la organización, en un proceso funcional, que comienza a dividir la responsabilidad de los líderes organizacionales.

La Gestión Estratégica puede ser vista como:

El arte y/o ciencia de anticipar y gerenciar participativamente el cambio con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro del negocio.

Es la palabra *permanentemente* la que le da sentido de continuidad. Cuando utilizamos la palabra proyecto lo hacemos como un proceso puntual, que se realiza al principio, buscando con ello generar un cambio dentro de la cultura organizacional que permita el involucramiento gradual de la gente a fin de lograr que el proceso se haga permanente.

La base de la gestión estratégica está en las habilidades, talentos y aptitudes del liderazgo y su gente. Son las estrategias y las actitudes de la gente, más que la estructura, los organigramas y los sistemas, la base fundamental del proceso. Son los talentos de la gente que trabaja allí, sus aptitudes, las estrategias que utilizan para realizar el trabajo, la actitud que asumen frente a los procesos y las habilidades que ha desarrollado la organización para resolverlos, los que dan sentido a la gestión como gestión estratégica.

Tom Peters y Robert Waterman en su libro “En busca de la Excelencia” manejaban un concepto similar que podemos asociar al de Gestión Estratégica. Según ellos la *Excelencia* se centra sobre los aspectos humanos del proceso. La gestión estratégica requiere la generación de acción, planificación y control de

acciones que permitan conducir un negocio con el fin de sobrevivir a corto plazo y mantenerse competitivos a largo plazo. Esta planificación, acción y control deben ser responsabilidad de quien los realiza y no un proceso centralizado.

A través de la gestión estratégica las organizaciones logran posicionarse en los mercados en forma competitiva, con gran solidez corporativa, con motivación y educación del personal, con mejoras en el desempeño y en los procesos productivos y reduciendo sus costos.

En la gestión estratégica se toma en cuenta a todos los miembros de la organización, a fin de conocer sus inquietudes, sus aportes al proceso productivo y establecer los objetivos específicos de cada departamento con el propósito de lograr, a través del poder que se le concede a la gente, la consecución de los objetivos organizacionales.

### **Gestión gerencial**

“La gestión gerencial, trata en esencia, de organizar y administrar mejor las actividades de la empresa, orientadas a la aceleración de su desarrollo económico, de asegurar el pleno aprovechamiento de las posibilidades materiales y humanas, y de agrupar aún más estrechamente a todos los trabajadores en torno a las metas establecidas”. (Álvarez, 2011, p.49)

### **Gestión del Talento**

“El talento no es cuestión de cociente intelectual, ni de nivel de la renta familiar, ni de la calidad del centro educativo, sino de otra serie de requisitos” (Jericó, 2008)

Para Jericó, (2008), en el artículo gestión del talento, manifiesta: El talento es igual a los resultados. Si no hay resultados no hay talento. Según la autora el talento está compuesto de tres variables: las capacidades, el compromiso, y la acción.

Las capacidades hacen referencia tanto a los conocimientos como a las habilidades. Pero lo importante no son tanto los conocimientos como la capacidad de aprender y desaprender lo conocido.

El compromiso es necesariamente recíproco entre la empresa y el trabajador. Para este último el compromiso es la motivación por pertenecer a una organización y aportar valor.

Por último, la acción es necesaria para llegar a los resultados. En esta variable la rapidez es fundamental.

Pilar Jericó es muy clara en este asunto: “El *talento ha desplazado al capital y se ha convertido en el recurso escaso, independientemente del sector*”.

“La gestión del talento no es una tarea muy sencilla puesto que cada persona es un fenómeno sujeto a la influencia de muchas variables como: las aptitudes, la motivación, la personalidad, la cultura organizacional, entre otros”. (Almeida, 2010, p. 50)

Para Almeida, 2010, p. 50 – 53 “Si la administración es una disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales, contando para ello una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado, este esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización y en consecuencia se requiere una adecuada inversión en su desarrollo”.

En virtud de que una institución educativa tiene los elementos comunes de una organización, para los educadores, directivos y administradores educativos es un imperativo el conocimiento de los aspectos fundamentales de la administración de organizaciones y su aplicación al campo específico de su gestión. Donde hay organizaciones, siempre existirá la necesidad de describir, entender, predecir y mejorar la administración del comportamiento humano.

“En el ámbito de las instituciones educativas la gestión del talento humano implica ante todo mejorar la calidad de vida en el trabajo en un entorno o “clima laboral saludable”, mejorar las relaciones interpersonales y desarrollar programas de capacitación, actualización que conlleven al desarrollo organizacional”. (Almeida, 2010, p. 52)

La satisfacción laboral es posible alcanzarla cuando el clima laboral u organizacional es favorable, cuando la organización gestiona el ambiente de trabajo para lograr un producto o servicio de calidad. La gestión de un clima laboral favorable incluye aspectos tanto físicos como humanos.

La dirección debería asegurarse de que el ambiente de trabajo tiene una influencia positiva en la motivación, satisfacción y desempeño del personal con el fin de mejorar el desempeño de la organización. La creación de un ambiente de trabajo adecuado, como combinación de factores humanos y físicos debería tomar en consideración lo siguiente:

Metodologías de trabajo creativas y oportunidades de aumentar la participación activa para que se ponga de manifiesto el potencial del personal,

Reglas y orientaciones de seguridad, incluyendo el uso de equipos de protección, Ergonomía,

La ubicación del lugar de trabajo,

Interacción social,

Instalaciones para el personal en la organización,

Calor, humedad, luz, flujo de aire, e

Higiene, limpieza, ruido, vibraciones y contaminación.

“En este contexto, la gestión del talento humano trata a las personas como socias de la organización, puesto que son proveedoras de conocimientos, habilidades, capacidades y, sobre todo, del más importante aporte de las organizaciones: la inteligencia, que permite tomar decisiones racionales e imprime significado y rumbo a los objetivos generales”. (Almeida, 2010, p. 58)

La gestión del talento humano se basa en tres aspectos fundamentales: son seres humanos dotados de personalidad propia, son activadores inteligentes de los recursos organizacionales y como socios de la organización son capaces de conducirla a la excelencia y al éxito.

Considero que la gestión del talento humano en las instituciones es una función que permite la colaboración eficaz de las personas para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales así como también el cumplimiento de la misión institucional, fomentar la calidad de vida en el trabajo y por ende la satisfacción del clima laboral.

## **2.2. Liderazgo educacional**

### **2.2.1. Concepto**

“El liderazgo es un grado relativamente elevado de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación al logro de una o varias metas” (Correa, 2010, p.15).

De acuerdo con Katz y Kahn y basado en la función transformadora del líder (no se habla de dónde la adquirió o si nació con ella), las corrientes actuales sobre el liderazgo plantean:

El liderazgo es un grado relativamente elevado de influencia ejercido por una persona sobre otras en una situación específica.

El liderazgo es un grado de influencia que es esencialmente personal y va más allá de lo que la estructura organizativa puede dar de sí.

Para Ortiz, “la esencia del liderazgo está en aumentar la influencia (autoridad) por encima del nivel de obediencia mecánica a las órdenes rutinarias venidas de la organización”.

En el caso específico de la Formación Técnica Profesional, el liderazgo rebasa los límites de la escuela politécnica y va a la empresa, ya que este se ejerce en el proceso pedagógico profesional, que incluye el proceso productivo de las empresas. Por consiguiente, el liderazgo en la Formación Técnica y Profesional se ejerce tanto por el director de la escuela politécnica como por el director de la entidad productiva, tanto por el profesor como por el instructor.

En este sentido la esencia del liderazgo está en aumentar la influencia (autoridad) por encima del nivel de obediencia mecánica a las órdenes rutinarias venidas de la organización. El liderazgo contempla tres aspectos fundamentales: una persona que ejerce una influencia, un grupo de personas que están listas a seguirlo, y una motivación para conseguir aquello que el grupo lo mira como bueno.

“Un estudio sobre el liderazgo no puede soslayar el tratamiento de la calidad ética personal del líder. La falta de ética en el líder hace perder la confianza. Todos seguimos a un líder que nos inspira confianza” (Correa, 2010, p.17)

A criterio personal, el ámbito del liderazgo educacional es fundamental para la gestión del centro educativo, incorpora habilidades y competencias de los gestores de la institución, que dan direccionalidad al proyecto educativo del establecimiento.

Éstas se demuestran en la capacidad de orientar a los actores escolares al logro de las metas del establecimiento.

### **2.2.2. Tipos de liderazgo**

Para Munch, 2010, p. 151, uno de los factores primordiales para lograr el éxito en una institución educativa es el liderazgo. El estilo de liderazgo está conformado por una serie de comportamientos y características en la forma de dirigir.

El estilo de liderazgo prevaleciente en una institución educativa es determinante en los resultados. Existen diversos estudios y teorías acerca del liderazgo que

muestran una serie de patrones de comportamiento comunes en el liderazgo efectivo.

### **Liderazgo autocrático**

Correa Carlos, 2010, p. 18 de la guía didáctica de liderazgo, valores y educación, considera tres estilos principales de liderazgo y enfoca a estos tipos de líder de la siguiente manera:

Asume totalmente las responsabilidades y considera que los subalternos solo deben obedecer, pues no saben hacer bien las cosas y puede haber desviaciones de los objetivos propuestos. Hay un control riguroso de las acciones realizadas por sus subalternos.

Esta forma de actuar ha sido la que se ha dado por parte del profesor en etapas que van siendo superadas. El profesor ha tenido desconfianza de los alumnos, con lo cual ha detenido las posibilidades de iniciativa y creatividad de los estudiantes. Sus decisiones han sido órdenes que tenían que cumplirse a rajatabla. Se consideraba que había un solo modelo a seguirse y se esperaba que los alumnos respondan exactamente lo que se les había enseñado.

“El liderazgo autocrático, caracterizado por un alto interés por los resultados y una mínima preocupación por la gente. El directivo resuelve los conflictos imponiendo su opinión, o por medio de la represión que origina descontentos no explícitos pero que en corto tiempo se manifiestan en baja productividad y escasa motivación”. (Munch, 2010, p.152)

A criterio personal considero, que este tipo de liderazgo no ha dado resultados positivos, más bien ha degenerado desmotivación, desconfianza, falta de comunicación y por ende desorganización en las actividades y desintegración.

## **Liderazgo participativo**

“Considera que sus dirigidos tienen capacidades, a veces insospechadas, que les permite asumir responsabilidades y proponer nuevas ideas. Sabe que él es el que tiene que tomar las últimas decisiones, pero permite que se expresen libremente. Tiene muy claro los objetivos que hay que alcanzar y corrige el rumbo cuando es necesario” (Correa, 2010, p.19).

En el ámbito educativo considero que el profesor participativo viene a ser un hábil conductor de sus estudiantes. No hace sentir su mandato como algo pesado y rígido sino que invita a seguirlo, es decir actúa como un simple mediador. Su acción será más efectiva y humana que adoptando otro estilo. Los estudiantes se encontrarán motivados para trabajar y aprender, para descubrir y para inventar, permitiéndoles la construcción de su propio conocimiento.

## **Liderazgo paternalista**

Para Munch, 2010, p. 153. Este estilo se caracteriza porque hace un gran énfasis en la gente y muy poco en los resultados. Por lo general, el dirigente considera que proporcionar toda clase de prestaciones y sistemas de incentivos al personal será suficiente para motivarlos e incrementar continuamente la productividad. Sin embargo, la experiencia demuestra que los seres humanos somos seres insatisfechos, y que en la medida en que se otorguen satisfactores materiales, crecerán las necesidades y la institución educativa tendrá la obligación de concederle cada vez mayores estímulos para producir. Bajo este patrón de liderazgo, los miembros de la institución educativa están satisfechos y tranquilos, pero la productividad se descuida y los resultados son muy pobres, ya que el personal se acostumbra a trabajar con productividad sólo mediante incentivos.

A criterio de la investigadora, este estilo de liderazgo no es adecuado en las instituciones educativas, porque sólo se espera tener recompensas para producir eficientemente.

## **Líder de rienda suelta o liberal**

Correa, 2010, p. 19. Este estilo de líder, deja que sus subordinados realicen la tarea como lo consideren mejor. Casi no hay directrices para el trabajo. Todo se vuelve relativo. Todo vale. “Dejar hacer dejar pasar” es la consigna de este tipo de líder. No es capaz de responsabilizarse por los resultados y las acciones de sus subalternos. Considera que el respeto es “no meterse con nadie para que nadie me moleste”. En sociedades con líderes de este tipo se forman grupos controversiales y todos hacen “lo que les da la gana”. Se deriva en situaciones caóticas y/o en gobiernos autocráticos

Actualmente, se observa que existe, una tendencia bastante diferenciada en este sentido. Se propende cambiar de un estilo autocrático a uno participativo, sin embargo en el campo educativo el docente aún no está capacitado para afrontar el nuevo esquema se ve incapaz de llevar a cabo su tarea de manera como se orienta ahora la nueva educación. Su falta de manejo participativo lo hace perder el control y permite que los estudiantes hagan lo que quieren sin tomar responsabilidad por sus acciones. En su defensa alude a la idea de cada persona tiene “derecho” a ser como quiera ser, lo que conduce a una juventud sin compromiso con la comunidad, desaprensiva y desorientada.

## **Liderazgo afiliativo**

Este tipo de líderes se preocupan sobre todo de crear un buen clima social en la organización de forma que la gente se implique afectivamente en los proyectos. Para él es muy importante que sus colaboradores se sientan a gusto en el trabajo porque las relaciones fluidas y, por consiguiente, los conflictos se asumen con ánimo constructivo.

## **Liderazgo burocrático**

Para Munch, 2010, p. 153, el liderazgo burocrático “Corresponde al dirigente que no se compromete y que desea conservar su puesto. El directivo no tiene interés ni por la gente ni por los resultados y permite que los subordinados trabajen como les convenga para eliminar problemas y evitar situaciones que causen controversia y desacuerdos. Obviamente el dirigente obtiene los índices de productividad más bajos de todos los estilos, ya que el personal se torna indiferente y poco productivo”.

## **Liderazgo democrático**

Para Munch, 2010, p.153, este tipo de liderazgo, es conciliador, es justo pero firme, hace concesiones a cambio de resultados, acepta los arreglos de las prácticas culturales y busca mejoras, soluciona los conflictos mediante la negociación de un acuerdo intermedio. Este estilo de liderazgo promueve la productividad y la satisfacción de los empleados a nivel promedio, pero no logra el óptimo de resultados porque al fundamentarse en la negociación, nunca se logra el compromiso total.

## **Liderazgo integrador**

Para Luis Miguel Manene, (2010), y Salvador Escala, (1973) en su libro Psicología para directivos afirman que: el buen líder debe hacer lo que dice la decencia. Se respeta mucho más y se guarda más lealtad al líder duro y exigente, al que no rehúye las decisiones difíciles e incluso impopulares siempre que se aprecie decencia, justicia y decisión en el trato con los subordinados. El buen líder acaba conociendo casi por instinto los defectos, así como las cualidades de los hombres que trabajan con él. El liderazgo se practica más con las actitudes y las acciones que con las palabras.

El mejor sistema para estimular a la gente de manera que se obtenga un rendimiento superior es persuadir con todo lo que uno haga, con la actitud de todos los días, de que uno está dispuesto a respaldarles de todo corazón.

Un líder auténtico debe cultivar una verdadera política de puertas abiertas, de manera que los suyos no teman hablar con el cualquiera que sea la cuestión. Uno de los atributos esenciales de un buen líder es una sólida confianza en si mismo, a tal punto que sepa confesar sus propios errores con la seguridad de que no va a hundirse por eso.

Un líder auténtico debe gran importancia al personal y a sus resultados que serán evaluados: Se trabaja en equipo al servicio de la organización, intenta que el trabajo satisfaga las necesidades del trabajador, asegura el control, dirección y la planificación, confiar en la responsabilidad de los subordinados con delegaciones, deberá asegurarse de que tomen buenas decisiones sus subordinados, creará una mentalidad de grupo dirigida hacia la excelencia.

### **Liderazgo transformador**

“Se distingue por un alto grado de interés por los resultados, unido a un gran interés por la gente. Los desacuerdos y problemas se estudian y se solucionan de manera abierta, lo que da por resultado una comprensión mutua y un compromiso total de todos los miembros de la institución educativa. Se desarrollan equipos de trabajo, se fomenta la iniciativa a través de la participación en la toma de decisiones”. (Munch, 2010, p.153)

A criterio personal, pienso que este estilo de liderazgo es el mejor que se debe fomentar y promover en las instituciones educativas, porque propicia buenas relaciones humanas entre todos los miembros de la comunidad educativa, logra la productividad lo que hace posible cumplir con la misión, y los objetivos

institucionales, satisfaciendo de esta manera las necesidades organizacionales y las necesidades individuales del personal.

### **Liderazgo situacional**

Para Munch, 2010, p.154, es importante recordar que el estilo de liderazgo más adecuado es el situacional, el cuál considera que éste depende de una gran variedad de factores tales como el tipo y tamaño de la institución educativa, la etapa de crecimiento por la que atraviesa, la cultura y el clima organizacionales, la complejidad de las funciones, la madurez del grupo y la experiencia del líder, entre otros, y que el dirigente debe poseer el criterio, los conocimientos y las habilidades suficientes para aplicar el estilo de liderazgo más adecuado a las necesidades de la institución educativa.

#### **2.2.3. Características del liderazgo**

El liderazgo ha sido posiblemente uno de los fenómenos que más interés ha despertado entre quienes se dedican a las ciencias del comportamiento en las organizaciones. Desde muy temprano, y hasta la actualidad, se entiende que esta capacidad humana, que tiene mucho que ver con la motivación de otros, constituye uno de los pilares, sobre los que se apoya la buena marcha y la forma de dirección o gobierno de las instituciones, e incluso de las civilizaciones.

Las personas que poseen una alta capacidad de liderazgo principalmente se caracterizan porque influyen en la motivación o en las competencias del resto del grupo.

El liderazgo escolar se ha convertido en una prioridad de los programas de política educativa a nivel internacional. Desempeña una función decisiva en la mejora de los resultados escolares al influir en las motivaciones y capacidades de los maestros, así como en el entorno y ambiente escolares. El liderazgo escolar eficaz es indispensable para aumentar la eficiencia y la equidad de la educación. .. Los

responsables de política educativa necesitan mejorar la calidad del liderazgo escolar y hacerlo viable. (Pont, Nusche y Moorman, 2008, p. 9 – 19)

Los líderes motivan a sus seguidores a establecer estándares altos y alcanzables que se traducen en resultados producto de éxito. En la educación tenemos más funciones dentro de los distritos escolares que requieren las personas con habilidades de liderazgo. Un liderazgo eficiente y efectivo en el campo educativo debe reunir cinco características más importantes: autocomprensión, comprender la naturaleza humana, comunicación, juicio claro, enfocado y creer en las personas.

“Los líderes efectivos tienen un entendimiento honesto de lo que son y lo que representan. Conocer los puntos fuertes y débiles de uno mismo ayuda a los métodos de los líderes de los modelos en los que utilizan sus fortalezas y trabajar continuamente para construir sus debilidades. Los buenos líderes que compartan sus puntos fuertes con sus seguidores y buscar el aporte y apoyo de sus seguidores mediante el reconocimiento de sus debilidades”. (Steltz, 2010)

Para Steltz, (2010). Los líderes efectivos deben tener una comprensión fundamental de la naturaleza humana. Creo que mis administradores deben ser maestros de maestros. Una tarea difícil cuando se piensa en todos los docentes apasionados con los que trabaja cada día. Los líderes educativos entender las necesidades, emociones, motivaciones, fortalezas y debilidades de sus seguidores, es decir, a su personal todo el edificio.

