



**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 el Colegio “Alfonso Lituma Correa” del cantón Gualaceo, provincia del Azuay durante el año lectivo 2011-2012.”**

Tesis de grado

Autor:  
Espinoza Atiencia, Mariana Natalia

Directora:  
Hernández Cueva, Marita, Mgs.

CENTRO UNIVERSITARIO CUENCA  
2012

# CERTIFICACIÓN

Loja, mayo de 2012

Mgs.  
Marita Hernández Cueva  
DIRECTORA DE TESIS

## **CERTIFICA:**

Que el presente trabajo de investigación realizado por la estudiante: Mariana Natalia Espinoza Atiencia, 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. Marita Hernández Cueva  
**DIRECTORA DE TESIS**

## **AUTORÍA:**

Yo, Mariana Natalia Espinoza Atiencia, como autora del presente trabajo de investigación, soy responsable de las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el mismo.

f.....  
Mariana Natalia Espinoza Atiencia  
CI. 0103327805

## **ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO**

Yo, Mariana Natalia Espinoza Atiencia, declaro ser autora del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales

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

Loja, junio de 2012

---

Mariana Natalia Espinoza Atiencia

AUTOR DE LA TESIS

CI. 0103327805

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar agradezco a Dios por las bendiciones que me ha brindado durante toda mi vida. A mis padres que desde temprana edad me inculcaron valores y deseos de superación personal y profesional. A mis hermanos que siempre me han demostrado su apoyo y afectividad en todas las tareas que he emprendido. A mi esposo Vicente que con paciencia y amor me ha permitido continuar con los estudios universitarios. A la Mgs. Marita Hernández, Directora de Tesis quien me ha brindado orientaciones valiosas en el desarrollo de la presente investigación. Al personal administrativo, docente, estudiantes y padres de familia del Colegio Técnico Alfonso Lituma Correa, quienes me abrieron las puertas y me dieron el apoyo necesario para realizar esta investigación.

Natalia Espinoza

## **DEDICATORIA**

Con mucho cariño dedico este trabajo a mi esposo Vicente y a mi pequeña hija Nathaly Cristina, por la paciencia, comprensión y colaboración que me brindaron para alcanzar esta nueva meta en mi vida.

A mis padres y hermanos por la confianza y el apoyo que siempre me ofrecieron en todas las actividades que he emprendido

Natalia Espinoza



## **Colegio Ncnal. Técnico “Alfonso Lituma Correa”**

Teléfono: 072-255-134

Dir. Manuel Guillén y Huayna Cápac

Gualaceo – Ecuador

### **CERTIFICADO**

El Licenciado Luis Mario Sarmiento, Rector del Colegio Alfonso Lituma Correa de Gualaceo, y en su representación:

### **CERTIFICA**

Que la Lic. Mariana Natalia Espinoza Atiencia, portador de cédula de ciudadanía N° 0103327805, tiene la **autorización** respectiva para realizar un trabajo de investigación sobre “Gestión del Liderazgo y Valores en el Colegio Nacional Alfonso Lituma” durante el año lectivo 2011-2012, con el objetivo de obtener información valiosa que sustente su trabajo de TESIS.

Se expide el presente documento para los fines que el interesado crea conveniente.

Gualaceo, 2 de Junio del 2011

.....  
Lic. Luis Mario Sarmiento C.  
RECTOR

# ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADA.....	I
CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR.....	II
AUDITORÍA.....	III
ACTA DE CESIÓN .....	IV
AGRADECIMIENTO .....	V
DEDICATORIA .....	VI
CERTIFICACIÓN INSTITUCIONAL (autorización) .....	VII
ÍNDICE DE CONTENIDOS	
ÍNDICE DE CUADROS Y FIGURAS .....	VIII
RESUMEN.....	XIII
<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>2. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>4</b>
<b>2.1. La Gestión Educativa.....</b>	<b>4</b>
2.1.1. Concepto.....	4
2.1.2. Importancia.....	6
2.1.3. Tipos de Gestión.....	7
<b>2.2 Liderazgo Educativo.....</b>	<b>19</b>
2.2.1. Concepto.....	19
2.2.2. Tipos.....	20
2.2.3. Características.....	23
<b>2.3 Diferencias entre directivo y líder.....</b>	<b>27</b>
<b>2.4 Los valores y la educación .....</b>	<b>36</b>
<b>3. METODOLOGÍA.....</b>	<b>44</b>
<b>3.1 Participantes.....</b>	<b>44</b>
Personal directivo por sexo y edad.....	45