La comunicación implica tanto a las transmisiones verbales y no verbales. Los líderes se comunican efectivamente sale el mismo mensaje a todos sus seguidores, no hay margen para la interpretación, el chisme, o conjetura. Cuando la comunicación es efectiva, los líderes hacen contacto visual constante y mantener una postura corporal que parece estar abierto al mensaje de los seguidores. Los mensajes pueden llegar a ser complicados cuando el emisor está dando mensajes diferentes sobre el mismo tema a una variedad de receptores.

Los líderes de la educación deben tener una visión clara y enfocada de éxito y tener la capacidad de comunicar esa visión con los maestros que están en las trincheras todos los días. Sin una visión coherente y sin comunicación adecuada, efectiva una crisis de liderazgo es el resultado.

Los líderes que son los verdaderos visionarios y comunicarse auténticamente habrá seguidores tomar acción hacia esa visión, esa visión propia, y personificar el éxito. Más gente se sonreía, disfrutando de su trabajo. Me motiva cada día, cuando mis compañeros están en un buen lugar dentro de su ambiente de trabajo.

“Creo que los líderes no nacen, se hacen”. Los líderes son aquellos que verdaderamente deben entenderse a sí mismos y comprender los diferentes elementos de la naturaleza humana. La comunicación es el rasgo más elocuente de un líder eficaz, si un líder puede facultar a los seguidores de entender claramente el mensaje, la producción y el éxito son el resultado. Las personas que están en posiciones de liderazgo deben personificar a las cinco características señaladas. Poder, dinero, y el título no hace un líder. Recuerde, la eficacia de un líder será determinado por los seguidores.

El liderazgo permite conducir a las personas del grupo en libertad; es decir consigue la libre adhesión de otros en sus motivaciones y en su comportamiento. Por lo tanto hay dos elementos constitutivos del fenómeno del liderazgo: por una parte, la existencia de una relación de influencia a partir de la actuación del líder, y por otra, una reacción libre, libérrima, de quienes le siguen.

A criterio personal, el liderazgo tiene sus raíces desde diferentes dimensiones: científico, técnico y ético; es decir una persona que reúne estas tres condiciones importantes posee una buena capacidad de liderazgo en las instituciones, diseña mecanismos que permitan el buen funcionamiento de la institución.

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

A lo largo de nuestra vida profesional hemos sustentado una sola idea, un tanto compleja, pero una sola, que puede expresarse como sigue: El desarrollo de la institución educacional contemporánea se basa en la filosofía del cambio, y se apoya en tres pilares fundamentales, que son: el desarrollo de directivos, como condición necesaria y resultado del desarrollo institucional; el trabajo en grupos, como portador de creatividad, calidad y compromiso en las decisiones y las acciones; el liderazgo como la herramienta fundamental para el logro de los fines propuestos.

Para Zaleznik, (2010), identifica al líder con el riesgo, el cambio la novedad. Un líder según el autor es una persona que no necesita basarse en su autoridad jerárquica para defender sus ideas, y que tiene una cierta tolerancia a la confrontación ya que no entiende que una crítica acerca de una idea, esté identificada con un cuestionamiento de su autoridad.

El líder, a diferencia del directivo, construye su perfección del entorno a través de un fuerte sentimiento de identidad, completamente independiente e incluso a veces aislante de la sociedad en la que viven. Como bien dice Zaleznik “las relaciones humanas en las estructuras dominadas por los líderes dan la impresión de ser por lo general turbulentas, intensas e incluso, en algunas ocasiones, desorganizadas.

Esto nos lleva a la afirmación de que un directivo nace y un líder se hace, con independencia de las aptitudes innatas que le pueden llevar a uno y otro a alcanzar dicha posición. Aunque considero que esta afirmación deja de lado muchos conceptos, y sobre todo, no permite tener en cuenta que un directivo puede convertirse en líder. Ahora bien, que un líder se convierta en directivo.....creo que es imposible.

## Líder

“Un líder es una persona que inspira confianza y respeto, y que posee el don de mando y la capacidad de persuasión para que la gente lo siga por convencimiento”. Munch, 2010, p. 148)

Para Munch, (2010, 148 – 149). La autoridad de líder no emana tanto del cargo que desempeña, sino de sus conocimientos, cualidades y competencias. Existe una gran controversia acerca de si el líder “nace o se hace”, si bien es cierto que no todas las personas poseen el “carisma” de un líder, también lo es que algunas habilidades y competencias pueden desarrollarse con el fin de ser un líder. Existe una distinción muy grande entre el líder y el jefe, gerente o director, ya que el ocupar un cargo directivo no garantiza a la persona que lo ejerce su posición como líder. Lo deseable es que toda persona que realice una función directiva en una organización sea también un líder.

Un líder se distingue porque sus colaboradores reconocen en él no sólo la autoridad que emana de su puesto, sino la que se deriva de sus conocimientos, experiencia, competencias y cualidades, de tal forma que inspira confianza, respeto y lealtad suficientes para conducir y guiar a los subordinados hacia el logro de las metas de la institución educativa. El líder es aquel que: alienta, enseña, escucha y facilita la ejecución de los planes.

Valdez, considera que mientras el directivo trabaja para alcanzar las metas de la organización, la función del líder consiste en definir nuevos objetivos, revisar y reciclar los antiguos o emprender nuevas líneas de actuación.

Para Maram, (2011), tomando como referencia la afirmación de Seth Godin “Los directivos luchan porque sus empleados hagan lo que hicieron ayer, sólo que un poco más rápido y más barato.

Los líderes, por otra parte, saben a dónde quieren ir, pero entienden que no pueden llegar sin su tribu, sin dar a aquellos a quienes dirigen las herramientas para hacer que las cosas sucedan. Los directivos quieren autoridad. Los líderes asumen la responsabilidad.

Ambos son necesarios. Pero hay que tener cuidado de no confundirlos. Nos ayuda a recordar que los líderes son escasos y por lo tanto más valiosos.

### **Características del líder**

Para Correa, (2010, 25 – 26), un líder debe poseer las siguientes características: Capacidad dialógica. El diálogo es la mejor vía para el entendimiento de las personas. Y el líder tiene la capacidad de escuchar (no solo de oír) a los demás, aun sin que hablen de manera directa. Más que con los oídos, escucha con el corazón. Al líder le interesa el bienestar de los demás. Es un movimiento en los dos sentidos.

Se siente éticamente responsable del grupo. Por eso toma en cuenta la dignidad y las facultades de las personas. Busca el bien de ellas y su superación. Se compromete con sus seguidores y, al hacerlo, genera confianza y credibilidad. Está siempre allí, presente. No abandona el puesto. Siempre tiene una actuación correcta.

Genera credibilidad. La credibilidad crea la fe y la confianza. No puede haber un grupo si no hay fe entre sus miembros y, mucho menos, en su líder. Pero esa credibilidad se basa en su comportamiento, más que en sus palabras.

Inteligencia emocional. Por los años ochenta del siglo pasado, Daniel Goleman acuñó estos términos para significar la habilidad para manejar los sentimientos, afectos y emociones propias y ajenas. El líder tiene esta característica que le permite realizar acciones que son acogidas por sus seguidores.

Conoce sus fortalezas y las aprovecha al máximo. Sabe lo que puede hacer y lo hace bien. No se sobrevalora ni tampoco se subvalora. Si tiene debilidades, trata de superarlas.

No pierde de vista el objetivo. Sabe a dónde hay que llegar y no lo desorientan las controversias o las acciones coyunturales que se presentan. Esa es una característica muy fuerte que, sin embargo, se le presta poca atención.

Sabe proponerse metas alcanzables. No es temerario ni temeroso. Sopesa las circunstancias para tomar las decisiones. Paralelamente sabe planear acciones para conseguir esas metas.

Lealtad. Es inconcebible un grupo con un líder desleal. Sería la ruina de todos. La lealtad, unida a la responsabilidad, hace fuerte al grupo en donde cada uno se siente seguro y sabe que no va a ser engañado.

Es innovador. Siempre está atento a nuevas formas de realizar las cosas o buscará mejor las que ya existen. No se estanca en el pasado. Es un visionario.

Flexibilidad. Para poder hacer los cambios que se requieren. Para lograr la voluntad de quienes no están de acuerdo, de manera que todos cooperen para conseguir las metas.

Bien informado. Sabe que si no conoce el terreno, puede fracasar. Le interesa saber sobre lo que tiene que tomar decisiones. Debe saber analizar los datos de que dispone y utilizarlos inteligentemente de la mejor manera.

### **Conocimientos del líder:**

Por lo tanto analizando se sugiere que un buen líder educativo debe poseer:

Conocimientos de las personas.

Conocimientos de la práctica docente.

Conocimientos de las teorías educativas y de dirección.

Conocimientos de modelos y técnicas de investigación.

### **Habilidades del líder:**

Para Correa (2010), el líder debe tener:

Habilidad para aceptar a la gente tal como es, no como uno le gustaría que fueran.  
Habilidad de acercarse a los problemas y a la relación humana en términos del tiempo presente y no del pasado. Habilidad para tratar a los que están más cerca de uno, con la misma cortesía que se dispensa a los desconocidos o a las visitas. Habilidad para confiar en otros, aún si el riesgo es grande. Habilidad para vivir sin la constante aprobación y reconocimiento de los demás.

*Las cualidades que se atribuyen al líder no son privativas para otros miembros; la diferencia consiste en que los líderes han adquirido un mayor desarrollo dando como resultado una personalidad más madura.*

Este enfoque permite explicar de manera coherente que las llamadas cualidades diferenciadas del líder cuyo carácter esencial radica no en su exclusividad, sino en su grado de desarrollo, son adquiridas en el proceso de interiorización de las normas de conducta, proceso que no puede ser encontrado fuera de su socialización, en el grupo familiar, escolar y laboral.

No basta con reunir los requisitos necesarios para el cargo, no con acumular una larga experiencia docente y de dirección, las posibilidades de éxito en la actualidad encuentran sus raíces fundamentales en la capacidad del directivo de afianzar los mejores valores de lo humano y proyectarlos al futuro, con el auxilio de lo más avanzado de la dirección científica. Dependen de lo que se haga hoy pensando en el porvenir. Y esto es así por una razón no nueva, pero de

extraordinaria vigencia: “...Adivinar es un deber de los que pretenden dirigir. Para ir delante de los demás, se necesita ver más que ellos” JOSÉ Martí. Discurso en Steek Hall el 21 de enero de 1880.

En síntesis, a criterio de la investigadora un liderazgo efectivo se trata de lograr la aplicación consecuente de nuevos métodos, estilo de dirección en los que se eliminan el burocratismo, el esquematismo, la inercia y todas sus escuelas, para dar paso a una búsqueda constante y colectiva de eficientes y efectivas soluciones a los problemas y a una conjunta proyección de las principales decisiones estratégicas.

El liderazgo educacional se apoya en toda la teoría del liderazgo, pero debe asumir las características propias de su naturaleza y de su contenido.

En este sentido sostenemos que el líder educacional es esencialmente un docente que debe dominar las funciones y tareas de cada puesto de trabajo, como una condición para el liderazgo efectivo, al demostrar su competencia profesional, y su interés profesional que es mejorar la educación, el cambio permanente del centro educacional, de acuerdo a las dimensiones de la tarea directiva educacional.

Sobre esta base, tarea, contexto y fuerzas, el liderazgo educacional tiene que ser un fenómeno de equipo, ejercido por equipos de líderes. El director es un líder que dirige líderes. El liderazgo educacional debe propiciar el desarrollo de todos sus subordinados, creando oportunidades, retirando barreras y obstáculos, y logrando una alta activación para propiciar el cambio, en primer lugar en las personas. El líder educacional es aquel que tiene un proyecto educativo, arrastra tras de sí sus colaboradores y desarrolla a su personal.

### **Perfil del líder educativo**

Para Much, (2010, 149 – 150) “Las personas que ocupen una posición de autoridad en la comunidad educativa deben prepararse y desarrollar habilidades y

competencias para ser líderes. A partir de diversos estudios se ha determinado que un líder requiere de los siguientes conocimientos, cualidades y competencias”.

Conocimientos: Educación, humanísticos y administrativos.

Educación. Indispensable para dirigir una escuela, son los conocimientos, pedagogía y metodologías de planeación de la enseñanza y didácticas.

Humanísticos. Al ser la escuela un organismo formador de personas no sólo en cuanto a conocimientos y competencias sino en cuanto a actitudes y conductas, una sólida formación humanística es fundamental.

Administrativos. No basta con ser educador para dirigir una escuela, es necesario que los directivos tengan la capacidad de administrar para lograr una máxima calidad en los resultados.

Cualidades o características de personalidad: amor a la educación, vocación de servicio, creatividad, visión de futuro, optimismo, sinceridad, justicia y lealtad.

Amor a la educación. El amor a la educación y tener el compromiso real hacia ésta, está caracterizado por un espíritu de servicio, es un comportamiento que se transmite, que la comunidad escolar capta.

Vocación de servicio. El liderazgo educativo debe tener una vocación de servicio incuestionable. La entrega y la pasión de un líder hacia la educación, la obsesión por servir realmente a los educandos, por lograr ideales, son actitudes que crean seguidores. Si el directivo educativo no siente amor por la enseñanza, difícilmente ganará el apoyo de la comunidad educativa.

Creatividad. Una característica primordial en el líder educativo es la iniciativa. Promover innovaciones, tomar decisiones acertadas, resolver conflictos,

establecer un clima que promueva el aprendizaje, poseer iniciativas que propicien y faciliten la satisfacción de las expectativas de la sociedad, son labores inherentes al líder educativo.

Visión de futuro. Los grandes líderes se han caracterizado porque poseen una visión o un ideal bien definido orientado hacia el futuro; esta visión, al satisfacer las expectativas de los seguidores, incide en la motivación.

Optimismo. El líder considera los problemas y los conflictos como una oportunidad insospechada de mejoría. La actitud optimista y amable del líder infunde en la comunidad educativa confianza y deseos de mejorar. El optimismo va de la mano con una actitud positiva que se traduce en alegría, gentileza y amabilidad para con los demás.

Sinceridad, justicia y lealtad. Es obvio que la credibilidad surge de la sinceridad, justicia y la lealtad en el comportamiento hacia los alumnos, la sociedad y todos los miembros de la institución. Una conducta sincera y justa engendrará en la comunidad escolar compromiso y lealtad. El respeto y admiración están en relación directa con la imparcialidad del líder.

### **Directivo**

Para Valdez, según la definición clásica, directivo es quien realiza tareas por medio de otras personas. Se puede planificar, orientar, controlar, contratar, delegar, asignar, organizar, motivar, exigir disciplina o hacer a diario cualquier otra cosa que hacen los directivos, pero independientemente de la actividad realizada, se estará trabajando con el propósito final de alcanzar un objetivo.

Según Robertz L. Katz “distingue tres tipos básicos de destrezas: Técnicas, humanas y conceptuales, que a su juicio, necesitan todos los administradores.

Una destreza técnica: es la capacidad de utilizar las herramientas, procedimientos y técnicas de una disciplina especializada. El cirujano, el ingeniero, el músico y el contador tienen destreza técnica en su campo respectivo.

Una destreza humana: es la capacidad de trabajar con otras personas como individuos o grupos y de entenderlas y motivarlas.

Una destreza conceptual: es la capacidad mental de coordinar e integrar todos los intereses de la organización y sus actividades. Incluye la habilidad del administrador para verla como un todo y entender como sus partes se relacionan entre sí También incluye su capacidad de entender como un cambio en una parte de la organización puede afectarla en su totalidad.

Katz afirma que pese a que estas tres destrezas son imprescindibles para una buena administración, su importancia relativa para un administrador en particular depende del nivel que ocupe en la organización La destreza técnica es muy importante en los niveles inferiores de la administración, en contraste con la capacidad humana que es importante para los administradores a cualquier nivel: como los administradores deben trabajar principalmente con otros, la habilidad que posean para detectar la capacidad técnica de sus subordinados es más importante que su propia calificación técnica: Por último, la importancia de la capacidad conceptual aumenta conforme una persona asciende en un sistema administrativo basado en los principios jerárquicos de la autoridad y la responsabilidad “...

Para Mangish, el rol directivo implica la gestión de los procesos formales de la institución, aquellos formulados y planificados, pero a su vez acciones sobre

situaciones no planificadas como son las relacionadas con las actitudes de los actores institucionales.

El rol del directivo se debe apoyar en los pilares del entusiasmo, el esfuerzo, el conocimiento, la escucha, el compromiso con el equipo de trabajo, sintetizado en una tarea jerarquizada de la profesión en un “querer hacer y saber hacer”.

El rol del director en una escuela con necesidad de cambio, en transformación educativa, pensando este proceso como una necesidad de reflexión, análisis y cuestionamientos de sus propuestas, que orientan y reorientan la marcha institucional, con objeto de acomodarse a las necesidades de las demandas sociales de su territorio, y como también de tomar una perspectiva crítica para poder modificar en función del desarrollo positivo de la sociedad que la sostiene.

Un error muy común en los directivos es de no mantener relaciones con sus subordinados, con el miedo de perder autoridad. Con esa distancia van perdiendo noción de la realidad cotidiana de los docentes y empleados, con la posible consecuencia de hacer lecturas erróneas para la toma de decisiones.

### **Dimensiones de la tarea directiva:**

Para Álvarez, (2007), el éxito de la pequeña empresa depende del modelo de dirección que adoptan sus directivos para lograr sus objetivos. El modelo de dirección adoptado puede ser el resultado de la experiencia acumulada u obtenida por medios no formales de educación.

La dirección efectiva es el resultado del arte, de la experiencia y de la ciencia como un todo aplicado en el trabajo directivo. En este contexto la mejor forma de

dirigir no existe, depende de la situación y hay tres componentes que deben estar equilibrados: el aporte de una personalidad con capacidad creativa, de la experiencia y de los conocimientos existentes en las disciplinas vinculadas a la administración y a las ciencias humanas.

Las pequeñas y medianas empresas exitosas fundamentan su modelo de dirección en el conocimiento del negocio, en la experiencia, en las actitudes, en las habilidades, en las aptitudes y en la formación en el puesto. El modelo de dirección exitoso de la pequeña y mediana empresa le permite a los directivos trabajar en tiempo real, aplicar estrategias de ruptura, enfrentar lo imprevisto y superar las paradojas que se presentan en la tarea directiva.

La capacidad directiva en las pequeñas y medianas empresas se puede medir por las capacidades de dominar el entorno, obtener resultados, relacionar la tecnología con las personas y conducirlos a los objetivos de la organización.

La verdadera dirigencia requiere fuerza humana, un individuo que no sólo pueda advertir y aprovechar su don, sino que también otros lo adviertan y lo aprovechen para solucionar problemas, tomar decisiones, razonar y ante todo hallar en ellos mismos los móviles que los impulsen a alcanzar una mejor comprensión y un mayor conocimiento.