Personal docente por sexo y edad .....	45
Personal Administrativo y se servicios.....	46
Personal Estudiantil por edad y sexo .....	46
<b>3.2 Materiales e instrumentos.....</b>	<b>47</b>
<b>3.3 Método y Procedimiento.....</b>	<b>50</b>

## 4. RESULTADOS

<b>4.1. DIAGNÓSTICO.....</b>	<b>54</b>
<b>4.1.1. Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores.....</b>	<b>54</b>
4.1.1.1. El manual de la organización.....	54
4.1.1.2. El código de Ética.....	55
4.1.1.3. El plan estratégico.....	56
4.1.1.4. El plan operativo anual (POA).....	58
4.1.1.5 El proyecto educativo institucional (PEI).....	59
4.1.1.6 Reglamento interno y otras regulaciones.....	60
<b>4.1.2. La estructura organizativa de la Unidad Educativa.....</b>	<b>61</b>
4.1.2.1. Misión y Visión.....	61
4.1.2.2. El Organigrama.....	62
4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos.....	64
4.1.2.4. El clima escolar y convivencia con valores.....	65
4.1.2.5. Dimensión pedagógica curricular y valores.....	66
4.1.2.6. Dimensión organizativa operacional y valores.....	67
4.1.2.7 Dimensión administrativa y financiera y valores.....	67
4.1.2.8 Dimensión comunitaria y valores .....	68

<b>4.1.3 Análisis del FODA</b> .....	69
4.1.3.1. Fortalezas y debilidades .....	69
4.1.3.2. Oportunidades y amenazas.....	69
4.1.3.3 Matriz del FODA.....	69
<b>4.2 RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS</b>	
4.2.1. De los directivos.....	71
4.2.2. De los Profesores.....	85
4.2.3. De los estudiantes.....	87
4.2.4. De los Padres de Familia .....	90
4.2.5. Matriz de problemáticas.....	93
<b>5. DISCUSIÓN</b> .....	95
<b>6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	103
<b>7. PROPUESTA DE MEJORA</b> .....	105
<b>8. BIBLIOGRAFÍA</b> .....	113
<b>9. APÉNDICES</b> .....	116
9.1 Encuesta a Directivos (Gestores Educativos).....	116
9.2 Encuesta a Docentes.....	120
9.3 Encuesta a Estudiantes.....	122
9.4 Encuesta a Padres de Familia.....	124
9.5 Entrevista a Directivos.....	126
9.6 Acta de Compromiso.....	127

## ÍNDICE DE CUADROS Y FIGURAS

Tabla 1. Persona directivo clasificado por sexo y edad.....	45
Tabla 2 Personal docente clasificados por sexo y edad.....	45
Tabla 3 Personal Administrativo y se servicios.....	46
Tabla 4 Personal Estudiantil clasificados por edad .....	46
Tabla 5 Personal Estudiantil clasificados por edad .....	47
Tabla 6 Forma de organización de los equipos en el centro educativo.....	71
Gráfico 1.....	71
Tabla 7 Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización	72
Gráfico 2 .....	72
Tabla 8 Las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas.....	73
Gráfico 3.....	73
Tabla 9 El clima de respeto y el consenso en la toma de decisiones.....	74
Gráfico 4 .....	74
Tabla 10 Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos.....	75
Gráfico 5 .....	75
Tabla 11 La administración y liderazgo del centro educativo promueve.....	76
Gráfico 6 .....	76
Tabla 12 Habilidades de Liderazgo que se requieren para dirigir una institución.....	77
Gráfico 7 .....	77
Tabla 13 Promoción para mejorar el desempeño y el progreso de la institución.....	78
Gráfico 8.....	78
Tabla 14 organismos que integran la institución.....	79
Gráfico 9 .....	79
Tabla 15 Actividades del equipo educativo, didáctico y junta de profesores.....	80
Gráfico 10 .....	80
Tabla 16 Los departamentos didácticos y sus acciones.....	81
Gráfico 11.....	82
Tabla 17 La gestión pedagógica, diagnóstica y sus soluciones.....	83

Gráfico 12.....	83
Tabla 18 Material de planificación educativa.....	84
Gráfico 13.....	84
Tabla 19 Resultado de la encuesta a docentes .....	85
Gráfico 14 .....	86
Tabla 20 Resultado de la encuesta a estudiantes.....	87
Gráfico 15.....	89
Tabla 21 Resultado de la encuesta a los padres de familia.....	90
Gráfico 16.....	91
Matriz 1 FODA de la institución.....	69
Matriz 2 Resultado de la entrevista a los directivos.....	92
Gráfico 17.....	93
Matriz 3 Problemas en la gestión de liderazgo y valores.....	93

## RESUMEN

La presente investigación tiene un carácter descriptivo porque permite explicar e interpretar la gestión del liderazgo y valores en el Colegio Técnico Alfonso Lituma Correa del cantón Gualaceo, provincia del Azuay, en el año lectivo 2011-2012.

Para cumplir con los propósitos de este estudio se utilizaron algunos instrumentos de investigación como la entrevista, la encuesta a directivos, docentes, estudiantes y padres de familia, así como la observación de los documentos curriculares mismos que permitieron realizar el diagnóstico institucional que contrastados con la información seleccionada sobre los fundamentos teóricos de varios autores permitió visualizar la realidad encontrada.

En conclusión, se puede manifestar que existe cierta debilidad en el liderazgo que ha provocado una falta de compromiso de sus miembros, a ello se suma la falta de vivencia en valores personales e institucionales.

Como respuesta a las debilidades encontradas se plantea como propuesta un “Plan de capacitación en liderazgo centrado en valores para una gestión eficiente”, con el que se pretende dar los lineamientos teóricos para que se lleve a la práctica y se fortalezca las relaciones interpersonales entre los miembros de la comunidad educativa.

# 1. INTRODUCCIÓN

La educación del siglo XXI influenciada por variables internas y externas relacionadas con una sociedad exigente y cambiante plantea nuevos requerimientos en la función de administradores mismos que deben aprender a trabajar efectivamente en un proyecto de grupo, asumiendo nuevas responsabilidades y complejas demandas en el manejo administrativo-financiero de los recursos asignados, así como intermediar para solucionar un problema, manejar un equipo de trabajo y dirigir a la institución educativa hacia el éxito organizacional dejando de lado la mediocridad caracterizada por conflictos y luchas de poder.

En atención a lo expresado, se hace necesario emprender un estudio sobre “Gestión del Liderazgo y Valores en el Colegio Técnico Alfonso Lituma Correa del cantón Gualaceo, provincia del Azuay”, el mismo que acogiendo a la normativa del Ministerio de Educación, mediante Concurso de Méritos y Oposición eligió en el año 2010 a su rector por un período de cuatro años, en lo que respecta a los demás directivos se realizó mediante elección en la Junta General de Profesores pues no había participantes para el concurso.

Tomando en consideración las investigaciones realizadas sobre esta problemática puedo mencionar que ya se hizo un estudio anterior en la institución por un estudiante de la Universidad Técnica Particular de Loja en el año lectivo 2011 – 2012, luego de su investigación obtuvo las siguientes conclusiones: que existen ciertas falencias en el liderazgo, puesto que el mismo está basado en conceptualizaciones pasadas, en la que los líderes son los que deciden, provocando de una manera no intencional, una desmotivación de sus miembros, que a su vez no se sienten parte de la institución.

También la falta de tratamiento de valores, la poca comunicación entre los miembros de la institución, ha creado grupos opuestos que en el fondo solo detienen el proceso evolutivo-afectivo de la institución educativa. Por lo que planteó como propuesta de mejora “Una comunidad unida hacia la calidad educativa”

Este estudio que se somete a consideración constituye un valioso aporte teórico referencial en función al análisis sobre la gestión de liderazgo y valores en la administración de la institución educativa.

Además se puede mencionar que esta investigación tiene un altísimo porcentaje de realización puesto que se cuenta con el recurso humano y material necesario para llevar a cabo el análisis respectivo y cumplir con los objetivos propuestos.

El objetivo general es: analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales y que fundamentalmente contribuyan a elevar la calidad de la educación en los centros educativos. También se han planteado otros objetivos:

- Investigar los referentes teóricos sobre: gestión educativa, liderazgo educativo; y gestión de la calidad en valores.
- Descubrir una actitud crítica para seleccionar, procesar y presentar información valiosa sobre gestión, liderazgo y valores en los centros educativos
- Determinar los roles y liderazgo de los directivos y jefes departamentales en la ejecución de los planes estratégicos y operativos de las instituciones educativas.
- Asumir con responsabilidad la elaboración del diagnóstico institucional en los diferentes escenarios de gestión, liderazgo y valores, este último es el eje transversal de la administración educativa
- Fortalecer el liderazgo en la toma de decisiones en situaciones arriesgadas o inciertas, identificando técnicas que los gerentes y directivos pueden utilizar para reducir las dificultades.
- Conocer el desarrollo de competencias de gestión de liderazgo y valores en los centros educativos de las localidades e instituciones en las que se desenvuelven los profesionales en estudios de postgrado.