La especie humana a través del tiempo y desde su integración social iniciada en el grupo familiar ha experimentado la fuerza dinámica de su propia organización gestada única y exclusivamente a merced de la aparición en su grupo de un hombre "clave" al que se le ha denominado de diferentes maneras. Pero la organización social al hacerse más compleja, hace sentir al hombre la imperiosa necesidad de compartir su existencia con los demás hombres. Se observa que a medida que el hombre progresa el dirigente es más producto del grupo que del individuo que encarna tal rol. "Los modelos del pasado sólo nos sirven a los fines de la crítica histórica, sólo las concretas necesidades actuales nos pueden definir un perfil real del directivo". (Álvarez 2007)

Según lo analizado los directivos institucionales deben desarrollar cuatro dimensiones: liderazgo, gestión pedagógica, gestión del talento humano y recursos, gestión del clima organizacional y convivencia escolar.

El líder a diferencia del directivo, construye su percepción del entorno a través de un fuerte sentimiento de identidad, completamente independiente e incluso a veces aislante de la sociedad en la que viven.

Por lo general un buen líder es aquel que reúna el 40% de las competencias y valores exigidos.

A criterio de la investigadora, la gestión pedagógica enfoca su atención a los procesos sustantivos y fundamentales del quehacer institucional y específicamente a los contenidos curriculares de la enseñanza – aprendizaje. Ambos conceptos representan un valor y significado relevante en lo referente a lo educativo y didáctico.

Esta dimensión representa a los directivos de la institución un gran reto, misma que se propone la revisión de factores como: la planeación, evaluación, clima de aula, uso del tiempo destinado a la enseñanza y recursos de apoyo.

La dimensión administrativa igualmente implica a los directivos un propósito de modificar y cambiar el desarrollo de las actividades tendientes a mejorar los rendimientos educativos de los alumnos, prácticas de los docentes y gestión de los directivos, así como también del personal de apoyo y asistencia.

Revisando, la dimensión de participación social y comunitaria, misma que permite el involucramiento y participación de los padres de familia y de otros miembros de la comunidad donde se encuentra ubicada la institución. Esta dimensión implica la comprensión de necesidades y exigencias de los padres de familia, conocimiento de las actividades de la institución, en las que se integren y participen, y

específicamente en aquéllas que desde su hogar favorezcan los aprendizajes de los estudiantes.

Finalmente, la dimensión organizativa se centra en la forma de organización de todos los actores educativos, contribuyendo al buen funcionamiento de la institución.

Los tiempos han cambiado y ya no es suficiente formarse una vez para toda la vida. En la nueva sociedad de la información, bien entrando el siglo XXI, el viejo concepto del trabajador ha cedido el protagonismo a los trabajadores del conocimiento. La seguridad de empleo para toda la vida ha pasado a la historia. El entorno actual exige del trabajador la superación constante para poder mantener su empleo durante toda una vida. Si esto es así para la gran mayoría de los trabajadores, lo es en mayor medida para los directivos.

Un directivo es el máximo exponente del trabajador del conocimiento y, por ello, la formación es a la vida del directivo lo que el albergue al peregrino. Debemos asumir la necesidad de gestionar con inteligencia nuestra carrera profesional añadiendo elementos que aporten valor para las instituciones a las que servimos. En pocas palabras, los directivos están obligados, como también lo están las empresas, a capacitarse periódicamente. Sólo así lograremos la permanencia en el escalafón y en éxito profesional.

La diferencia entre los directivos y los líderes, escribió Zaleznik, radica en las concepciones que tienen del caos y del orden en lo más profundo de su psiquis. Los directivos abrazan el proceso, buscan la estabilidad y el control, e intentan instintivamente solucionar los problemas con rapidez, a veces incluso antes de que hayan comprendido totalmente la importancia de tales problemas. En cambio los líderes soportan el caos y la falta de estructura, y están dispuestos a proponer una conclusión con el fin de comprender en mayor profundidad los problemas.

En este sentido afirmaba Zaleznik, (2007), los líderes empresariales tienen mucho más en común con los artistas, los científicos y otros pensadores creativos que con los directivos. Para tener éxito, las organizaciones necesitan tanto a los líderes como a los directivos. El desarrollo de ambos requiere centrarse en ejercicios de lógica y estrategia a favor de un entorno en el que la creatividad y la imaginación puedan prosperar.

Zaleznik enfoca al comportamiento desde distintos puntos de vista, los cuales referimos a continuación:

Personalidad del directivo frente a la del líder. Una cultura directiva enfatiza la racionalidad y el control. Tanto si sus energías se dirigen hacia los objetivos como si se dirigen hacia los recursos, las estructuras de la organización o las personas, la función del directivo es solucionar los problemas. El directivo pregunta: “¿qué problemas hay que resolver y cuál es el mejor modo de obtener resultados de forma que las personas sigan contribuyendo a esta organización?”. Desde esta perspectiva, el liderazgo es tan solo un esfuerzo práctico para dirigir los negocios. Para llevar a cabo esta tarea con éxito, un directivo exige que muchas personas trabajen de forma eficiente en diferentes niveles de status y responsabilidad. No se precisa ser un genio ni un héroe para ser un directivo, sino más bien perseverancia, tenacidad, trabajo duro, inteligencia, capacidad analítica y, quizá lo más importante de todo, tolerancia y buena voluntad.

Sin embargo, otra concepción del liderazgo atribuye casi creencias místicas a lo que es un líder. Durante años, las personas han debatido sobre si el líder nace o se hace. La respuesta es que hay las dos cosas. Hay muchos estilos personales de líderes, algunos son introvertidos y analíticos, otros proclaman sus ideas desde las cimas de las montañas. La misma importancia tiene el hecho de que diferentes situaciones requieren diferentes tipos de liderazgo. En cualquier caso, casi todos los líderes eficaces se parecen en un rasgo esencial: todos muestran un elevado grado de lo que ha denominado Daniel Goleman “inteligencia emocional”. No es que el coeficiente intelectual y las cualidades técnicas sean irrelevantes. Una persona puede contar con la mayor formación del mundo, con una mente incisiva

y analítica y con un suministro inacabable de ideas inteligentes, pero aun así no se convertiría en un gran líder.

Actitudes con respecto a las metas. Los directivos tienden a adoptar una actitud impersonal, por no decir pasiva con respecto a las metas. Las metas de los directivos son consecuencia de las necesidades más que de los deseos y, por tanto, están profundamente arraigadas en la historia y la cultura de sus organizaciones.

Los líderes adoptan una actitud personal y activa hacia las metas. La influencia que un líder ejerce a la hora de modificar el estado de ánimo, de evocar imágenes y expectativas, y de generar deseos y objetivos específicos determina la dirección que toma un negocio. El resultado neto de esta influencia modifica el modo en que la gente piensa sobre lo que es deseable, posible y necesario. Son activos en lugar de reactivos, le dan forma a las ideas en lugar de responder a ellas.

Concepciones del trabajo. Los directivos tienden a considerar el trabajo como un proceso integrador que implica una combinación de personas e ideas que interactúan con el fin de establecer estrategias y tomar decisiones. Ellos contribuyen a que el proceso siga adelante calculando los intereses opuesto, planificando en qué momento podrían surgir temas polémicos y reduciendo la tensión. En este proceso integrador, las tácticas de los directivos dan la impresión de ser flexibles: por una parte, negocian y regatean; por otra, utilizan premios, castigos y otras formas de coacción.

Los líderes trabajan en sentido contrario. Allí donde los directivos actúan para limitar las opciones, los líderes desarrollan enfoques nuevos para antiguos problemas y abren caminos hacia nuevas opciones. Para ser efectivos, los líderes deben proyectar sus ideas en imágenes que inspiren a la gente y sólo entonces deben desarrollar opciones que sustenten esas imágenes.

Los líderes trabajan en posiciones con un elevado riesgo. De hecho, a veces dan la impresión de que, por su carácter, buscan el riesgo y el peligro, en particular cuando la oportunidad que se presenta llevará con ello la posibilidad de grandes recompensas. La razón por la cual una persona busca el riesgo mientras otra enfoca los problemas de forma conservadora depende más de su personalidad que de sus elecciones conscientes. Para aquellos que se convierten en directivos, el instinto de supervivencia domina la necesidad del riesgo y, con, este instinto, va la capacidad para tolerar el trabajo rutinario y práctico. A veces, los líderes reaccionan ante el trabajo rutinario como ante una enfermedad.

Las relaciones con los demás. Los directivos prefieren trabajar con la gente y evitan las actividades en solitario porque les llena de ansiedad. La necesidad de buscar a otras personas con las que trabajar y colaborar parece ser una característica importante de los directivos. Concilian las diferencias, buscan compromisos y establecen un equilibrio de poder. La historia ha demostrado que los directivos pueden carecer de empatía o de la capacidad para sentir instintivamente lo que piensan y sienten las personas que los rodean, pero no dejan de depender de ellas.

Los directivos se relacionan con la gente de acuerdo con el papel que desempeñan en una secuencia de acontecimientos o en un proceso de toma de decisiones, mientras que los líderes, a los que les preocupan las ideas, se relacionan de forma más intuitiva y empática. La distinción reside, sencillamente, en la atención del directivo a “cómo se hacen las cosas” y la atención del líder a “qué significan para los participantes los acontecimientos y las decisiones”.

En los últimos años, los directivos han adoptado, de la teoría del juego, la idea de que los acontecimientos en el proceso de toma de decisiones pueden ser de dos tipos: la situación en la que unos pierden y otros ganan, o la situación en la que todos ganan. Los directivos luchan para transformar las situaciones en las que unos pierden y otros ganan en situaciones en las que todos ganan como parte del proceso de conciliar las diferencias y mantener el equilibrio de poder.

No obstante, el caso es que tales tácticas se entran en el propio proceso de toma de decisiones, el cual interesa más a los directivos que a los líderes. Los intereses tácticos implican costes además de beneficios; hacen que aumenten las intrigas burocráticas y políticas en las organizaciones y que disminuyan las relaciones humanas directas, cálidas y de gran actividad. Por consiguiente, es frecuente oír a los subordinados calificar a los directivos. De inescrutables, distantes y manipuladores. Estos adjetivos se derivan de la percepción que tienen los subordinados de que forman parte de un proceso cuyo objetivo es mantener una estructura controlada, además de racional y equitativa.

En cambio, a los líderes se les suele describir generalmente con adjetivos que contienen una importante carga emocional. Ellos atraen fuertes sentimientos de identidad. Las relaciones humanas en las estructuras dominadas por líderes dan la impresión de ser por lo general turbulentas, intensas e incluso, en algunas ocasiones, desorganizadas. Pero una atmósfera de este tipo intensifica la motivación personal y a veces da lugar a resultados inesperados, ya que en las organizaciones modernas el hombre significa el capital humano y el mantenerlo sin grandes presiones emocionales les estimula la creatividad.

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

### **2.4.1. Valores**

Munch Lourdes, (2010) afirma “Los valores son pautas de conducta o principios que orientan la conducta de los individuos en la institución educativa. Los valores deben compartirse y practicarse por todos los miembros de la comunidad escolar.

“En todas las épocas se ha hablado de un modo u otro – de los valores. Sin embargo, difícilmente logramos ponernos de acuerdo sobre qué son y cuáles son éstos, pues lo cierto es que a lo largo de la historia todos los pueblos han considerado valiosos sus descubrimientos, sus costumbres, su arte, su religión, su forma de vida, etcétera”. (Chavarría, 2007, p. 57)

¿En qué se nota que una persona, una familia o un pueblo, tiene valores?

Para Chavarría, (2007, 58), los valores se notan, entre otras cosas, cuando:

Se hacen rendir los recursos materiales y se es productivo.

Existen lazos y manifestaciones afectivas positivas entre los sujetos.

Se gusta del orden, la limpieza y la armonía en el lugar donde se vive.

Se busca la paz y el progreso del grupo.

Se reconoce la existencia de un Ser Supremo.

Se aprecia y se cuida la salud del cuerpo.

Se da espacio al estudio y al descubrimiento científico.

Se identifican las conductas del bien y se diferencian del mal.

Se favorece la contemplación y expresión artística". (Chavarría, 2007, p. 58)

Por ello, pedagógicamente hablando, podemos decir que los valores son fuente de perfeccionamiento humano, realidades sentidas y apetecidas por la perfección que guardan en sí mismos; perfecciones que pueden comunicarse al hombre.

Jaime Balmes, en su Tratado general de ética, empieza de la siguiente manera: "Hay en todos los hombres ideas morales. Bueno, malo, virtud, vicio, lícito, ilícito, derecho, deber, obligación, culpa, responsabilidad, mérito, demérito, son palabras que emplea el ignorante como el sabio en todos los tiempos y países: este es un lenguaje perfectamente entendido por todo el linaje humano, sean cuales fueren las diferencias en cuanto a la aplicación del significado a casos especiales".

Para Correa (2010, 19 – 20), "La persona humana está constituida con un "disposicional" o un estado de ser o apertura al modelo que lo estructura genéticamente y que le permite actuar dotado de consciencia y potestad. No habría en el ser humano responsabilidad moral si no poseyera ese disposicional, pues éste hace posible que la persona pueda entender, querer y elegir libremente lo que en su constitución es "disposicional", el cual tiene la capacidad de motivación intrínseca suficiente para que la persona pueda elegir el bien, la verdad y la hermosura, por medio de la creencia, la expectativa y el amor dirigidos hacia y animados por esos mismos atributos

Al hablar de valores se considera como elementos básicos fundamentales de la ética: el bien, la norma y la virtud.

El bien es aquello a lo que aspiramos, aquello a lo que damos valor. Por ejemplo: la justicia, la prudencia, etc.

La norma se refiere a los modos concretos de conseguir el bien. Así, en toda institución educativa se proponen normas de justicia, a las que se maneja como guía.

Finalmente, la virtud es la forma práctica de realizar el bien. Toda virtud se cristaliza mediante el hábito. El hábito es una forma, más o menos estable en el tiempo, que se escoge para actuar y que se realiza mediante la voluntad. Los hábitos pueden ser buenos o malos, según el fin que se consiga”. ”. (Correa Jaramillo, 2010, p. 20)

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

“Para los educadores (padres o profesores), los valores son un tema insoslayable; pugnar por “la educación en valores” no es una moda; sino la esencia misma de la acción educativa. La educación, o es “en valores” o no es tal, pues los valores son el contenido de la educación”. (Chavarría, 2007, p. 67)

Para Chavarría, (2007, 67 – 68), para educar en valores hace falta conocerlos bien y habilitarse en la metodología apropiada para ello, es decir, partir del conocimiento firme de aspectos axiológicos básicos y, así, posteriormente, profundizar en directrices prácticas que permitan que la educación sea lo más auténtica e integral posible.

La axiología y la pedagogía aportan cada uno lo que corresponde específicamente a su campo de acción, para hacer posible la educación en valores.

La educación en los valores es tarea de toda la vida. Nunca estamos suficientemente educados en algún valor, pues siempre podemos y aspiramos llegar a más. Es esto lo que da sentido a la vida humana: la búsqueda siempre inconclusa de la plenitud.

Por tanto, la educación en los valores es nuestra tarea y nuestro compromiso por toda la vida. En cuanto educadores, debemos entender que la educación se opera en diferentes ámbitos, cada uno de los cuales tiene su responsabilidad específica en la integración de todos los valores para buscar el perfeccionamiento humano.

Aun cuando la familia y la escuela buscan como finalidad última de su acción educativa la formación integral de los chicos, corresponde a cada una de la manera especial la responsabilidad específica sobre ciertas esferas de valor, en función de su razón de ser como instituciones en la sociedad.

### **2.4.3. Los valores y su significado**

¿Cómo educar en valores?

“Actualmente se entiende por educación moral el proceso de enseñanza y aprendizaje por el cual un individuo va configurándose como una persona”. (Soto, 2005, p.5)

Pero ¿Qué es una persona moral? Para Soto, (2005, 5 – 8). Hay autores que consideran persona moral a aquella que va formado una manera de ser o un carácter que se refleja en sus acciones y comportamientos sociales.

Otros consideran que una persona es objetivamente moral a aquella que ha asumido un desarrollo del juicio que juzga la moralidad de las situaciones de acuerdo con unos principios conforme con la dignidad que corresponde a toda persona y en cualquier situación. Hay otros que consideran persona moral a

aquella que tiene conciencia clara sobre sus preferencias de valor, sobre las consecuencias que se derivan de estas preferencias y que actúa de acuerdo con ellas

Educación en valores morales consiste en:

De acuerdo con estas definiciones, educación en valores morales consiste en:

El proceso de formación del carácter.

El proceso de adquisición de habilidades para percibir, juzgar y actuar en relación con el bien de todos.

Es el proceso de desarrollar el juicio moral.

El proceso de aclaración de valores personales y adquisición de habilidades para la puesta en práctica de estos valores en las situaciones conflictivas de la vida”.

(Soto, 2005, p.6)

Todas estas teorías tienen semejanzas y diferencias, tanto conceptuales como prácticas. De entre todas ellas, la primera por ser la más próxima a nosotros y por la situación en la que viven nuestros hijos en estos momentos es la que más me interesa desarrollar.

#### **2.4.4. La Educación del carácter**

La concepción de la educación moral como formación del carácter arranca de la tradición griega. Para los griegos << ético >> significaba una manera de ser o un carácter que se adquiría viviendo, y consideraban como una vida buena aquella que estaba entregada al bien de la ciudad.

“La teoría aristotélica definía que lo primero era la educación del carácter del individuo a partir del aprendizaje de la moralidad del resto de los miembros de la ciudad, y que sólo así se podría conseguir el conocimiento para hacer juicios racionales sobre lo que es bueno o que es lo mejor para uno mismo”. (Soto, 2005, p.6)

De esta tradición ha surgido con gran fuerza, un movimiento que partiendo de los problemas que presenta la sociedad en estos momentos, sobre todo en la juventud: Violencia, falta de respeto, crueldad, prejuicios raciales, egoísmo, descenso de la responsabilidad, conductas autodestructivas como la drogadicción, etc. Propone socializar a los jóvenes en aquellos valores morales que son necesarios mantener y desarrollar en las sociedades modernas.

#### **2.4.5. Estrategias educativas que podemos utilizar**

Existen diversas estrategias utilizadas por varios autores que se dedican al estudio del comportamiento humano, y que en resumen pueden ser:

Que el profesor y los padres actúen como modelo, tratando a los estudiantes con amor y respeto.

La creación de comunidades morales en las aulas en que estudian para que los alumnos se cuiden y respeten los unos a los otros.

Crear un clima en casa que favorezca el cuidado y respeto de los padres para con los hijos, de los hijos para con los padres y de los hermanos entre sí.

La utilización de reglas morales como oportunidades de ejercer el autocontrol.

La práctica de la disciplina moral, nunca la utilización de la violencia física ni psíquica.

La creación de un clima democrático en el aula o en la familia, implicando a los alumnos o hijos en el establecimiento de las normas de convivencia y en la toma de decisiones.

La enseñanza de valores a través de los contenidos curriculares, utilizándolos como vehículos para examinar las consecuencias morales que se derivan.

El desarrollo de la conciencia de superación y no de competencia.

Estimulación de la responsabilidad académica de los estudiantes.

La promoción de la reflexión moral a través de lecturas, escritos, discusiones, debates, programas de televisión, etc.