- Asumir con responsabilidad ética el análisis, propósito de las acciones a desarrollarse con el proyecto de gestión educativa y en especial con los propósitos de la gestión y liderazgo educacional

Como conclusiones se puede manifestar que existe cierta debilidad en el liderazgo pues docentes, estudiantes y padres de familia no se sienten plenamente involucrados y comprometidos con el centro educativo, los docentes están divididos, estudiantes no son escuchados, padres de familia descontentos, También que existe una falta de vivencia en valores personales e institucionales. Cabe resaltar que la institución está organizada en grupos de trabajo a quienes se delega responsabilidades para la resolución de conflictos.

Finalmente se plantea como propuesta un “Plan de capacitación en liderazgo centrado en valores para la gestión eficiente del Colegio Alfonso Lituma Correa para el segundo trimestre del año lectivo 2012-2013” con el que se pretende dar los lineamientos teóricos para que se lleve a la práctica y se fortalezca las relaciones interpersonales entre los miembros de la comunidad educativa.



## 2. MARCO TEÓRICO

### 2. 1. La Gestión Educativa

#### 2.1.1 Concepto

En estos días de reestructuración institucional en los que se habla de gestión en diferentes áreas es necesario conocer y familiarizarse con el término, siendo importante citar varias definiciones:

El Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (22° Edición) nos trae la siguiente definición: Gestión del latín *gestiō* – *onis* 1. f Acción y efecto de gestionar 2. f Acción y efecto de administrar, para entender mejor la definición citaré los significados de gestionar y de administrar.

Gestionar es realizar diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. Administrar, por otra parte, consiste en gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar. Por lo tanto el término gestión implica un conjunto de trámites para concretar un proyecto (por ejemplo), pero también gestionar es administrar o dirigir una organización.

La gestión tal como se la utiliza actualmente proviene del mundo de la empresa y atañe a la gerencia, en este sentido Ruiz (2007) define a la *gestión* como “*la ejecución y el monitoreo de los mecanismos, las acciones y las medidas necesarias para la consecución de los objetivos de la institución*”. La gestión, por consiguiente, implica un fuerte compromiso de sus actores con la institución y también con los valores y principios de eficacia y eficiencia de las acciones ejecutadas.

El término gestión utilizado por Almeida en el 2010 “*es un conjunto de acciones de movilización de recursos orientadas a la consecución de objetivos*”. Dicha movilización de recursos (personas, tiempo, dinero, materiales) implica la planificación de acciones,

la distribución de tareas y responsabilidades, dirigir, coordinar y evaluar procesos y dar a conocer los resultados. (p.55).

Al interpretar los conceptos, puedo concluir que la gestión es un proceso en el que se coordinan actividades mediante la utilización de recursos para alcanzar los objetivos de una organización con eficiencia. El gestor, o director en el caso de las instituciones educativas debe saber planificar, organizar, dirigir profesores, evaluar el trabajo de otros, comunicarse efectivamente y ofrecer un liderazgo decisivo.

### Gestión en Educación.

Al utilizar la palabra gestión en el campo educativo es conveniente considerar los aportes de algunos autores respecto al tema.

García C. & López J (1997) señalan: *“La gestión educativa es un conjunto de acciones relacionadas entre sí, que emprende el equipo directivo de una institución para promover y posibilitar el logro de la intencionalidad pedagógica en y para la comunidad educativa”* (p. 332).

Altamirano T. (2008) cita *“La gestión escolar es la 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”*. Señala además cuatro dimensiones de la gestión:

- La dimensión organizacional, con varias acciones: Los organigramas; la distribución de la tarea; la división del trabajo; los canales de comunicación formal; el uso del tiempo y los espacios.
- La dimensión administrativa, con actividades como: La planificación de la estrategia; consideración de los recursos humanos y financieros; el control de las acciones propiciadas; el manejo de la información.

- La dimensión pedagógica didáctica: Los vínculos que los actores construyen con los modelos didácticos; las modalidades de enseñanza; el valor otorgado a los saberes; los criterios de Evaluación; las teorías de la enseñanza
- La dimensión comunitaria: Se entiende como el conjunto de actividades que promueven la participación de los diferentes actores en la toma de decisiones y en las actividades de cada centro. Se incluye también el modo o las perspectivas culturales en que cada institución considera las demandas, las exigencias y los problemas que recibe de su entorno.

Por otra parte Pozner (2000) plantea la gestión como un “*conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir mandatos sociales*”. Es un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas; a la exploración y explotación de todas las posibilidades; y a la innovación permanente como proceso sistemático (p. 16).

Se puede decir entonces que la gestión educativa, debe tender al logro de los objetivos y metas educacionales, atendiendo las necesidades básicas de los alumnos, de los padres de familia, de los docentes y de la comunidad toda, para lo cual el gestor debe desarrollar ciertas habilidades como: liderazgo, comunicación, motivación, el trabajo en equipo entre otros.

### **2.1.2 Importancia.**

Para justificar la importancia de la gestión y la administración en las organizaciones, solo hay que analizar el comportamiento humano. Tanto en la actividad individual como en la social, los hombres toman continuamente decisiones para mantenerse en un equilibrio dinámico con su entorno. Por tanto, administran y organizan tanto su propio sistema individual como los sistemas sociales o naturales de los cuales son partícipes.

Los problemas organizativos requieren que la gestión tome decisiones relacionadas con la división de las acciones y de las responsabilidades entre sus miembros, así como de la coordinación e integración de comportamientos y objetivos individuales y subgrupales dentro del esfuerzo global de la organización.

Las acciones y las decisiones de los miembros de la organización deben coordinarse para que las operaciones de la organización conduzcan a los resultados deseados para la eficacia y continuidad de la misma. Pero, además, el trabajo administrativo debe ser satisfactorio para los partícipes de la organización y, cada vez en mayor medida, para la sociedad.

En cuanto a la importancia de la administración en las instituciones educativas Münch, L., et al. (2010) lo define como el *“proceso de coordinación y optimización de recursos para lograr la máxima eficiencia, calidad y productividad en el logro de sus objetivos”* (p. 15).

En este sentido, la trascendencia que tiene la administración para lograr el éxito en cualquier institución educativa, es indispensable, ya que:

- Simplifica el trabajo al establecer principios, métodos y procedimientos, para lograr mayor rapidez y efectividad.
- La productividad y eficiencia de cualquier escuela están en relación directa con la aplicación de una administración adecuada.
- A través de los principios, la administración contribuye al bienestar de los integrantes de la comunidad escolar, ya que proporciona lineamientos para optimizar el aprovechamiento de los recursos y para mejorar las relaciones humanas, lo que incide en el mejoramiento de la calidad académica y la preparación de los alumnos.

De allí la importancia que tiene la administración dentro de las instituciones educativas, y la necesidad tan grande en la actualidad de poder formar gestores educativos que

coordinen eficaz y eficientemente los recursos, para alcanzar los objetivos institucionales con la mayor productividad y calidad.

### **2.1.3 Tipos de Gestión**

Las reformas educativas de las últimas décadas en el Ecuador, promueven algunos cambios para los administradores de escuelas y colegios, asignándoles nuevas responsabilidades y complejas demandas en el manejo administrativo-financiero de los recursos asignados, la gestión con las comunidades, los resultados en el aprendizaje de los estudiantes y la toma de decisiones colegiada.

Frente a estas exigencias se plantean algunos tipos de gestión que los directivos deben conocer y aplicar en los centros educativos:

#### **Gestión Administrativa**

En un mundo globalizado y donde la competitividad es una tarea del diario accionar, la gestión administrativa constituye una actividad de importante relevancia, y trabajo organizado del hombre, la unión de esfuerzos y el aprovechamiento en mayor grado de las cualidades, capacidades y habilidades de los miembros de una organización es una tarea obligada de las organizaciones e instituciones educativas.

La Gestión Administrativa es definida como *“el conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar...”* ([www.unmsm.edu.pe/ogp/ARCHIVOS/Glosario/indg.htm](http://www.unmsm.edu.pe/ogp/ARCHIVOS/Glosario/indg.htm)).

Fayol, H. definió operativamente la administración, que consiste en *“prever, organizar, mandar, coordinar y controlar, además consideró que era el arte de manejar a los hombres”*.

Terry, G., explica que la administración *“es un proceso distinto que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar, para determinar y alcanzar los objetivos manifestados mediante el uso de seres humanos y de otros recursos”*.