Enseñanza de procedimientos de resolución de conflictos interpersonales”.

Además sería muy conveniente el que educáramos a nuestros alumnos e hijos para que esta educación tuviera proyección social, utilizando estrategias como:

El asumir responsabilidades en el aula y en casa que estén al alcance de sus posibilidades.

El determinar las responsabilidades en el hogar, y asumiendo la parte que les corresponde.

Crear un ambiente positivo hacia los valores morales y no como una carga añadida.

Implicar más a los padres y madres en la educación de sus hijos de forma coordinada con sus profesores.

Pensemos que este tipo de educación no es tan teórica como práctica, ya que aquí no es tan prioritario que nuestros alumnos e hijos sepan qué tienen que hacer, sino que actúen de forma más humana.

La meta es que los alumnos e hijos, mediante el ejemplo y la práctica, interioricen, hagan suyos, por el continuo entrenamiento y ejercicio, estos principios y valores que son los que caracterizan a las personas que decimos morales, es decir, *el verdadero ser humano*.

#### **2.4.6. Relaciones y diferencias entre valores, principios, fines y objetivos**

“El valor: existe únicamente donde existe el hombre. Es él quien valoriza las cosas; por lo mismo un objeto o una idea pueden tener diferente valoración, depende del criterio de quien valoriza”. (Lalaco, 2009, p. 102)

Para Lalaco, (2009, 102), afirma que un Principio: Apoyándose en los valores, tiene un significado más amplio, más general que los fines y objetivos, está definido por una doctrina como esencia y fundamento de acción. En el caso de la

educación, los principios están determinados en la Constitución Política del Ecuador.

Fines: Los fines son metas de carácter general, aspiraciones mediatas que tienen relación con ideales, no mensurables. El fin prefigura idealmente lo que aún no se logra alcanzar. Los fines son producto de la conciencia de un ser social, de la actitud del sujeto ante la realidad. Por lo tanto los fines de la educación obedecen a una diversidad de factores, entre ellos, a la época, nación, cultura, concepciones ideológicas, políticas, filosóficas, científicas.

Objetivos: Los objetivos son propósitos concretos, particulares, inmediatos, prácticos, técnicos, susceptibles de comprobación objetiva y medición.

“En educación son los propósitos y aspiraciones que durante el proceso docente se van conformando en el modo del pensar, sentir y actuar del estudiante. Los objetivos establecen, con un lenguaje pedagógico, la imagen del hombre o mujer que se pretende formar, de acuerdo con el encargo social implantado en la institución educativa”. (Lalaco, 2009, p. 102)

### 3. METODOLOGÍA

La presente investigación se realizó en el Colegio “Carlos Garbay Montesdeoca”, durante el período académico 2011 – 2012; esta institución educativa se encuentra ubicada en la parroquia Mercadillo, perteneciente al cantón “Puyango”. Actualmente se encuentra dirigida por el Tecnólogo Jorge Calixto Bermeo Gallegos (Rector) y Vicerrectora la Lic. Flor Sánchez. Su planta docente la conforman 17 maestros especializados en diferentes áreas; 4 personas encargadas de la parte administrativo y de servicios; 102 estudiantes y 75 padres de familia. La especialización que oferta es Agropecuaria.

Para la realización de la presente investigación fue necesario en primer lugar, seleccionar la institución educativa a ser investigada, como también solicitar la colaboración a sus autoridades. Asimismo para cumplir con los lineamientos propuestos en el trabajo investigativo se consideró de suma importancia en los participantes la variable edad y género; el análisis y aplicación de estrategias didácticas, mismas que servirán de base para acercarnos a la población seleccionada, con el propósito de obtener referentes teóricos y científicos que aporten con datos y conceptos reales.

#### 3.1. Participantes

##### DISEÑO MUESTRAL

##### TABLA N° 1

Personal directivo clasificado por sexo

Sexo	Frecuencia(f)	%
Femenino	2	40
Masculino	3	60
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

## TABLA N° 2

Personal directivo clasificado por edad

Edad	Frecuencia (f)	%
41 – 45	2	40
46 – 50	3	60
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

## TABLA N° 3

Personal docente clasificado por sexo

Sexo	Frecuencia (f)	%
Femenino	4	26.67
Masculino	11	73.33
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

## TABLA N° 4

Personal docente clasificado por edad

Edad	Frecuencia (f)	%
36 – 40	4	26.67
41 – 45	9	60
46 – 50	1	6.7
56 – 60	1	6.7
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

## TABLA N° 5

Población estudiantil por edad

Edad	Frecuencia (f)	%
16	12	60
17	6	30
18	1	5
19	1	5
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

En esta investigación, se encuestó a quince profesores, cuatro que corresponden al sexo femenino y once al masculino. En lo referente a las edades: el 26.67% están entre los 36 y 40 años; el 60% fluctúa entre los 41 y 45; 6.7% entre los 46 y 50 años y el otro 6.7% entre los 56 y 60 años.

De la población de 102 estudiantes, se encuestó a 20 alumnos del tercer año de Bachillerato, especialidad agropecuaria. El 60% pertenecen al sexo femenino, y el 40% al masculino; con respecto a las edades: 12 estudiantes están en los 16 años; 6 se encuentran atravesando los 17; 1 tiene 18 y solamente 1 está en 19 años.

## TABLA N° 6

Padres de familia clasificados por sexo

Sexo	Frecuencia (f)	%
Femenino	8	53.33
Masculino	7	46.67
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

## TABLA N° 7

Padres de familia clasificados por edad

Edad	Frecuencia (f)	%
35 – 40	2	13.33
41 – 45	4	26.67
46 – 50	6	40
51 – 55	3	20
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

Actualmente, esta institución cuenta con una población total de 75 padres de familia, de los cuáles se consideró una muestra de 15, especialmente se encuestó a los más representativos por cada uno de los cursos, (presidentes y vicepresidentes). El 53.33% corresponde al sexo femenino; y el 46.67% al masculino. En cuanto a las edades: 2 padres de familia se encuentran en las edades que oscilan entre 35 a 40 años; 4 de ellos en las edades que fluctúan entre los 41 a 45; 6 atraviesan los 46 a 50; y, 3 están entre una edad de 51 a 55 años.

### 3.2. Materiales e instrumentos

Los instrumentos utilizados para la realización de la presente investigación son los que a continuación se detallan:

#### **La encuesta:**

La encuesta es una técnica cuantitativa que se utiliza como instrumento para la recolección de datos, estos datos son en forma de números o descripciones estadísticas, relaciones y explicaciones. Abarca una variedad de preguntas en los que el sujeto responde a cuestiones escritas que revelan reacciones, opiniones y actitudes. Asimismo este instrumento se aplicó a los directivos, profesores,

estudiantes y padres de familia de la institución. El objetivo es recolectar información válida y confiable de cada uno de los encuestados.

Partes de la encuesta:

Datos informativos

Explicaciones o especificaciones

Objetivos

Cuestionario

Agradecimiento

### **La entrevista:**

La entrevista puede ser estructurada cuando se trata como técnica cuantitativa, y entrevista en profundidad como técnica cualitativa. En el presente trabajo se utilizó las dos técnicas puesto que existió la interacción verbal y directa con el entrevistado con un objetivo; este instrumento constó de una guía de preguntas, mismas que el entrevistado se centraba en temas de importancia e interés.

El objetivo es recolectar información válida y confiable a través de una interacción verbal con el entrevistado empleando una guía de entrevista general o un protocolo

Partes de la entrevista:

Entrevista estructurada o semiestructurada

Datos informativos

Objetivos

Cuestionario estándar de preguntas

Explicaciones del entrevistado

Agradecimiento

## **Observación**

La observación es una técnica de recolección de datos, pueden ser acerca de personas, cuestiones o procesos. Cuando se utiliza la observación estructurada (técnica cuantitativa) quien investiga observa directamente, auditiva y visualmente algún fenómeno y luego los registra de forma sistemática, predeterminando categorías específicas de conducta.

Además se logra obtener información utilizando las técnicas cualitativas: observación participante, misma que se da una participación activa del investigador y los participantes. Asimismo la técnica de observación de campo permite observar informes directos y presenciales de la acción social cotidiana. Para la realización de este trabajo se utilizó la observación cuantitativa y cualitativa para así obtener una mejor visión y comprensión del objeto de estudio.

El objetivo de la observación es recolectar datos en forma cualitativa y cuantitativa como descripciones narrativas, análisis e interpretación de los fenómenos.

Partes de la observación:

Datos informativos

Objetivos

Documentación de descripciones narrativas.

En lo referente a los instrumentos curriculares que se logró observar en esta institución son: el PEI (Proyecto Educativo Institucional), POA (Plan Operativo Institucional), PTI (Plan de Transformación Institucional), Código de Convivencia y Planificaciones curriculares anuales por asignaturas y módulos.

Asimismo en cuanto a materiales fue necesario la elaboración de las encuestas hechas en papel bond, tamaño INEN A-4, esferos, computador, impresora, flash memory, registros y copiadora.

### **3.3. Método y procedimiento**

La investigación es de tipo descriptiva, misma que se utilizó la aplicación de los instrumentos como la encuesta a grupos de estudiantes, profesores y padres de familia y a los directivos institucionales.

La forma de cómo se seleccionaron, se lo hizo de manera aleatoria, a estudiantes y profesores.

El método utilizado fue el inductivo – deductivo, mismo que permitió partir de un caso concreto, hacia algo general. Así mismo el método científico que permite que las teorías científicas enriquezcan al investigador y le ayuden a descubrir nuevos fenómenos y de esta manera contribuir al desarrollo de la ciencia.

Las variables se las ha operativizado mediante el desglose de las preguntas realizadas en los cuestionarios de las encuestas. El diseño utilizado fue el cuantitativo.

## **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.**

El colegio Técnico Agropecuario “Carlos Garbay Montesdeoca” cuenta con un Manual de Procedimientos Administrativos (manual de organización), mismo que regula y permite el control de los diferentes departamentos y sus respectivas actividades, evidenciándose una buena capacidad de gestión que permite el liderazgo de quienes dirigen o administran cada departamento. El manual resalta el buen trato con las personas, lo que pone de manifiesto la práctica de valores.

Además para regular y controlar el orden y la disciplina de los estudiantes, cuenta con el Código de Convivencia Escolar, este instrumento le faculta a la institución y por ende a las autoridades y personal docente aplicar los correctivos adecuados en problemas indisciplinarios ocasionados por los estudiantes, profesores, autoridades, padres de familia, personal administrativo y de servicio.

A criterio personal, se considera que este instrumento es la base fundamental en todas las instituciones sean estas públicas o privadas, de esto depende la buena imagen institucional hacia lo interno y externo.

##### **4.1.1.2. El código de Ética.**

Como sabemos, la ética es un concepto que se encuentra estrechamente vinculado a la moral; la ética es una ciencia que específicamente se ocupa de estudiar el comportamiento de los seres humanos. Y respecto de Código, en

derecho nos dice que se trata del conjunto de normas que regulan una materia determinada.

De esto se desprende que el Código de Ética es el código que fija las normas tendientes a regular el comportamiento de las personas dentro de un determinado contexto, como ser el de una profesión, una empresa u organización entre otros.

Este instrumento no existe en la Institución, porque sus autoridades que son las gestoras no se han preocupado por elaborarlo, porque existe desconocimiento en su elaboración y aplicación; además este instrumento de gestión no lo ha solicitado el Ministerio de Educación. La falta de este documento ha provocado que en las instituciones educativas haya un desfase entre las actividades que se realizan y las normas y principios éticos.

Además, la inexistencia del código de ética en el colegio afecta directamente en el desarrollo de los valores y principios éticos de: autoridades, personal docente, estudiantes y padres de familia; propiciándose un ambiente desagradable, personas individualistas y procuren sólo un estado de placer, haciendo caso omiso del bien común y por ende genera deficiente calidad humana.

#### 4.1.1.3. El plan estratégico.

Este instrumento aún no existe, dado que en poco tiempo han tenido que elaborar otros instrumentos solicitados por la Educación Técnica. Este documento no ha sido exigido por el Ministerio de Educación.

Asimismo este instrumento actualmente es una herramienta fundamental para el desarrollo y ejecución de proyectos, es un proceso sistemático, que da sentido de dirección y continuidad a las actividades diarias de una organización, permitiéndole visualizar el futuro e identificando los recursos, principios y valores

requeridos para transitar desde el presente hacia el futuro, siguiendo para ello una serie de pasos y estrategias que puedan definir los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos.

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

Es un instrumento que permite identificar las necesidades prioritarias de la institución y así viabilizar su desarrollo. Todos los años, al iniciar las actividades académicas, se elabora el POA, para ser ejecutado durante el año lectivo y de esta manera coadyuvar al bienestar y prestigio del colegio. Según el análisis se ha observado que los directivos de esta institución han elaborado un plan de actividades como: emprendimientos de micro – proyectos productivos, para ello cuentan con un eficiente presupuesto, fruto de la buena gestión de las autoridades.

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

Es un instrumento de gestión medular de la institución, de planificación y gestión estratégica que requiere el compromiso de todos los miembros de una unidad educativa. En el PEI, se determina, en forma general lo que es y significa la Institución educativa, es un referente de identificación que determina la diferencia en términos significativos del establecimiento con otros. Este instrumento si lo han elaborado en esta institución que estoy realizando la presente investigación.

Luego de haber observado y analizado esta herramienta de gestión, se ha evidenciado deficiencias en su elaboración, esto se debe al desconocimiento y escasa capacitación de sus directivos y personal docente. Asimismo al ser una institución que oferta Bachillerato de educación Técnica también cuentan con el PTI, que es un plan, mismo que su finalidad es lograr la ejecución de proyectos que contribuyan al mejoramiento y calidad de la educación técnica y por ende a la formación de estudiantes con potencialidades eficientes en el campo laboral.

#### 4.1.1.6. Reglamento interno y otras regulaciones

Esta institución educativa no cuenta con el Reglamento Interno, pero han elaborado el Código de Convivencia, mismo que es un instrumento que permite regular y controlar el cumplimiento de las buenas normas, principios y valores institucionales, regulando los problemas indisciplinarios de estudiantes, padres de familia, personal docente, administrativo y autoridades; considero para mi criterio que con este instrumento se mejora las relaciones dentro del ambiente de trabajo, se logra eficacia y eficiencia en el desarrollo de las diferentes actividades y por ende las decisiones a ser tomadas por los directivos son éticamente saludables.

### **4.1.2. La estructura organizativa de la Unidad Educativa**

#### 4.1.2.1. Misión y visión

La misión y visión institucional se encuentran descritas dentro del PEI de la institución.

La misión está enmarcada dentro del propósito institucional, identificando sus tareas y los actores participantes en el logro de sus objetivos.

En lo referente a la visión que proyecta el Colegio se observa que están comprometidos en el emprendimiento de sus proyectos, mismos que coadyuvarán al progreso y eficiencia institucional.

#### MISIÓN

“El Colegio Técnico Agropecuario “Carlos Garbay Montesdeoca” implementa procesos activos de aprendizaje mediante la ejecución de proyectos en ciencias, en el campo agropecuario e industrial y/o artesanal; fomenta el desarrollo del pensamiento en los estudiantes y su espíritu crítico a través de la lectura

comprensiva. Crea un vínculo interactivo con la comunidad mediante la participación en actos diversos de índole social, cultural y productiva”.

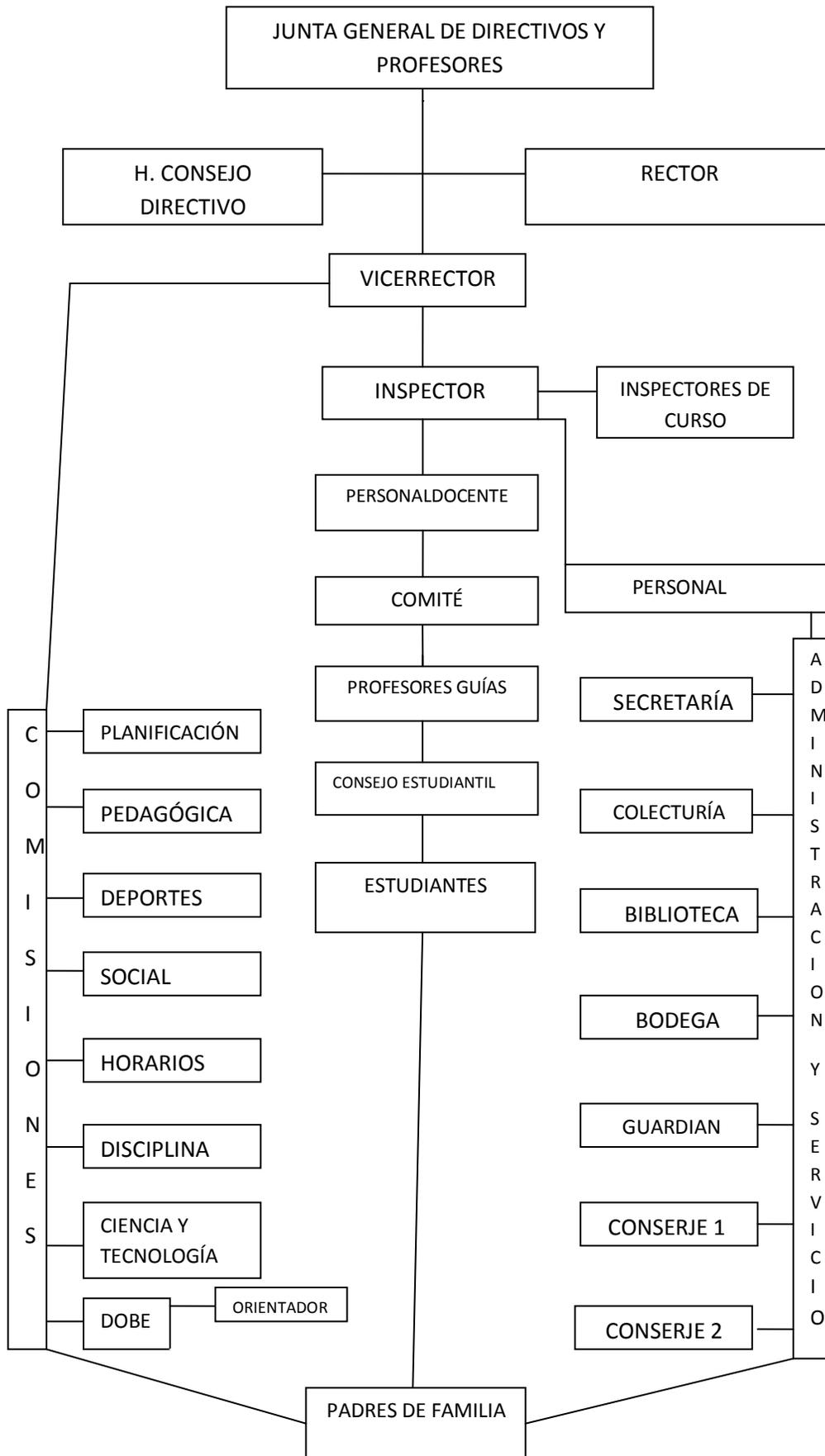
## VISIÓN

“Ofrecer una educación de calidad a la juventud de Mercadillo en la que estemos comprometidos todos los miembros de la Comunidad. Empezar en proyectos educativos y productivos que lleven a la práctica los conocimientos científicos adecuados al nivel medio. Contar con una planta docente capacitada y en actualización permanente de acuerdo con el progreso de los procesos pedagógicos vigentes que desarrollen las potencialidades de los estudiantes”.