Por lo expuesto se puede notar que existen diversas opiniones en cuanto a las etapas del proceso administrativo, para este estudio se va a tomar el criterio de las cinco etapas por ser uno de los más aceptados (Münch, et. al, 2010)

Etapas del proceso administrativo:

- Planeación: La determinación de los escenarios futuros y del rumbo hacia donde se dirige la organización, de los resultados que se pretende obtener para minimizar los riesgos y definir las estrategias para lograr el propósito de la organización con una mayor probabilidad de éxito.
- Organización: consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades, en establecimiento de métodos y la aplicación de técnicas tendientes a la simplificación del trabajo
- Integración: La integración es la función a través de la cual se eligen y escogen los recursos necesarios con la finalidad de poner en marcha las estrategias para ejecutar los planes
- Dirección: la dirección es la ejecución de todas las fases del proceso administrativo mediante la conducción y orientación de los recursos, y el ejercicio del liderazgo hacia el logro de la misión y visión de la organización.
- Control: El control es la fase del proceso administrativo a través del cual se establecen estándares para evaluar los resultados obtenidos, con el objeto de corregir desviaciones, prevenirlas y mejorar continuamente las operaciones.

La efectividad de la gestión administrativa de una organización no depende del éxito de un área específica, o el contar con recursos tecnológicos, materiales y financieros, sino del ejercicio de una coordinación balanceada entre las etapas del proceso administrativo y la adecuada realización de las actividades de las principales áreas funcionales, proyectadas hacia el logro de los objetivos de la institución.

Por tanto deben dirigir el proceso administrativo entendiendo que la administración educativa es el manejo racional no solo del presupuesto sino también en los recursos académicos y materiales, para el éxito de los objetivos planteados.

### **Gestión Pedagógica Curricular**

Constituyen las prácticas realizadas en el establecimiento educativo para asegurar desde la sustentabilidad del diseño e implementación de una propuesta curricular hasta la evaluación del mismo en coherencia con el Proyecto Educativo Institucional (PEI). (Disponible en: <http://www.gestionyliderazgoeducativo.cl/gestionescolar/gestion.asp>).

Las cuatro dimensiones de esta área son:

- Organización Curricular

Son todas aquellas prácticas tendientes a asegurar que la propuesta curricular diseñada sea coherente con el PEI, atendiendo a las necesidades e intereses de todos los estudiantes.

- Preparación de la enseñanza

Acciones realizadas en el centro educativo que aseguran el análisis y evaluación de los diseños de enseñanza, en coherencia con la propuesta curricular y las necesidades e intereses de los estudiantes.

- Acción Docente en el Aula

Son las prácticas realizadas en la institución, para garantizar que la implementación curricular se concrete en el aula a través del proceso de enseñanza aprendizaje.

- Evaluación de la Implementación Curricular

Aquellas prácticas realizadas en el establecimiento educacional para determinar el logro que tiene la implementación de la propuesta curricular; así como realizar los ajustes necesarios.

## Gestión de Recursos Humanos

La gestión de recursos humanos constituye un sistema, cuya premisa fundamental es concebir al hombre dentro de una institución como un recurso que hay que optimizar a partir de una visión renovada, dinámica, competitiva, en la que se oriente y afirme una verdadera interacción entre lo social y económico.

Para Idalberto Chiavenato (2007) la administración de recursos humanos consiste *“en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de las técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización constituye el medio que permite a las personas lograr sus objetivos individuales, relacionados directa o indirectamente con el trabajo”*. (p.112).

Para este autor la administración de recursos humanos está integrado por subsistemas interdependientes. Estos subsistemas son los siguientes:

- Subsistema de Integración de recursos humanos, incluye el reclutamiento del personal y la selección del personal
- Subsistema de organización de los recursos humanos, comprende el diseño de puestos, la descripción y el análisis de puestos y la evaluación del desempeño
- Subsistema de retención de los recursos humanos, implica remuneración, planes de prestaciones sociales, calidad de vida en el trabajo y relaciones con las personas.
- Subsistema de desarrollo de recursos humanos, incluye capacitación y desarrollo del personal y desarrollo organizacional
- Subsistema de auditoría de recursos humanos, comprende sistemas de información de recursos humanos y ética y responsabilidad social.

En cambio, Almeida (2010) señala: *“la gestión del talento humano es una tarea que persigue la satisfacción de los objetivos organizacionales, 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”*. (p.50).



En este sentido, la gestión en las instituciones educativas debe dedicar esfuerzo y tiempo al estudio del clima laboral de la organización y los consecuentes niveles de satisfacción de sus miembros, para luego diseñar estrategias de mejoramiento institucional.

En tal virtud, la gerencia de las instituciones educativas implica un sistema de saberes y competencias para la acción, un sistema de prácticas, que no pueden ser sólo intelectualmente aprendidas, sino que requieren de un perfeccionamiento y evaluación constantes.