### 4.1.2.2. El Organigrama.

El organigrama ha sido elaborado tomando en consideración las funciones jerárquicas, las comisiones que se encuentran conformadas y los diferentes departamentos. Es un documento de vital importancia para todos quienes forman parte de la Comunidad Educativa.

# Organigrama del colegio "Carlos Garbay Montesdeoca"



#### 4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos.

En la institución cada una de las áreas cumple con las funciones establecidas de acuerdo a las mallas curriculares y según el perfil de cada especialización.

### **RECTORADO**

Cumplir y hacer cumplir las normas legales, reglamentarias y más disposiciones impartidas por las autoridades competentes.

Administrar el establecimiento y responder por su funcionamiento y por la disciplina, dentro del plantel y fuera de él.

Ejercer o delegar la supervisión pedagógica de conformidad con el reglamento interno.

Presidir el consejo directivo y la junta general.

Responsabilizarse, solidariamente con el colector, del manejo de los fondos del establecimiento.

Asignar al personal las comisiones ocasionales que fueren necesarias.

Nombrar profesores accidentales y sustitutos; convocar a concursos de merecimientos para llenar las vacantes de profesores, y aceptar las renunciaciones del personal docente, administrativo y de servicio y comunicar a la Dirección Provincial respectiva.

### **VICERRECTORADO**

Responsabilizarse de la planificación, evaluación y desarrollo académico y pedagógico del establecimiento, en coordinación con el rector,

Presidir la Junta de directores de área.

Asesorar al rector en asuntos técnicos y administrativos.

Coordinar y supervisar el trabajo de las comisiones especiales designadas por el rector o consejo directivo.

Cumplir y hacer cumplir las normas legales, reglamentarias y más disposiciones impartidas por el rector y los organismos competentes.

## **INSPECCIÓN**

Cumplir y hacer cumplir las leyes, reglamentos y más disposiciones impartidas por las autoridades del establecimiento.

Mantener el orden y disciplina de los alumnos.

Organizar y controlar la labor de los inspectores de curso,

Controlar la asistencia del personal docente, administrativo y de servicio e informar diariamente al rector, de las novedades que se presentaren,

Cumplir las comisiones y disposiciones impartidas por las autoridades superiores del establecimiento.

**EI DOBE**, formado por la Orientadora vocacional, El Médico y la Trabajadora Social, cumplen las funciones de:

Elaborar el plan de actividades anuales, encaminadas a mejorar y promover el bienestar estudiantil.

Organizar el trabajo conjuntamente con vicerrector, profesores guías o tutores.

Organizar el Gobierno Escolar.

## **DE COLECTURÍA**

Participar en la elaboración de la proforma del presupuesto;

Atender oportunamente los egresos que sean debidamente justificados, así como recaudar con diligencia los fondos y asignaciones del establecimiento;

Presentar al consejo directivo o al rector informes sobre el estado financiero del establecimiento y las necesidades presupuestarias, mensualmente o cuando fuere solicitado;

Suscribir, conjuntamente con el rector, cheques y comprobantes de pago;

Mantener actualizado el inventario de los bienes muebles e inmuebles;

Participar en la elaboración de los inventarios del establecimiento y en las actas de entrega – recepción.

Las áreas de Matemáticas, Ciencias Naturales, Lengua y Literatura, Estudios Sociales, inglés, Cultura Estética, Cultura Física, Computación, Agropecuaria, Contabilidad y Actividades Prácticas, cumplen las siguientes funciones:

Elaborar la planificación didáctica anual, acorde a los requerimientos de los / las estudiantes.

Colaborar con las diferentes actividades emprendidas por las autoridades.

Consensuar el proceso evaluativo del proceso enseñanza – aprendizaje, apegados a los reglamentos y a las necesidades educativas de los y las estudiantes.

Elaborar, ejecutar y evaluar la malla curricular específica, adaptada a las condiciones y capacidades de las y los estudiantes.

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

Este plantel educativo tiene la función de incidir en la formación ética de los alumnos, para ofrecerle a la sociedad ciudadanos con calidad humana; además se fomenta un clima escolar adecuado, promoviendo los valores espirituales, intelectuales y éticos.

La escala de valores es explícita y está relacionada con los objetivos educativos, con la finalidad de que la Comunidad observe esfuerzos y conductas dirigidas hacia su consecución Así mismo se rige por los principios establecidos en nuestra Constitución Política asegurando el Buen Vivir.

#### 4.1.2.5. Dimensión pedagógica curricular y valores.

La dimensión pedagógica curricular en el colegio Técnico Agropecuario Carlos Garbay Montesdeoca, se basa en el diseño curricular dado por el Ministerio de Educación y se orienta al desarrollo de un pensamiento lógico, crítico y creativo, a través del cumplimiento de los objetivos educativos que se evidencian en el planteamiento de habilidades y conocimientos. El currículo propone la ejecución

de actividades extraídas de situaciones y problemas de la vida y el empleo de métodos participativos de aprendizajes, para ayudar al estudiantado a alcanzar los logros de desempeño.

Así mismo este plantel educativo, asegura el aprendizaje efectivo en el aula, considerando la cultura y el Proyecto Educativo del establecimiento; expresándose en la capacidad de promover el diseño, planificación, instalación y evaluación de los procesos institucionales apropiados para la implementación curricular en aula, de aseguramiento y control de calidad de las estrategias de enseñanza, y de monitoreo y de evaluación de la implementación del currículum. Los criterios contenidos en esta dimensión corresponden a:

El rector y equipo directivo conocen los marcos curriculares de los respectivos niveles educativos, el Marco de la Buena Enseñanza y los mecanismos para su evaluación.

El rector y equipo directivo organizan eficientemente los tiempos para la implementación curricular en el aula.

El rector y equipo directivo establecen mecanismos para asegurar la calidad de las precisiones para la enseñanza en el aula.

El rector y equipo directivo aseguran la existencia de mecanismos de monitoreo y evaluación de la implementación curricular y de los resultados de aprendizaje en coherencia con el PEI.

En lo referente a los valores, se destaca el Buen Vivir como principio rector de la transversalidad en el currículo. Incluyendo la interculturalidad, la formación de una ciudadanía democrática, protección del medio ambiente, el cuidado de la salud y los hábitos de recreación de los estudiantes y la educación sexual en los jóvenes.

#### 4.1.2.6. Dimensión organizativa operacional y valores

La importancia de la organización operativa operacional radica en las directrices que la autoridad señala para conseguir los objetivos institucionales; esta

dimensión debe estar acompañada de valores, como honestidad, responsabilidad, igualdad, derechos y oportunidades. Se debe identificar en esta dimensión el desarrollo de programas, proyectos, sub-proyectos y actividades encaminadas a la consecución de los fines propuestos. En la institución en la que estoy realizando el estudio, esta dimensión no está bien definida por falta de la práctica de los valores de quienes ejercen autoridad, generándose un clima de poca armonía.

#### 4.1.2.7. Dimensión administrativa y financiera y valores.

En el Manual de Procedimientos Administrativos deben constar las funciones que tienen que realizar los jefes departamentales de manera ágil y transparente; Manual que debe ser consensuado mediante práctica de valores como responsabilidad, honestidad, veracidad, igualdad. La poca difusión de este instrumento administrativo dificulta el normal desarrollo de los procedimientos administrativos.

#### 4.1.2.8. Dimensión comunitaria y valores.

La participación de la comunidad en las actividades de la institución es limitada, debido al poco liderazgo de las autoridades y falta de los principales instrumentos de gestión como el Proyecto Educativo Institucional; produciéndose un vacío de valores relacionados con la minga, solidaridad y compañerismo.

### **4.1.3. Análisis FODA**

**Fortalezas:** Las fortalezas son todas aquellas ventajas comparativas, capacidades y recursos en los cuales la institución educativa se puede apoyar para llegar a concretar la visión de la institucional.

**Debilidades:** Las debilidades son todas aquellas razones y circunstancias reales o percibidas por las cuales la institución educativa no funciona bien (no se orienta hacia la visión) y los clientes no se sienten contentos ni satisfechos.

**Oportunidades:** Circunstancias externas favorables que la institución educativa puede aprovechar para avanzar hacia la visión.

**Amenazas:** Aspectos desfavorables en el contexto, que pueden afectar negativamente en el desarrollo de la institución educativa, dificultándose avanzar hacia la visión.

#### 4.1.3.1. Fortalezas y debilidades

##### FORTALEZAS:

Personal docente, administrativo y de servicio suficiente y especializado.

Infraestructura propia.

Área de terreno amplia y productiva para las prácticas de agropecuaria.

Proyectos educativos productivos.

Centro de cómputo.

Laboratorio de Ciencias Naturales.

##### DEBILIDADES:

Limitado conocimiento de los docentes en idiomas y en el uso adecuado y aplicación de las TICs en el proceso de enseñanza- aprendizaje.

Baja capacidad adquisitiva de docentes y administrativos para renovar sus herramientas de servicio.

Poca población estudiantil.

Falta del Código de Ética.

Falta de capacitación sobre liderazgo y valores a los actores de la comunidad educativa.

Desfavorable clima educativo, como consecuencia de los cambios en la jornada de trabajo.

Escasa integración entre maestros por falta de una adecuada aplicación de la dimensión relacional.

Falta de comunicación.

Deficiente práctica de los valores.

Falta de socialización y aplicación del código de convivencia.

#### 4.1.3.2. Oportunidades y amenazas

##### OPORTUNIDADES:

Convenio interinstitucional con Educación sin Fronteras.

Cursos de capacitación por parte del Ministerio de Educación para los docentes.

Existencia de tecnología que permita la interconexión y traslado de información académica y administrativa en tiempo real.

Convenio con el Proyecto META Loja.

Docentes capacitados por parte del Proyecto META Loja.

##### AMENAZAS:

Permanentes cambios en políticas del sector educativo.

Carencia de política de estado para el desarrollo.

La Nueva Ley de Educación establece la desaparición del Ciclo Básico en los establecimientos de nivel medio.

Colegio de estudios a distancia.

Reprobar los maestros la evaluación interna y externa que propone el Ministerio de Educación.

#### 4.1.3.3. Matriz FODA

Parte interna	Parte externa
<p>Fortalezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Personal docente eficiente.</li> <li>-Suficiente número de personal docente, administrativo y de servicio.</li> </ul> <p>Compromiso de la institución por el desarrollo sostenible.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Personal directivo con capacidad de gestión para el desarrollo sustentable.</li> <li>-Autoridades titulares.</li> <li>-Infraestructura propia.</li> <li>-Área de terreno amplia y productiva para las prácticas de agropecuaria.</li> </ul>	<p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Existencia de tecnología que permita la interconexión y traslado de información académica y administrativa en tiempo real.</li> <li>-Recibir cursos de capacitación para los docentes por parte del Ministerio de Educación.</li> <li>-Tiene convenio con el Proyecto META Loja y Educación sin fronteras</li> <li>-Recibir capacitación del META Loja.</li> </ul>
<p>Debilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Limitado conocimiento de los docentes en idiomas y en el uso adecuado y aplicación de las Tics en el proceso enseñanza- aprendizaje.</li> <li>- Baja capacidad adquisitiva de docentes y administrativos para renovar sus herramientas de servicio.</li> <li>- No existe Código de Ética.</li> <li>-Desfavorable clima educativo, como consecuencia de los cambios en la jornada de trabajo.</li> <li>- Falta de capacitación sobre liderazgo y valores a los actores de la comunidad educativa.</li> <li>- Escasa integración entre maestros por falta de una adecuada aplicación de la dimensión relacional.</li> <li>- Falta de comunicación.</li> <li>- Deficiente práctica de los valores.</li> <li>-Falta de socialización y aplicación del código de convivencia.</li> </ul>	<p>Amenazas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Que en la Nueva Ley de Educación se establece la desaparición del Ciclo Básico en los colegios.</li> <li>-Reprobar los maestros la evaluación interna y externa que propone el Ministerio de Educación.</li> <li>- Permanentes cambios en políticas del sector educativo.</li> </ul> <p>Carencia de política de Estado para el desarrollo.</p>

## 4.2. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

### 4.2.1. De los directivos

El Colegio Carlos Garbay Montesdeoca es una institución educativa fiscal, oferta educación Básica y Bachillerato Técnico, sección matutina. Actualmente se encuentra dirigida por el Tec. Jorge Calixto Bermeo Gallegos, Vicerrectora la Lic. Flor Sánchez.

Es importante destacar la participación de todos los directivos institucionales en el presente trabajo de investigación, misma que servirá para conocer la gestión de la actual administración y por ende con los resultados obtenidos contribuir a la calidad educativa.

Asimismo para recoger y obtener información confiable y objetiva los resultados se detallan en las siguientes matrices.

Las tablas son:

#### Tabla 8

#### RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS A DIRECTIVOS

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

Forma de organización	f	%
a. El rector organiza las tareas en una reunión general cada trimestre	1	20
b. Coordinadores de área	1	20
c. Por grupos de trabajo	3	60
d. Trabajan individualmente	0	0
e. No contestan	0	0

Fuente: Encuesta directa a los directivos del Colegio "Carlos Garbay Montesdeoca".

Elaboración: Sairy Becerra S

De acuerdo a los datos obtenidos en la encuesta aplicada a los directivos, 60% contestan que están organizados por equipos de trabajo; el 20% se manifiestan que están organizados por coordinadores de área, otro 20% los equipos de trabajo los organiza el rector en una reunión general cada trimestre.

**Tabla 9**

**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	2	<b>40</b>
b. Los resultados obtenidos en la institución	1	<b>20</b>
c. Valor y tiempo empleados en la institución	2	<b>40</b>
d. Otros	0	<b>0</b>
e. No contestan	0	<b>0</b>

Fuente: Encuesta directa a los directivos del Colegio "Carlos Garbay Montesdeoca".

Elaboración: Sairy Becerra S

Los aspectos que más se consideran para medir el tamaño de la organización en este plantel educativo son: por el número de miembros que laboran en la institución, así como también por el valor y tiempo empleados, así lo confirma la mayoría de los directivos institucionales; sin embargo el 20% de los encuestados manifiesta que el tamaño de la organización se mide por los resultados obtenidos.

**Tabla 10**

**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	5	<b>100</b>
b. No	0	<b>0</b>
Total	5	<b>100</b>

Fuente: Encuesta directa a los directivos del Colegio "Carlos Garbay Montesdeoca".

Elaboración: Sairy Becerra S

Luego de realizada la encuesta a los directivos institucionales, el 100% contestan que si se toman en cuenta las tareas de los miembros que conforman el plantel y el manual de normas establecidos.

**Tabla 11**

**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. Director	0	<b>0</b>
b. Rector	4	<b>80</b>
c. Consejo Directivo	1	<b>20</b>
Total	5	<b>100</b>

Fuente: Encuesta directa a los directivos del Colegio "Carlos Garbay Montesdeoca".  
Elaboración: Sairy Becerra S

De acuerdo a los resultados obtenidos el 80% de los directivos confirman que el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está liderado por el Rector y el 20% se manifiestan que la toma de decisiones está liderada por el Consejo Directivo.

**Tabla 12**

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

<b>Aspectos que se toman en cuenta</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a. Sí	2	<b>40</b>
b. No	3	<b>60</b>
Total	5	<b>100</b>

Fuente: Encuesta directa a los directivos del Colegio "Carlos Garbay Montesdeoca".  
Elaboración: Sairy Becerra S

De acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas, el 60% de los directivos contestan que en esta institución para la resolución de conflictos y promover soluciones oportunas en el tiempo no se delega a un grupo de colaboradores y 40% se manifiestan que sí.

**Tabla 13**

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

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Excelencia académica.	4	80	1	20	0	0
b	Desarrollo profesional de los docentes.	3	60	2	40	0	0
c	La capacitación continua de los docentes.	3	60	2	40	0	0
d	Trabajo en equipo.	5	100	0	0	0	0
e	Vivencia de valores institucionales y personales.	5	100	0	0	0	0
f	Participación de los padres de familia en las actividades programadas.	4	80	1	20	0	0
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión.	1	20	4	80	0	0

Fuente: Encuesta directa a los directivos del Colegio "Carlos Garbay Montesdeoca".

Elaboración: Sairy Becerra S

En lo referente a la administración y liderazgo en este plantel educativo, la mayoría de los encuestados se manifiestan que siempre se promueve excelencia académica, desarrollo profesional de los docentes, capacitación continua, trabajo en equipo, la vivencia de los valores institucionales y personales, participación de los padres de familia en las actividades programadas; sin embargo, el 80% de los directivos encuestados se manifestaron que a veces se promueve la delegación de autoridad a los grupos de decisión.

**Tabla 14****HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Son innatas.	3	60	2	40	0	0
b	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo.	0	0	4	80	1	20
c	Se adquieren a partir de la experiencia.	4	80	1	20	0	0
d	Se desarrollan con estudios en gerencia.	1	20	4	80	0	0
e	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión.	3	60	2	40	0	0

Fuente: Encuesta directa a los directivos del Colegio "Carlos Garbay Montesdeoca".

Elaboración: Sairy Becerra S

De acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas, los directivos se manifiestan que las habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución son siempre innatas 60%, 40% contestan a veces; se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo, el 80% se manifiestan a veces y el 20% nunca. Asimismo se obtuvo que las habilidades del liderazgo se adquieren a partir de la experiencia, el 80% contestan siempre y el 20% a veces; además consideran que las habilidades de liderazgo se desarrollan con estudios en gerencia, el 20% se manifiestan siempre y el 80% a veces. Adicionalmente el 60% de los directivos contestan que estas habilidades se logran a través de la capacitación continua que combine la práctica, la teoría y la reflexión y el 40% consideran a veces.

**Tabla 15**

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 qué les falta mejorar.	3	<b>60</b>	2	<b>40</b>	0	<b>0</b>
b	La disminución del número de estudiantes por aula.	0	<b>0</b>	1	<b>20</b>	4	<b>80</b>
c	La mejora de los mecanismos de control.	1	<b>20</b>	4	<b>80</b>	0	<b>0</b>
d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.	5	<b>100</b>	0	<b>0</b>	0	<b>0</b>

Fuente: Encuesta directa a los directivos del Colegio "Carlos Garbay Montesdeoca".

Elaboración: Sairy Becerra S

Luego de aplicada la encuesta a los directivos con respecto a la promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución, se manifiestan que lo hacen a través del uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para conocer que les falta mejorar el 60% consideran siempre y el 40% a veces; la disminución del número de estudiantes por aula el 20% contestan a veces y el 80% nunca; asimismo la promoción para mejorar el desempeño y progreso lo logran a través de la mejora de los mecanismos de control, el 20% consideran siempre y el 80% a veces; además el 100% de los directivos se manifiestan que logran la mejora tanto en el progreso y desempeño institucional siempre a través de la existencia de ambientes cordiales de trabajo.

**Tabla 16****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.	5	100	0	0	0	0
b	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	5	100	0	0	0	0
c	De coordinación (jefe de estudios)	4	80	1	20	0	0
d	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	4	80	1	20	0	0
e	Otros (¿cuáles?)	0	0	0	0	0	0

Fuente: Encuesta directa a los directivos del Colegio "Carlos Garbay Montesdeoca".

Elaboración: Sairy Becerra S

De acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas con respecto a los organismos que integran la institución, el 100% de los encuestados contestan que siempre se promueve de dirección, Consejo Escolar, Consejo Académico etc. De gestión el 100% contestan siempre; de coordinación el 80% manifiestan siempre y el 20% a veces; en lo referente al organismo Técnico, el 80% contestan siempre y el 20% a veces.

**Tabla 17****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	2	<b>40</b>	2	<b>40</b>	1	<b>20</b>
b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.	4	<b>80</b>	1	<b>20</b>	0	<b>0</b>
c	Tratar de forma coordinada los conflictos que pueden surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.	4	<b>80</b>	1	<b>20</b>	0	<b>0</b>
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.	4	<b>80</b>	1	<b>20</b>	0	<b>0</b>

Fuente: Encuesta directa a los directivos del Colegio "Carlos Garbay Montesdeoca".

Elaboración: Sairy Becerra S

Los directivos de la institución en lo que respecta a las actividades del equipo educativo, equipo didáctico y Junta de profesores se manifiestan: el 40% contestan que siempre se lleva a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos, otro 40% contestan a veces y el 20% contestan nunca. Asimismo el 80% de los directivos contestan que siempre se establecen acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo y el 20% contestan a veces. Además estos equipos se preocupan de tratar de forma coordinada los conflictos que pueden surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos, el 80% manifiestan siempre y el 20% a veces. Asimismo estos equipos se dedican a coordinar las actividades de enseñanza – aprendizaje que se proponga a los alumnos, el 80% contestan que se promueve siempre y el 20% a veces.

**Tabla 18****LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES**

Orden	Los departamentos se encargan de	SÍ		NO	
		f	%	f	%
a	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia	2	40	3	60
b	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.	5	100	0	0
c	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.	3	60	2	40
d	Mantener actualizada la metodología.	4	80	1	20
e	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.	2	40	3	60
f	Colaborar con el Departamento de Orientación en la detección y prevención de problemas de aprendizaje.	2	40	3	60
g	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.	2	40	3	60
h	Los departamentos didácticos formulan programas al equipo directivo.	3	60	2	40
i	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas	1	20	4	80
j	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.	2	40	3	60

Fuente: Encuesta directa a los directivos del Colegio "Carlos Garbay Montesdeoca".

Elaboración: Sairy Becerra S

El 40% de los directivos contestan que los departamentos didácticos si se encargan de desarrollar las enseñanzas propias de cada materia; y el 60% contestan No. Asimismo el 100% de los directivos contestan que las acciones de los departamentos didácticos si se encargan de formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de proyectos, planes y

programaciones de la institución, el 0% contestan no. En lo referente a elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente el 60% de los directivos se manifiestan que estos departamentos si se encargan de estas actividades y el 40% contestan no. En lo relacionado a mantener actualizada la metodología, el 80% contestan que estos departamentos si se encargan de realizar esta actividad y el 20% manifiestan no.

Además el 40% de los directivos contestan que los departamentos didácticos si se encargan de promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros y el 60% contestan no. Las acciones de los departamentos didácticos en lo referente a colaborar con el Departamento de Orientación en la detección y prevención de problemas de aprendizaje, el 40% contestan que si se encargan de estas actividades y el 60% de los directivos manifiestan no lo hacen.

Asimismo el 40% de los directivos contestan que los departamentos didácticos si se encargan de elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos sin embargo el 60% manifiestan no. Los departamentos didácticos formulan programas al equipo directivo, el 60% contestan si y el 40% no. Además los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas el 20% se manifiestan si y el 80% contestan no.

Además en lo relacionado al mantenimiento actualizado de la metodología el 40% de los directivos contestan que estos departamentos didácticos si realizan estas acciones y el 60% contestan no.

**Tabla 19****LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES**

Orden	Acciones	SÍ		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	<b>40</b>	3	<b>60</b>

Fuente: Encuesta directa a los directivos del Colegio "Carlos Garbay Montesdeoca".

Elaboración: Sairy Becerra S

De acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta dirigida a los directivos institucionales, el 40% contestan que la gestión pedagógica en el Centro Educativo si fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la Comunidad y del entorno geográfico y el 60% se manifiestan no.

**Tabla 20****MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA**

Orden	Material de planificación	SI		NO	
		f	%	f	%
a	Reingeniería de procesos.	3	<b>60</b>	2	<b>40</b>
b	Plan estratégico.	4	<b>80</b>	1	<b>20</b>
c	Plan operativo anual.	5	<b>100</b>	0	<b>0</b>
d	Proyectos de capacitación dirigida a directivos y docentes.	5	<b>100</b>	0	<b>0</b>

Fuente: Encuesta directa a los directivos del Colegio "Carlos Garbay Montesdeoca".

Elaboración: Sairy Becerra S

El 60% de los directivos contestan si se ha realizado una reingeniería de procesos y el 40% manifiestan no. Además en lo referente al plan estratégico el 80% de los directivos manifiestan que si se ha realizado este material de planificación educativa y el 20% no. Asimismo el plan operativo anual, el 100% de los directivos se manifiestan si y el 0% no. Además en lo relacionado a proyectos de capacitación dirigida a docentes y directivos el 100% contestan si se ha realizado este material de planificación educativa.

#### 4.2.2. De la encuesta a Docentes

**Tabla 21**

#### RESULTADOS DE LA ENCUESTA A DOCENTES

Orden	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.	3	20	11	73	1	7
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.	4	27	11	73	0	0
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.	6	40	9	60	0	0
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 –	4	27	10	67	1	6

	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	0	<b>0</b>	10	<b>67</b>	5	<b>3</b> <b>3</b>
6	Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	5	<b>33</b>	9	<b>60</b>	1	<b>7</b>
7	En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	1 1	<b>73</b>	4	<b>27</b>	0	<b>0</b>
8	Resistencia en los compañeros o director / rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	1	<b>7</b>	8	<b>53</b>	6	<b>4</b> <b>0</b>
9	Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.	0	<b>0</b>	8	<b>53</b>	7	<b>4</b> <b>7</b>
10	Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	2	<b>13</b>	8	<b>53</b>	5	<b>3</b> <b>4</b>
11	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas	5	<b>33</b>	7	<b>47</b>	3	<b>2</b> <b>0</b>
12	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director / Rector del centro educativo.	8	<b>53</b>	5	<b>33</b>	2	<b>1</b> <b>4</b>
13	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	5	<b>33</b>	10	<b>67</b>	0	<b>0</b>
14	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera.	7	<b>47</b>	8	<b>53</b>	0	<b>0</b>
15	Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	3	<b>20</b>	11	<b>73</b>	1	<b>7</b>
16	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	7	<b>47</b>	8	<b>53</b>	0	<b>0</b>

Fuente: Encuesta directa a los docentes del Colegio "Carlos GarbayMontesdeoca"

Elaboración: Sairy Becerra S.

El 20% de los docentes contestan que siempre el rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes, el 73% a veces y el 7% nunca.

De acuerdo a los resultados obtenidos el 27% de los docentes encuestados contestan que siempre 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 y el 73% a veces.

El 40% de los docentes manifiestan que siempre 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 y el 60% a veces.

De acuerdo a los resultados obtenidos el 27% de los docentes encuestados manifiestan que siempre 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, el 67% a veces y el 6% nunca.

El 0% de los docentes contestan que siempre hay resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza, el 67% se manifiestan a veces y el 33% nunca.

De acuerdo a los resultados obtenidos un 33% de los docentes confirman que siempre existe el trabajo en equipo para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje, el 60% manifiestan a veces y el 7% nunca.

El 73% de los docentes encuestados de esta institución contestan que siempre en el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante y el 27% manifiestan a veces.

De acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas el 7% de los docentes confirman que siempre existe resistencia en los compañeros o director / rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza, el 53% manifiestan a veces y el 40% contestan nunca.

El 0% se manifiestan siempre sentirse poco integrado en la escuela y entre los compañeros, el 53% contestan a veces y el 47% contestan nunca.

El 13% de los docentes encuestados en este plantel educativo contestan que siempre hay desacuerdo continuo en las relaciones con el rector del centro educativo, el 53% contestan a veces y el 34% nunca.

El 33% de los docentes confirman que siempre admiran el liderazgo y gestión de las autoridades educativas, el 47% a veces y el 20% contestan nunca.

De acuerdo a los resultados obtenidos el 53% de los docentes manifiestan que siempre se sienten comprometidos con las decisiones tomadas por el Rector del centro educativo, el 33% manifiestan a veces y el 14% nunca.

El 33% de los docentes encuestados contestan que siempre los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica y el 67% a veces.

El 47% de los docentes encuestados se manifiestan que siempre los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera y el 53% contestan a veces.

El 20% de los docentes se manifiestan que siempre se realizan actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes, el 73% contestan a veces y el 7% nunca.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a los docentes de este plantel educativo el 47% se manifiestan que siempre los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores, el 53% contestan a veces y 0% nunca.

#### 4.2.3. De la encuesta a Estudiantes

**Tabla 22**

#### RESULTADOS DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	El rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes	1	5	19	95	0	0
2	Las autoridades hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes.	2	10	16	80	2	10
3	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	7	35	13	65	0	0
4	Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	5	25	14	70	1	5
5	En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	7	35	10	50	3	15
6	Los docentes inician la clase con frases de motivación en 'valores y virtudes', considerando la realidad del entorno familiar y / o comunitario.	14	70	6	30	0	0
7	El profesor propone actividades innovadoras	8	40	11	55	1	5

	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	<b>45</b>	11	<b>55</b>	0	<b>0</b>
9	Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	3	<b>15</b>	16	<b>80</b>	1	<b>5</b>
10	En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	14	<b>70</b>	6	<b>30</b>	0	<b>0</b>
11	Es el profesor es quién decide qué se hace en esta clase.	12	<b>60</b>	7	<b>35</b>	1	<b>5</b>
12	Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	11	<b>55</b>	8	<b>40</b>	1	<b>5</b>
13	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	10	<b>50</b>	10	<b>50</b>	0	<b>0</b>
14	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	16	<b>80</b>	3	<b>15</b>	1	<b>5</b>

Fuente: Encuesta directa a los estudiantes del Colegio "Carlos GarbayMontesdeoca"

Elaboración: Sairy Becerra S.

De acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas a los estudiantes el 5% se manifiestan que siempre el rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes y el 95% contestan a veces.

El 10% de los estudiantes encuestados contestan que siempre las autoridades hablan más que escuchan a los problemas de los estudiantes, el 80% contestan a veces y el 10% manifiestan nunca.

El 35% de los estudiantes contestan, el liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que siempre se observa cotidianamente en el ambiente escolar y el 65% contestan a veces.

De acuerdo a los resultados obtenidos, 25% de los estudiantes contestan que siempre se llevan a cabo nuevas ideas en las clases, 70% se manifiestan a veces y 5% contestan nunca.

El 35% de los estudiantes encuestados contestan que siempre en las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo, 50% contestan a veces y el 15% contestan nunca.

De acuerdo a los resultados obtenidos el 70% de los estudiantes se manifiestan que siempre los docentes inician la clase con frases de motivación en 'valores y virtudes', considerando la realidad del entorno familiar y / o comunitario, 30% contestan a veces y 0% contestan nunca.

El 40% de los estudiantes contestan que siempre el profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen, 55% contestan a veces y el 5% nunca.

De acuerdo a los resultados obtenidos, 45% de los estudiantes se manifiestan que siempre los métodos de enseñanza en las clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes, 55% contestan a veces y 0% nunca.

El 15% de los estudiantes encuestados se manifiestan que los docentes no siempre se interesan por los problemas de los estudiantes, 80% contestan a veces y 5% contestan nunca.

El 70% de los estudiantes encuestados contestan que siempre en las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión y el 30% contestan a veces.

De acuerdo a los resultados obtenidos el 60% de los estudiantes contestan que siempre es el profesor quién decide qué se hace en esta clase, 35% contestan a veces y 5% se manifiestan nunca.

El 55% de los estudiantes encuestados contestan que siempre se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente, 40% contestan a veces y 5% contestan nunca.

El 50% de los estudiantes encuestados se manifiestan que siempre los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas, 50% contestan a veces y 5% contestan nunca.

De acuerdo a los resultados obtenidos el 80% de los estudiantes confirman que siempre la ética y los valores se enseñan con el ejemplo, 15% contestan a veces y 5% se manifiestan nunca.

#### 4.2.4. De los padres de familia

**Tabla 23**

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

Orden		Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	El Rector tiene en cuenta las opiniones de los padres de familia y estudiantes.	10	67	5	33	0	0
2	Los directivos y docentes promueven actividades innovadoras	6	40	9	60	0	0
3	Las autoridades promueven actividades de integración con la participación de docentes, estudiantes y padres de familia.	6	40	9	60	0	0
4	Se emprenden actividades de motivación y	12	80	3	20	0	0

	valores en beneficio de la Comunidad Educativa						
5	Las decisiones tomadas por las autoridades de la institución son consensuadas con todos los miembros de la Comunidad Educativa.	14	<b>93</b>	1	<b>7</b>	0	<b>0</b>
6	Es el Rector quien decide qué hacer en la institución.	10	<b>67</b>	4	<b>27</b>	1	<b>6</b>
7	Las autoridades y docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	5	<b>33</b>	6	<b>40</b>	4	<b>27</b>
8	Se observa la práctica de los valores y ética en las autoridades y docentes.	13	<b>87</b>	2	<b>13</b>	0	<b>0</b>
9	Admira la capacidad de gestión de liderazgo de las autoridades y líderes educativos.	12	<b>80</b>	3	<b>20</b>	0	<b>0</b>
10	Nos sentimos comprometidos con la institución en el desarrollo de las actividades programadas, donde se promueva calidad y calidez educativa.	13	<b>87</b>	2	<b>13</b>	0	<b>0</b>

Fuente: Encuesta directa a los padres de familia del Colegio "Carlos GarbayMontesdeoca"

Elaboración: Sairy Becerra S.

De acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas, el 67% de los padres de familia contestan que siempre el Rector tiene en cuenta las opiniones de los padres de familia y estudiantes y el 33% se manifiestan a veces.

El 40% de los padres de familia se manifiestan que siempre los directivos y docentes promueven actividades innovadoras y el 60% contestan a veces.

El 40% de los padres de familia encuestados confirman que siempre las autoridades promueven actividades de integración con la participación de docentes, estudiantes y padres de familia y el 60% se manifiestan a veces.

De acuerdo a los resultados obtenidos, el 80% de los padres de familia contestan que siempre se emprenden actividades de motivación y valores en beneficio de la Comunidad Educativa y el 20% se manifiestan a veces.

El 93% de los padres de familia confirman que siempre las decisiones tomadas por las autoridades de la institución son consensuadas con todos los miembros de la Comunidad Educativa y el 7% contestan a veces.

El 67% de los padres de familia confirman que siempre es el Rector quien decide qué hacer en la institución, 27% contestan a veces y 6% contestan nunca

De acuerdo a los resultados obtenidos el 33% contestan que siempre las autoridades y docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes, 40% contestan a veces y 27% se manifiestan nunca.

El 87% de los padres de familia confirman que siempre se observa la práctica de los valores y ética en las autoridades y docentes y el 13% se manifiestan a veces.

El 80% de los padres de familia encuestados contestan que siempre se admira la capacidad de gestión de liderazgo de las autoridades y líderes educativos y el 20% contestan a veces

De acuerdo a los resultados obtenidos el 87% de los padres de familia se manifiestan que siempre se sienten comprometidos con la institución en el desarrollo de las actividades programadas, donde se promueva calidad y calidez educativa y el 13% contestan a veces.

#### 4.2.5. De la Entrevista a Directivos.

#### Matriz 24

#### RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS.

<b>Nro.</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta positiva</b>	<b>f</b>	<b>Respuesta débil</b>	<b>f</b>
1	¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?	Es un proceso que se realiza entre dos o más personas con la finalidad de dar y recibir mensajes. Se diferencia de la información porque es únicamente datos o noticias.	2	Es la transmisión de información entre el emisor y receptor. Se diferencia de la información porque sólo se hace a través de documentos	3
2	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	Si cuenta con el Código de Convivencia, en el mismo se encuentran establecidas las funciones de los miembros de la Comunidad Educativa. Esta tarea le corresponde realizar el Rector	1	Si cuenta con el Código de Convivencia, pero este instrumento no ha sido socializado con todos quienes formamos parte de la Comunidad Educativa.	4
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	Se actuaría dialogando con cada uno de los involucrados sobre el problema suscitado	3	Principalmente se lo haría actuando en base a las leyes establecidas.	2
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	Debe poseer capacidad de diálogo, ser leal, prudente y honesto en todos sus actos y tener conocimientos de administración y las leyes y reglamentos	1	Debe tener conocimientos de las leyes y reglamentos.	4

5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	El tipo de liderazgo que se promueve y fomenta en la dirección, docencia y alumnado es el liderazgo democrático, participativo en sentido horizontal.	2	Por lo general más se observa que predomina el liderazgo autocrático porque sólo se impone lo que los directivos piensan.	3
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	Los valores son los de brindar educación de calidad y calidez a través del desarrollo de valores intelectuales y morales.	1	En esta institución se promueve los valores de la responsabilidad, en todas las actividades a desarrollarse.	4
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	Responsabilidad, honradez, amistad, solidaridad, amor, respeto, identidad, honestidad	4	Los profesores y estudiantes practican los valores de la responsabilidad y la puntualidad	1
8	En el caso de existir anti valores, ¿cuáles son?	Impuntualidad, pero en un porcentaje bajo.	3	Antivalores si existen porque no todos cumplimos a cabalidad las actividades y en ocasiones no se practica la puntualidad.	2

Fuente: Entrevista directa a los directivos del colegio "Carlos GarbayMontesdeoca"

Elaboración: Sairy Becerra S

#### 4.2.6. Matriz de problemáticas

Problemas observados	Causas	Efectos
Problema 1 Falta de la elaboración del Código de Ética.	Desconocimiento en la elaboración de este instrumento de gestión.	Desinterés de los miembros de la Comunidad Educativa para su elaboración.
	Poca colaboración de los involucrados en su elaboración.	Desorganización y desintegración escolar.
	Escasa práctica de los valores en los miembros de la Comunidad escolar	Baja calidad y calidez educativa y convivencia armónica.
Problema 2 Falta del Código de Convivencia	Desmotivación y deficiente liderazgo de las autoridades.	Incumplimiento de compromisos y responsabilidades de los actores de la Comunidad escolar.
	Escasa motivación y sensibilización a los miembros de la Comunidad educativa.	Limitado involucramiento de los miembros de la Comunidad educativa en su ejecución.
	Desconocimiento de los actores de la Comunidad educativa para su elaboración de socialización y aplicación del Código de Convivencia.	Desinterés y limitada participación de los miembros de la Comunidad Educativa.
Problema 3 Utilización de métodos tradicionales de los docentes para desarrollar aprendizajes significativos.	Deficiente capacitación en programas y talleres de innovación docente.	Baja calidad educativa.
	Desinterés de los docentes a la actualización en métodos y técnicas de aprendizaje activo.	Limitado desarrollo de aprendizajes significativos de los estudiantes.
	Despreocupación de las autoridades por promover cursos de capacitación a los docentes.	Desfavorable imagen institucional.
Problema 4 Escasa capacidad de	Escasa comunicación entre los diferentes departamentos.	Desorganización y desintegración de los

gestión y liderazgo de las autoridades en la aplicación de las dimensiones estructural procesual y relacional en el centro escolar.		equipos de trabajo.
	Falta de dirección y control en las actividades.	Deficiente calidad de gestión y liderazgo.
	Inadecuados procesos de planificación en las dimensiones: estructura, proceso y relacional.	Deficiente calidad en la toma de decisiones.
Problema 5 Falta de la elaboración del plan estratégico institucional.	Desconocimiento de las autoridades en la elaboración de este instrumento de gestión.	Desinterés y desmotivación.
	Poca predisposición de los directivos y personal docente.	Limitada productividad de recursos.
	Falta de responsabilidad en las funciones de las autoridades educativas.	Baja calidad de gestión administrativa.