Por lo anotado se puede constatar que existe una diferencia en la denominación “administración de recursos humanos” propuesto por Idalberto Chiavetano, con la “gestión del talento humano” propuesta por Arturo Almeida, por la siguiente caracterización:

ENFOQUE DE RECURSOS	ENFOQUE DE TALENTOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Empleado asignado a un puesto (mano de obra)</li> <li>- Horario de trabajo preestablecido y rígido</li> <li>- Subordinación a una estructura jerárquica</li> <li>- Énfasis en el cumplimiento de tareas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Miembro de un equipo de trabajo</li> <li>- Trabajo corresponsable y metas compartidas</li> <li>- Flexibilidad en la asignación de funciones</li> <li>- Énfasis en la creatividad y aprendizaje permanentes.</li> </ul>

Fuente: Guía didáctica. Gestión del talento humano

Elaboración: Natalia Espinoza

La tradicional concepción de las personas como recursos, instrumentos, o engranajes de la maquinaria productiva de una empresa y que pueden ser sustituidas en cualquier momento, ha sido reemplazada por la concepción de la persona como talento insustituible de una organización, por cuanto es quién garantiza el éxito institucional.

Por ello organizaciones de toda índole han comenzado a trabajar en procesos de gestión y administración de los talentos humanos como una de sus tareas más inmediatas.

Para concluir, en nuestras instituciones educativas deben crearse estrategias que garanticen un clima laboral de calidez, en el que todos sus miembros sean actores activos de los procesos de aprendizaje, del trabajo en equipo, de esta manera mejorarán los niveles gobernabilidad, se reducirán los conflictos personales y las tensiones propias de la tarea administrativa y docente; pero fundamentalmente se elevarán los niveles de satisfacción y de pertenencia de los diferentes estamentos educacionales.

### **Gestión del conocimiento**

El conocimiento, un activo intangible de la organización, se ha identificado como un elemento clave de las organizaciones y la sociedad para lograr ventajas competitivas. Y así lo afirmó Peter Drucker (1994) *“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”*.

Ante esta realidad, ha surgido un nuevo enfoque: la gestión del conocimiento” que es un conjunto de procesos y sistemas que hacen que el capital intelectual de la organización crezca, es decir poner al alcance de cada persona la información que necesita en el momento preciso para que su actividad sea efectiva.

Probablemente la definición más académica es la de Marshall, Prusak y Shpilberg que definen la gestión del conocimiento como *“la tarea de reconocer un activo humano enterrado en las mentes de las personas y convertirlo en un activo empresarial al que puedan acceder y ser utilizado por un mayor número de personas, de cuyas decisiones dependa la empresa”*.

El capital intelectual es un recurso intangible de la organización que posee valor, sin ser material ni físico y se localiza en los seres humanos o se obtienen a partir de procesos, sistema y cultura de la organización. (Visbal, 2004).

El capital intelectual está constituido por el capital humano, el capital estructural y el capital relacional:

- Capital Humano: es el valor del conocimiento creado por las personas que forman la organización; en este residen los conocimientos tácitos y explícitos de la organización. La combinación de conocimientos, experiencia, destrezas, educación, habilidades, aprendizaje, valores, actitudes y capacidad de los miembros de una organización para realizar sus tareas. Incluye los valores de la institución, su cultura y su filosofía.
- Capital estructural: es el valor del conocimiento creado en la organización. Está determinado por la cultura, normas, procesos y formado por los programas, las bases de datos, las patentes, los métodos y procedimientos de trabajo, modelos manuales, sistemas de dirección y gestión.
- Capital relacional: surge por el intercambio de información con externos, son las relaciones de la organización con agentes de su entorno, se refiere a las relaciones con los proveedores, accionistas, a los acuerdos de cooperación, alianzas estratégicas, tecnológicas, de producción y a la imagen de la institución, medios de comunicación, entre otros.

En definitiva, necesitamos un cambio en educación, que va a exigir una modificación de las estructuras curriculares, organizativas, actitudinales, etc. y un gran esfuerzo para que la educación sea efectivamente una puerta de entrada a la sociedad del conocimiento y no un sistema de exclusión.

Al respecto, Almeida A. (2010) plantea dos tipos de conocimiento que se debe gestionar en las instituciones educativas:

- 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, producto del talento y la creatividad de los miembros de la institución educativa aún no documentado ni sistematizado.