### 4.3. DISCUSIÓN

Analizados los resultados obtenidos en las encuestas dirigidas a directivos institucionales, docentes, estudiantes y padres de familia, acerca de la Gestión y Liderazgo en el Colegio Carlos Garbay Montesdeoca, así como también de la observación de los instrumentos de gestión que cuenta esta institución educativa se evidencia:

Que el personal directivo en esta institución organiza la mayoría de las actividades por equipos de trabajo y para poder medir el tamaño de la institución, principalmente consideran importante el número del personal que labora, así como también el valor y el tiempo utilizado en la misma. Asimismo, en este plantel educativo todas las tareas de los miembros que prestan sus servicios se encuentran descritas en un manual de normas, reglas y procedimientos, situaciones que favorecen para lograr desarrollar un clima favorable para el cumplimiento de sus objetivos organizacionales. Además se pudo observar que el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está liderado en su mayoría

por el rector, situación que no es lo suficientemente satisfactoria, porque un liderazgo democrático promueve la productividad y la satisfacción de sus subalternos, y siempre hay que considerar que todos tienen capacidades insospechadas que les permite asumir responsabilidades y proponer ideas nuevas.

En lo referente a la delegación de la toma de decisiones para la resolución de los conflictos, se evidencia claramente que en la mayoría de los casos es el rector quien decide y no se delega a un grupo de colaboradores, razones por las cuales no se fomenta un liderazgo participativo, democrático e integrador y se considera un líder autocrático porque asume todas las responsabilidades.

La administración y el liderazgo en esta institución educativa promueve siempre: la excelencia académica, el desarrollo profesional de los docentes, trabajo en equipo y la vivencia de los valores institucionales y personales y participación de los padres de familia en actividades programadas; razones que facilitan y fortalecen el desarrollo integral de los seres humanos. Asimismo en este plantel educativo las habilidades de liderazgo requeridas para dirigir una institución son en su mayoría siempre innatas, en ocasiones en un elevado porcentaje se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo; la mayoría de los directivos consideran que estas habilidades siempre se adquieren a partir de la experiencia, en escasas ocasiones se desarrollan estas habilidades con estudios en gerencia; sin embargo la mayor parte de los directivos consideran que siempre estas habilidades de liderazgo requeridas para dirigir una institución se desarrollan con la capacitación continua que combine la práctica, la teoría y la reflexión.

Para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar, la mayor parte de los directivos promueven siempre el uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como un referente para conocer que necesitan mejorar y la existencia de ambientes cordiales de trabajo, sin embargo se evidencia de acuerdo a los resultados obtenidos, que la mayoría de

los directivos nunca promueven la disminución del número de estudiantes por aula, y en su mayoría concuerdan que a veces se promueve la mejora de mecanismo de control.

En lo que respecta a los organismos que integran la institución, la mayoría de los directivos confirman que en este plantel educativo se promueve siempre los de dirección, de gestión, de coordinación y organismo técnico, que de acuerdo con las teorías del liderazgo son factores primordiales para lograr el éxito en instituciones de vanguardia.

Se evidencia que la minoría de los directivos confirma que las actividades del equipo educativo, didáctico y Junta de profesores no siempre promueven la evaluación o seguimiento global de los alumnos, pero la mayoría concuerdan que siempre se establecen acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo, así como también de tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo estableciendo medidas oportunas para resolverlos y coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos. Por lo antes expuesto, se deduce que esta institución educativa tiene una debilidad, y al ser un factor relevante que incide en el rendimiento académico también repercute negativamente en la gestión promovida por la institución.

Según el análisis de los resultados obtenidos, se concluye que la mayor parte de los directivos concuerdan que los departamentos didácticos, no organizan y desarrollan las enseñanzas propias de cada materia, pero todos confirman que si se formula propuestas al equipo directivo y a la comunidad educativa, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución, asimismo la mayoría de los directivos concuerdan si se elabora la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente, y mantener actualizada la metodología. Sin embargo la mayoría confirman que estos departamentos didácticos no se encargan de promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros. Además en lo

referente a la colaboración con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje, elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos, que la Comisión Técnico Pedagógica elabore la programación didáctica de las asignaturas y de mantener actualizada la metodología, la mayoría de los directivos concuerdan que estos departamentos no se encargan de apoyar en estas actividades, pero la mayoría de los directivos confirman que los departamentos didácticos si se encargan de que la Comisión Técnica Pedagógica formule propuestas al equipo directivo.

En lo que respecta a la gestión pedagógica en esta institución educativa no fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico, lo que repercute significativamente en el desarrollo institucional, evidenciándose que la administración de la institución no satisface las expectativas de los miembros de la comunidad educativa y por ende a la calidad y calidez de educación.

Es importante, señalar que los directivos en su mayoría confirman que siempre en este plantel de educación se ha realizado: reingeniería de procesos, plan estratégico, plan operativo anual y proyectos de capacitación dirigidos a los directivos y docentes, demostrándose que la administración se ha interesado por la elaboración de los principales instrumentos de gestión, herramientas fundamentales que apoyan al cumplimiento de sus objetivos, misión y visión institucional.

Analizados los resultados obtenidos en las encuestas dirigidas a los docentes acerca de la gestión y liderazgo que se promueve en este colegio, tema de estudio del presente trabajo investigativo se puede concluir:

En pocas ocasiones, el rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes, razón

por la cual se demuestra que por parte de la dirección no se promueve una buena capacidad de liderazgo.

Que el liderazgo en este plantel educativo, a veces está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las habilidades de la escolarización, perjudicando notablemente a la juventud que se está formando en la institución.

Se evidencia que la gerencia educativa no promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante, lo que se demuestra que no existe una buena organización y gestión en el centro escolar.

A veces 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, situación que no es alentadora para una institución que se proyecta el logro de los más altos estándares educativos, así como también tener prestigio de la sociedad.

La resistencia y escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza se debe a la falta de capacidad de liderazgo de los docentes y directivos institucionales, sabemos que la existencia de un buen líder educativo tiene la capacidad de guiar y llevar a cabo el cumplimiento de metas.

En lo referente al trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje no se promueve siempre, produciéndose un desfase y falta de consenso en el desarrollo significativo de las destrezas y competencias de las actividades pedagógicas.

Sin embargo, los docentes confirman que siempre se promueve en el proceso de enseñanza aprendizaje los valores como el eje transversal de la formación integral del estudiante, factor fundamental para propiciar calidez educativa.

Además los docentes de esta institución se manifiestan que en escasas ocasiones, existe resistencia en los compañeros y rector cuando intentan desarrollar nuevos métodos de enseñanza, generando desmotivación y falta de consenso en la toma de decisiones, mismas que repercuten en la deficiente calidad educativa de los estudiantes.

Con respecto a la integración que se promueve en esta institución, la mayoría de los docentes se manifiestan que en escasas ocasiones se sienten integrados dentro del entorno y de sus compañeros de trabajo, por lo que se demuestra que no se fomenta espacios de integración y la dimensión relacional que marcan en gran medida el tono y vida social y académica del centro escolar. Asimismo como en toda organización, los docentes de este plantel concuerdan que a veces existe desacuerdo continuo en las relaciones con el rector, evidenciándose que no se propicia una adecuada comunicación, y solamente predominan las decisiones emanadas desde la dirección.

En su mayoría los docentes no están satisfechos con el liderazgo y gestión que promueven las autoridades educativas. Sin embargo, la mayor parte de los profesores se sienten comprometidos con las decisiones tomadas por el Rector de este plantel educativo.

Asimismo el personal docente se manifiesta que en escasas ocasiones, los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica, administrativa y financiera, situación desfavorable para el centro escolar, ya que estos factores son imprescindibles para el desarrollo sostenible y sustentable de la institución y por ende de la eficiente calidad de educación.

En este centro educativo, a veces se promueven actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes, lo que se deduce que la administración no se interesa por fomentar las dimensiones relacional y cultural mismas que juegan un papel fundamental para el desarrollo y progreso de la institución educativa. Adicionalmente en lo referente a los valores en escasas ocasiones predominan en las decisiones de los directivos y profesores, demostrándose que en general en este centro educativo no se promueve una gestión y liderazgo eficiente, puesto que los valores son el eje fundamental para el desarrollo integral del ser humano y son éstos los que marcan los principios del Buen Vivir para la sociedad.

Luego de analizados los resultados obtenidos en las encuestas dirigidas a los estudiantes sobre el tema de la gestión y liderazgo que se promueve en este plantel educativo, se puede concluir:

En su mayoría de estudiantes encuestados concuerdan, que el Rector en escasas ocasiones tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes, propiciándose un ambiente desfavorable para el desarrollo del proceso de inter-aprendizaje, así como también se observa que en este centro educativo predomina un liderazgo autocrático y no el democrático.

Asimismo, la mayor parte de los estudiantes consideran que a veces las autoridades hablan más que escuchan a los problemas de los estudiantes, esto se debe al poco interés que tienen los directivos por fomentar la calidad y calidez educativa a través de la búsqueda de soluciones a los problemas cotidianos de los estudiantes. Además en pocas ocasiones, el liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que se observa en el ambiente escolar, dando como resultado desmotivación en el estudiantado y fijación de aprendizajes conductuales, mismos que no contribuyen al mejoramiento de la calidad educativa acorde a la época contemporánea.

En escasas ocasiones se llevan a cabo nuevas ideas en las clases, así lo confirman los estudiantes encuestados, esto se debe a la falta de responsabilidad de los docentes en la aplicación de la dimensión procesual y poco control desde la dimensión estructural.

De acuerdo a los resultados obtenidos y analizados minuciosamente, se observa que a veces en las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo. Sin embargo los docentes siempre inician la clase con frases de motivación en valores y virtudes, considerando la realidad del entorno familiar y comunitario, evidenciándose que la dimensión cultural si se aplica durante el proceso de inter aprendizaje, aunque la dimensión proceso no se la está cumpliendo y desarrollando acorde a las necesidades y expectativas de los estudiantes.

A veces el profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen, así como también en escasas ocasiones, los métodos de enseñanza en las clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes, demostrándose que no se fomenta y promueve el constructivismo y la pedagogía crítica, esto conlleva a la construcción de aprendizajes poco significativos en los estudiantes y repercute en el desarrollo y progreso institucional y esto se debe a una baja capacidad de administración y liderazgo de las autoridades que la regentan.

En la mayoría de los estudiantes concuerdan, que en pocas oportunidades, los docentes se interesan por los problemas de los estudiantes; sin embargo en las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.

La mayoría de los estudiantes confirman que siempre es el profesor quien decide qué se hace en la clase, lo que se deduce que no se promueve la participación y el consenso en las actividades, y los aprendizajes no favorece a los intereses y expectativas de los alumnos. Sin embargo se demuestra según el análisis de los

resultados que siempre se realizan trabajos en grupo con instrucciones claras y participación del docente, según las teorías de los modelos actuales esta técnica promueve la participación, el debate y una eficiente toma de decisiones en las actividades a ser emprendidas y desarrolladas.

En lo que respecta con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas, los estudiantes en un porcentaje medio concuerdan, que los docentes en ocasiones se sienten comprometidos, pero en lo referente a la ética y los valores en su mayoría confirman que se enseñan con el ejemplo, evidenciándose que en algunos de los aspectos y actividades que emprenden las autoridades educativas de este centro escolar son favorables para el crecimiento y la buena imagen institucional, y en otros demerita notablemente la gestión y el liderazgo emprendida en la administración.

Una vez realizado el análisis de los resultados obtenidos por parte de los padres de familia se puede concluir:

Que el rector de este plantel educativo toma en cuenta las opiniones de los padres de familia y estudiantes; sin embargo los directivos y docentes en escasas ocasiones se interesan por promover actividades innovadoras, así como también concuerdan que las autoridades no fomentan actividades de integración con la participación de docentes, estudiantes y padres de familia, lo que se deduce que no se desarrolla las dimensiones relacional y procesual en este centro escolar.

En esta institución se emprenden actividades de motivación y valores en beneficio de la Comunidad Educativa y todas las decisiones tomadas por las autoridades son consensuadas con todos los miembros que la integran, aunque el Rector es quien decide qué hacer en la institución, lo que se demuestra que la autoridad del centro escolar tiene poder de convencimiento para la ejecución de las actividades.

En lo referente a los problemas de los estudiantes, los padres de familia se manifiestan que las autoridades y docentes no se interesan, evidenciándose claramente que se está desarrollando la dimensión estructural en el centro escolar, propiciándose un clima desagradable y desconfianza por los padres de familia en la educación de sus hijos.

En este plantel educativo se promueve la práctica de los valores y ética en las autoridades y docentes, así como también una buena capacidad de liderazgo de las autoridades y líderes educativos y en general los padres de familia se sienten comprometidos con la institución en el desarrollo de las actividades programadas, donde se promueva calidad y calidez educativa.

## 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

Una vez realizado el diagnóstico, procesamiento y análisis de la información obtenida de los actores educativos: directivos, docentes, estudiantes y padres de familia del Colegio Técnico Agropecuario “Carlos Garbay Montesdeoca” de la parroquia Mercadillo, y una vez contrastada con el marco teórico que enfoca la gestión, liderazgo y los valores tema de estudio del presente trabajo de investigación, me permito concluir lo siguiente:

La gestión y el liderazgo que demuestran las autoridades educativas en este centro escolar en las dimensiones: estructural, proceso, cultura, relacional y entorno no satisfacen las necesidades y expectativas de los docentes, estudiantes, padres de familia y comunidad en general.

La difusión y fomento de los valores entre autoridades, docentes y estudiantes no se efectiviza en las diferentes actividades a ejecutarse, lo que ha influido en el desarrollo armónico e integral de los miembros de la Comunidad Educativa.

En la institución la resistencia que han demostrado el personal docente, estudiantes y padres de familia en el emprendimiento de las actividades y toma consensuada de decisiones de las autoridades se debe a la falta de comunicación y el desarrollo de programas de capacitación sobre liderazgo.

Se observa una deficiente organización y participación de los principales actores educativos, fundamentalmente en lo referente a la toma de decisiones, mismas que cuando son consensuadas y bien analizadas fortalece y contribuye a una eficiente administración de los diferentes departamentos y áreas de la institución.

Ante lo expuesto la investigadora realiza las siguientes recomendaciones o sugerencias:

Que el Rector y directivos del colegio “Carlos Garbay Montesdeoca de la parroquia Mercadillo, reorienten su accionar en las diferentes dimensiones de la organización, demostrando capacidad de gestión y liderazgo para que mejoren y fortalezcan la administración de los diferentes recursos y logren alcanzar eficientes resultados.

Siendo los valores, el eje fundamental para el Buen Vivir de los seres humanos y la convivencia armónica en las instituciones educativas, es necesario que los directivos institucionales implementen y promuevan talleres sobre los valores y educación, mismos que contribuirán a una mejora de la calidad educativa.

Se considera y se reafirma que es importante se desarrollen programas de capacitación sobre liderazgo a todos los miembros de la Comunidad Educativa, lo que contribuirá a mejorar la dimensión relacional y por ende a un ambiente de calidad y calidez.

Finalmente, es conveniente que siendo la gestión, liderazgo y los valores factores primordiales para el fortalecimiento y desarrollo de las organizaciones educativas, es necesario que los directivos institucionales se interesen por el emprendimiento e innovación de procesos de gestión.

## **6. PROPUESTA DE MEJORA**

### **6.1. Título de la Propuesta**

Implementación y difusión de programas de capacitación sobre gestión, liderazgo y valores en el Colegio Técnico Agropecuario “Carlos Garbay Montesdeoca” de la ciudad de Mercadillo, cantón Puyango, provincia Loja.

### **6.2. Justificación**

Actualmente en la era de la información y comunicación, nuestra sociedad requiere de constantes cambios e innovación en los distintos procesos de gestión de las instituciones educativas; así como también de dar solución a los problemas que se suscitan cotidianamente en el ambiente escolar.

Por otra parte la escasa capacidad de gestión y liderazgo de las autoridades en la aplicación de las dimensiones estructural y procesual, desfavorable clima educativo, falta de la elaboración del Código de Ética y elaboración del Plan estratégico institucional, escasa integración entre maestros, falta de comunicación, deficiente práctica de los valores, utilización de métodos tradicionales de los docentes en el proceso de inter –aprendizaje e incipiente innovación tecnológica son problemas que agudizan y afectan directamente al fortalecimiento y desarrollo armónico e integral de los actores de la Comunidad educativa.

En este sentido el propósito del presente trabajo es contribuir al mejoramiento de las dimensiones estructural, relacional y procesual, en la administración del Colegio Técnico Agropecuario “Carlos Garbay Montesdeoca”, así como también a la elaboración y ejecución de los principales instrumentos de gestión a través de la implementación y difusión de programas de capacitación sobre gestión, liderazgo y valores.

En tal virtud frente a los múltiples problemas que está atravesando este plantel educativo existe la necesidad de emprender un proyecto de implementación de programas de capacitación y difusión de gestión, liderazgo y valores, encaminado a una eficiente gestión educativa en el que se encuentre plasmada una clara concepción y ejercicio de sus obligaciones y derechos, calidad educativa y por ende al Buen Vivir.

### **6.3. Objetivos de la propuesta**

Objetivo general

Contribuir al mejoramiento de los procesos de gestión, liderazgo y valores, a través de la aplicación de las dimensiones estructural, relacional y procesual para fortalecer la calidad educativa y al Buen Vivir de los miembros de la Comunidad Educativa.

Objetivos específicos

Implementar programas de capacitación y difusión de gestión, liderazgo y valores en el Colegio Carlos Garbay Montesdeoca.

Promover talleres de innovación tecnológica y capacitación sobre métodos y estrategias adecuadas acorde a las necesidades y expectativas de los educandos.

### **6.4. Actividades**

Antes de la ejecución del Proyecto:

Organizar el equipo de trabajo.

Elaborar el proyecto

Sensibilizar y motivar a los actores de la Comunidad educativa de la importancia del presente proyecto.

Durante la ejecución del Proyecto:

Socializar el proyecto a toda la Comunidad educativa

Coordinar actividades y establecer funciones a cada miembro.

Elaboración y ejecución del POA

Después de la ejecución del Proyecto:

Aplicar encuestas del impacto del proyecto

Realizar un proceso de monitoreo y seguimiento.

Realizar un proceso de evaluación.

Socialización de los resultados del proyecto a la Comunidad educativa.

Las actividades a efectivizarse antes, durante y después de la ejecución del presente proyecto servirán para el logro de los objetivos propuestos.

Los recursos a utilizar tenemos:

Talentos humanos	Recursos materiales	Recursos financieros
Directivos	Computadora	Auto gestión institucional( de
Docentes	Impresora	autoridades, docentes,
DOBE	Internet	padres de familia,
Personal administrativo y de servicio	Impresiones	estudiantes, egresados y
Estudiantes	Fotocopias	comunidad)
Padres de familia	Memoria flash	
Facilitadores	Papel bond	
	Infocus	

## **6.5. Localización y cobertura espacial**

El Colegio Técnico Agropecuario “Carlos Garbay Montesdeoca, se encuentra localizado en la parroquia Mercadillo, cantón Puyango, provincia de Loja, tiene cobertura a nivel de todos sus barrios y parroquias vecinas.

## **6.6. Población objetivo**

5 directivos

12 personal docente

4 personal administrativo y de servicio

102 estudiantes

75 padres de familia

## **6.7. Sostenibilidad de la propuesta**

El presente proyecto es viable y sostenible tanto en lo técnico, económico y financiero. En el aspecto técnico generará procesos continuos de formación pedagógica a todos los estudiantes que bregan en esta institución. En el aspecto económico y financiero, mejora la participación activa de los educandos, mejor ambiente de trabajo para las autoridades, personal docente, administrativo y de servicio, y estudiantes, contribuyendo a la mejora de la imagen institucional, propiciando una favorable acogida por parte de los padres de familia, fomentando ambientes favorables para los procesos de enseñanza – aprendizaje y por ende a un mejor rendimiento escolar, fortaleciendo de esta manera la capacidad de gestión de conocimiento, competitividad, calidad y liderazgo.

Entre los recursos que se dispone tenemos:

Humanos: autoridades, docentes, estudiantes, padres de familia y facilitadores.

Tecnológicos: centro de cómputo, impresoras.

Materiales: material de oficina, papel bond.

Físicos: instalaciones de aulas, salón múltiple, sillas.

Económicos: Aportes de los actores de la Comunidad educativa, por concepto de arriendos y venta de los productos agropecuarios.

### 6.8. Presupuesto

<b>Rubros</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio unitario</b>	<b>Precio total</b>
Gastos corrientes			
Marcadores	30	1.00	30,00
Copias	1.000	0.03	30,00
Instructivos	100	3,00	300,00
Carpetas	50	0.50	25,00
Monitores (encuestas)	1.000	0.03	30,00
Cartuchos para impresora	4	25,00	100,00
Facilitadores	2	150,00	300,00
Fichas de seguimiento	200	0,10	20,00
TOTAL			835,00

El financiamiento de la propuesta de mejora será cubierto con autogestión de la institución y aportes voluntarios del personal docente administrativo y de servicio.

## 6.9. Cronograma

Nº	Tiempo semanas Actividades	Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Organización del equipo de trabajo	x																							
2	Elaboración y aprobación del proyecto		x	x																					
3	Sensibilización, motivación y socialización del proyecto				x	x																			
4	Coordinación de actividades y establecimiento de funciones						x	x																	
5	Elaboración del POA								x																
6	Ejecución del proyecto									x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x					
7	Análisis de resultados																				x	x			
8	Evaluación del proyecto																					x	x		
9	Difusión de resultados																							x	x

## 7. BIBLIOGRAFÍA

- Almeida Ruiz, A. (2010). *Gestión del Talento Humano*. UTPL. Loja – Ecuador.
- Álvarez Gálvez, L. (2011). *Instructivo para la Elaboración de Tesis Proyecto de Grado I*. UTPL. Loja – Ecuador.
- Álvarez Gálvez, L. (2011). *Toma de decisiones*. UTPL. Loja – Ecuador.
- Álvarez Héctor F. (2007). *Dirección estratégica; competencia cooperación y crecimiento*. EUDECOR. Córdoba.
- Betancourt Tang, Jr.: (2006). *Gestión estratégica. Navegando hacia el cuarto paradigma*.
- Bolívar, A. (2010). *El liderazgo educativo y su papel en la mejora: Una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones*.
- Buele Maldonado, M. (2011). *Evaluación de instituciones educativas*. UTPL. Loja – Ecuador.
- Buele Maldonado, M. (2011). *Proyectos de Investigación II*. UTPL. Loja – Ecuador.
- Castro Merino, H. (2010). *Planificación estratégica educativa*. UTPL. Loja. Ecuador
- Chavarría Olarte, M. (2007). *Educación en un mundo globalizado*. México. TRILLAS.
- Correa Jaramillo, C. (2010). *Liderazgo, Valores y Educación*. UTPL. Loja – Ecuador.

DE SUBIRÍA, J. (1999). *Las Vanguardias Pedagógicas en la Sociedad del Conocimiento*.

Fuentes, B. (2010). *La gestión de conocimiento en las relaciones académico-empresariales*. Valencia – España.

Goleman, D. (1999). *La inteligencia emocional en la empresa*. ISBN. Argentina.

González, T. (2008). *Organización y gestión de centros escolares dimensiones y procesos*. México. PEARSON – PRENTICE HALL.

Guillén Parra, M. (2006). *Ética en las organizaciones construyendo confianza*. PEARSON. Madrid

Huber, G. (2011). *Toma de decisiones en la gerencia*. México: TRILLAS.

Jacir, F, Gómez, J, Parra, L. (2010). *Proceso de gestión tecnológica*.

Jara Reinoso, Á. (2011). *Gerencia educativa*. UTPL: Loja – Ecuador.

Jericó, P. (2008). *Gestión del talento*.

Jiménez Guerrero, G. (2010). *Ética Social y Profesional*. UTPL. Loja – Ecuador.

Lalaleo Naranjo, M. (2009). *Camino a una Evaluación Docente con excelencia y positivismo*. Quito – Ecuador.

LEY ORGÁNICA DE EDUCACIÓN INTERCULTURAL.

Martínez Sánchez, F. (2010). *Tecnología educativa para la gestión*. UTPL. Loja – Ecuador

Mangisch, G, Bidegain, L. (2007), *Diagnóstico Socioeducativo*.

McMillan James, Schumacher Sally. (2007). *Investigación educativa*. Madrid: PEARSON.

Munch Lourdes, Galicia Enma, Jiménez Susana, Patiño Félix, Pedronni Francisco. (2010). *Administración y planeación de instituciones educativas*. México: TRILLAS

Poveda, E. (2009). *Didáctica de las teorías del aprendizaje*. Quito – Ecuador.

Prado Teresita, Enríquez Marco. (2008). *Conocimientos pedagógicos y razonamiento lógico verbal para maestros*. Quito – Ecuador.

Rodríguez Avendaño, A. (2011). *Análisis del término gestión educativa*.

Solano de la Torre, M. (2011). *Gerencia Financiera Aplicada*. UTPL: Loja – Ecuador

Soto Pasco, R. (2005). *La Educación basada en valores*. ERL

Torres Díaz, J. (2011). *Educación y sociedad*. UTPL. Loja – Ecuador.

Trochez, D, Ortiz, A, Montería, F. (2009). *Gestión ambiental*.

Valenzuela González, J. (2011). *Evaluación de instituciones educativas*. México: TRILLAS.

Vizcaíno Cabezas, G. (2010). *Finanzas para instituciones de educación*. Quito – Ecuador. ISBN.

Zaleznic, (2007). *La diferencia entre directivo y líder*.

[achavero.blogspot.com/2007/07/zaleznic-la-diferencia-entre-directivo.html](http://achavero.blogspot.com/2007/07/zaleznic-la-diferencia-entre-directivo.html)

[blog.luismaram.com/2011/10/24/la-diferencia-entre-directivo-ylider/](http://blog.luismaram.com/2011/10/24/la-diferencia-entre-directivo-ylider/)

definición.de/gestión-social/

<http://4.bp.blogspot.com/>

<http://achevero.blogspot.com2007>

<http://gestioneducativaorganizacional.blogspot...>

<http://www.definicionabc.com/social7codigo-c>

<http://www.psicoperspectivas.cl>.

<http://wes.ono.com/nachovaldes/liderazgo>.

[Jsteltz.wordpress.com/2010/04/28/leaders-in-education](http://Jsteltz.wordpress.com/2010/04/28/leaders-in-education).

[luismiguelmanene.wordpress.com/.../liderazgo-integrador-y-relaciones-con-sus-subordinados/](http://luismiguelmanene.wordpress.com/.../liderazgo-integrador-y-relaciones-con-sus-subordinados/)

[Wikipedia.org/wiki/Gestion\\_de\\_proyectos](http://Wikipedia.org/wiki/Gestion_de_proyectos)

[htm://www.capitannemo.com.ar/rol\\_directivo](http://htm://www.capitannemo.com.ar/rol_directivo).

[www.ciecem.uhu.es/.../documentos/...](http://www.ciecem.uhu.es/.../documentos/...)

[www.ecgi.org/codes/documents/decatalogue](http://www.ecgi.org/codes/documents/decatalogue).

[www.educarecuador.ec/](http://www.educarecuador.ec/)

[www.elplan.org/liderazgoeducacional](http://www.elplan.org/liderazgoeducacional).

[www.eumed.net/libros/2006c/220/](http://www.eumed.net/libros/2006c/220/)

[www.gestiondelconocimiento.com](http://www.gestiondelconocimiento.com)

[www.gestionyliderazgoeducativo.c/buenadireccion/clima.asp](http://www.gestionyliderazgoeducativo.c/buenadireccion/clima.asp)

[www.inigemm.gob.ec/nuestra-institucion/...gestion-tecnologica](http://www.inigemm.gob.ec/nuestra-institucion/...gestion-tecnologica)

[www.slideshare.net/fjh178proceso-de-gestion-tecnologica](http://www.slideshare.net/fjh178proceso-de-gestion-tecnologica)

## 8. APÉNDICES

UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA  
LA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE LOJA  
MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

### ENCUESTA A DIRECTIVOS (GESTORES EDUCATIVOS)

Sr. (a) Gestores Educativo

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

Nombre del establecimiento educativo

Colegio:.....

#### UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia: .....

Cantón: .....

#### INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:

Sexo: masculino ( )      femenino ( )

Edad: 25- 30 años: ( )      31- 35 años ( )      36- 40 años ( )      41- 45 años ( )

46- 50 años ( )      51- 55 años ( )      56- 60 años ( )      61 y más ( )

#### 1 TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

- a. Fiscal ( )
- 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 tiempo empleados en la institución ( )
- d. Otros (especifique) .....

#### 4. Las tareas de los miembros de la institución se encuentran escritas en un manual de normas, reglas y procedimientos

SI (\_\_\_\_) NO (\_\_\_\_)

#### 5. El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está liderado por

- a) Director ( )

- b) Rector ( )  
 c) Consejo Directivo ( )

**6. Para la resolución de conflictos y promover soluciones pertinentes y oportunas en el tiempo usted delega la toma de decisiones a un grupo de colaboradores.**

SI (\_\_\_\_) NO (\_\_\_\_)

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

ORD	SE PROMUEVE	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
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:**

ORD	SE PROMUEVE	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
a.	Son innatas			
b.	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo			
c.	Se adquieren a partir de la experiencia.			
d.	Se desarrollan con estudios en gerencia			
e.	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión			

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

ORD	SE PROMUEVE	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
a.	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar.			
b.	La disminución del número de estudiantes por aula.			
c.	La mejora de 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?**

ORD	SE PROMUEVE	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
a.	De dirección (Rector)			
b.	De gestión (rector, vicerrector, consejo directivo)			
c.	De coordinación (jefe de áreas, 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:**

ORD	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			

**Las preguntas 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 a la comunidad educativa, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución
- c. (\_\_\_\_) Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente
- d. (\_\_\_\_) Mantener actualizada la metodología
- e. (\_\_\_\_) Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros
- f. (\_\_\_\_) Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.
- g. (\_\_\_\_) Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos

- h. (\_\_\_\_) La Comisión Técnico Pedagógica formulan propuestas al equipo directivo.
- i. (\_\_\_\_) La Comisión Técnico Pedagógica elaboran la programación didáctica de las asignaturas.
- j. (\_\_\_\_) La Comisión Técnico Pedagógica 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 (\_\_\_\_\_)

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA  
LA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE LOJA  
MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA**

**ENCUESTA A DOCENTES:**

**Sr. Profesor:**

El Inventario de Situaciones de Enseñanza (I.S.E.) contiene 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:**

Nombre del establecimiento educativo:.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano ( ) Rural ( )

**INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:**

Sexo: Masculino ( )                      femenino ( )

Edad: 25- 30 años: ( )    31- 35 años ( )    36- 40 años ( )    41- 45 años ( )  
46- 50 años ( )    51- 55 años ( )    56- 60 años ( )    61 y más ( )

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, 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 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 trasversal de la formación integral del estudiante.			
8. Resistencia en los compañeros o rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			
9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.			
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el rector del centro educativo.			
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.			
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el 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 sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.			
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.			

**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA  
LA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE LOJA  
MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA**

**ENCUESTA A ESTUDIANTES**

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 tres posibles respuestas:

**Siempre**

**A veces**

**Nunca**

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

**1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:**

**Nombre del establecimiento educativo**.....

**UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:**

**Provincia**.....

**Cantón**.....

**Sector: Urbano ( ) Rural ( )**

Información del Encuestado:

Sexo: masculino ( )                      femenino ( )

Edad: \_\_\_\_\_

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

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

**2. CUESTIONARIO**

<b>DECLARACIONES</b>	<b>SIEMPRE</b>	<b>A VECES</b>	<b>NUNCA</b>
1. El 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 observan 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 familia 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 clases se 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.			

**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA  
LA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE LOJA  
MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA**

**ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA**

Este cuestionario intenta recabar sus opiniones acerca de la **ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN Y LIDERAZGO DE LAS AUTORIDADES DEL CENTRO EDUCATIVO** en que actualmente tiene a sus hijos/as.

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 tres posibles respuestas:

Siempre

A veces

Nunca

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

**1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:**

**Nombre del establecimiento educativo**.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

**Provincia**.....

**Cantón**.....

**Sector:** Urbano ( ) Rural ( )

Información del Encuestado:

Sexo: masculino ( )                      femenino ( )

Edad: \_\_\_\_\_

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

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

**2. CUESTIONARIO**

<b>DECLARACIONES</b>	<b>SIEMPRE</b>	<b>A VECES</b>	<b>NUNCA</b>
1. El Rector tiene en cuenta las opiniones de los padres de familia y estudiantes.			
2. Los directivos y docentes promueven actividades innovadoras.			
3. Las autoridades promueven actividades de integración con la participación de docentes, estudiantes y padres de familia.			
4. Se emprenden actividades de motivación y valores en beneficio de la Comunidad Educativa.			

5. Las decisiones tomadas por las autoridades de la institución son consensuadas con todos los miembros de la Comunidad Educativa			
6. Es el Rector quien decide qué hacer en la institución.			
7. Las autoridades y docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.			
8. Se observa la práctica de los valores y ética en las autoridades y docentes.			
9. Admira la capacidad de gestión de liderazgo de las autoridades y líderes educativos.			
10. Nos sentimos comprometidos con la institución en el desarrollo de las actividades programadas, donde se promueva calidad y calidez educativa.			

## **CUESTIONARIO DE ENTREVISTA.**

ENTREVISTAS A DIRECTIVOS: Rector/ Vicerrector y Consejo Directivo

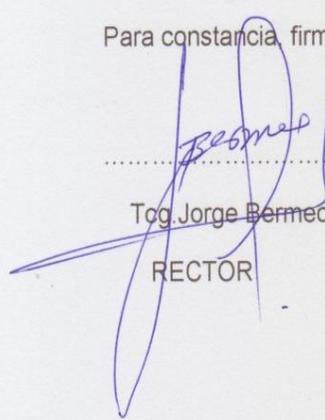
1. ¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?
2. ¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?
3. ¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?
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 predominan en los profesores y alumnos?
8. En el caso de existir anti-valores, ¿cuáles son?

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## CERTIFICADO INSTITUCIONAL

En el Colegio Técnico Agropecuario "Carlos Garbay Montesdeoca" de la parroquia de Mercadillo, cantón Puyango, provincia de Loja, a treinta días del mes de junio de dos mil once, el Tcg. Jorge C. Bermeo G., en calidad de Rector de este prestigioso plantel educativo, extiende la respectiva autorización para proceder a realizar el proyecto de Investigación con el tema "GESTIÓN DE LIDERAZGO Y VALORES EN EL COLEGIO TÉCNICO AGROPECUARIO "CARLOS GARBAY MONTESDEOCA", comprometiéndose a colaborar y proveer la documentación e instrumentos de gestión que cuenta actualmente la institución, solicitada por la Lic. Sairy Becerra Samaniego en calidad de Profesional en Formación de Maestría en Gerencia y Liderazgo Educativo.

Para constancia, firman.

  
Tcg. Jorge Bermeo G.

RECTOR



.....  
Lic. Sairy Becerra S.

PROFESIONAL FMGLE

MINISTERIO DE EDUCACIÓN  
COLEGIO "CARLOS GARBAY MONTESDEOCA"

Mercadillo-Puyango-Loja  
Telf.: 072582061 e-mail: colegiocarlosgarbaym@hotmail.com

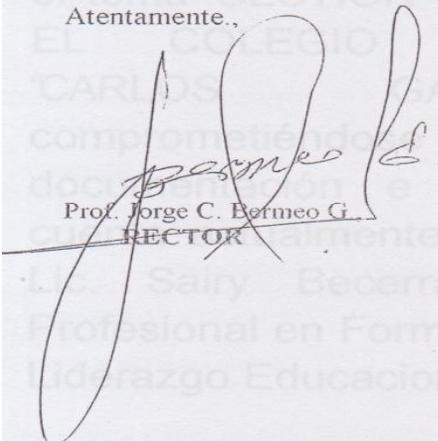
Certif. No. 022-RCTACGM-M  
Mercadillo. 19 de julio 2011.

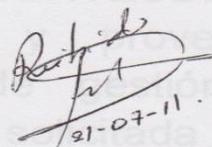
JORGE CALIXTO BERMEO GALLEGOS RECTOR DEL  
COLEGIO TÉCNICO AGROPECUARIO "CARLOS GARBAY  
MONTESDEOCA"

**CERTIFICO:**

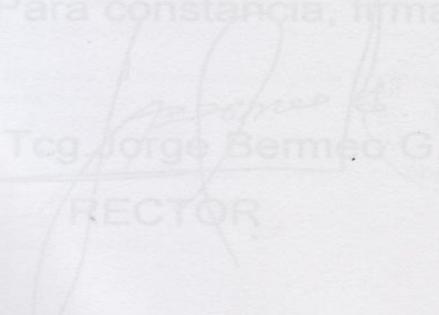
Que, la Lic. SAIRY CARMITA BECERRA SAMANIEGO, permaneció en el plantel el día lunes 18 de julio del presente año realizando actividades inherentes a su tesis de Maestría.

Atentamente..

  
Prof. Jorge C. Bermeo G.  
RECTOR

  
21-07-11

Para constancia, firman.

  
Tcg. Jorge Bermeo G.  
RECTOR

Lic. Sairy Becerra S.  
PROFESIONAL FMGLE