...Y agrega: en las instituciones educativas de cualquier nivel, deberá implementarse un plan básico de gestión del conocimiento, el mismo que podría abarcar las siguientes fases:

#### 1. Fase de diagnóstico:

- Conformación de un equipo multidisciplinario de promotores de gestión del conocimiento
- Realización del inventario del capital intelectual
- Socialización de los resultados
- Diseño de un proyecto de gestión del conocimiento

#### 2. Fase de ejecución:

- Recuperación de los activos intangibles de la institución
- Racionalización de los recursos
- Capacitación de los diferentes estamentos en procesos de lectura comprensiva, pensamiento lógico, pensamiento creativo y pensamiento crítico.
- Implementación de sistemas de flujo de la información
- Procesos de transformación de la información en conocimiento.

#### 3. Fase de evaluación y refuerzo

- Diseño y aplicación de instrumentos de evaluación
- Tabulación y análisis de resultados
- Diseño y ejecución de planes de mejora

En las instituciones educativas debe integrarse los sistemas de gestión del conocimiento a través de procesos innovadores que permitan desarrollar en los estudiantes competencias intelectuales para que aprovechando la información disponible generen el conocimiento que necesiten en el momento preciso para que su actividad sea efectiva.

## **Gestión de Calidad**

Los procesos de transformación de la sociedad, relacionados con la globalización, el desarrollo acelerado de la tecnología, que impactan en la economía, la información y los modelos de perfeccionamiento basados en la competitividad, condicionan un nuevo escenario para la educación, planteando nuevos retos sobre calidad, eficacia y eficiencia.

En el Ecuador se están desarrollando procesos de evaluación de la Educación básica, del bachillerato y de las universidades con fines de acreditación. Para este propósito la Constitución Política (2008) en el Art. 346, dispone que existirá una institución pública, con autonomía, de evaluación integral interna y externa, que promueva la calidad de la educación.

El Estado por su parte tiene la responsabilidad de “Fortalecer la educación pública y la coeducación; asegurar el mejoramiento permanente de la calidad, la ampliación de la cobertura, la infraestructura física y el equipamiento necesario de las instituciones educativas públicas” (Art. 347, numeral 1).

Este marco legal refuerza el requerimiento de implementación de sistemas de gestión de calidad en todas las instituciones educativas ecuatorianas.

La gestión de calidad es un proceso participativo que conlleva a una mejora de la eficacia y eficiencia del desempeño organizacional mediante el compromiso individual y colectivo de sus actores.

De allí la necesidad de que los directivos coordinen adecuadamente los recursos disponibles. Entre los elementos sobre los que gestiona la calidad educativa están:

- Los recursos materiales disponibles: aulas de clase, aulas de artes y oficios, biblioteca, laboratorios de ciencias naturales y computación, patios, instalaciones deportivas, coliseo, huerto escolar, mobiliario, recursos educativos...
- Los talentos humanos: nivel científico y didáctico del profesorado, experiencia y actitudes del personal en general, capacidad de trabajar en equipo, relaciones estudiante/profesor, tiempo de dedicación. Gestión del talento humano. Los servicios que presta y el desempeño de las personas son los que determinan la calidad de toda la organización.
- Gestión administrativa y académica de la institución: organización, funcionamiento de los servicios, relaciones humanas, coordinación y control...
- Aspectos pedagógicos: Proyecto de desarrollo institucional, Proyecto curricular institucional, evaluación inicial de los estudiantes al ingresar al plantel, adecuación de los objetivos y contenidos, tratamiento de la diversidad, metodología didáctica, utilización de los recursos educativos, logro de los objetivos previstos.
- Compromiso con normas y metas compartidas y claras. Los fines generales de la educación deben considerar las tres categorías básicas: la competencia académica y personal, la socialización de los estudiantes y la formación integral.
- Búsqueda y reconocimiento de unos valores propios (cultura organizacional).
- Liderazgo profesional de la dirección. La actividad directiva se centra en el desarrollo de actividades de información, organización, gestión, coordinación y control. Supone una continua toma de decisiones en aspectos: administrativos y burocráticos, personal, disciplina de los alumnos, relaciones externas, asignación de recursos, resolución de problemas y mediación de conflictos.
- Currículum bien planeado y estructurado, con sistemas de coordinación y actualización periódica.
- Clima de aprendizaje. La enseñanza y el aprendizaje constituyen el centro de la organización y la actividad escolar. Se cuida el ambiente de aprendizaje buscando el aprovechamiento del estudiante y el empleo eficiente de los tiempos de aprendizaje.

La motivación y los logros de cada estudiante están muy influidos por la cultura o clima organizacional de la institución educativa.

- Profesionalidad de la docencia.: organización eficiente del profesorado, conocimiento claro de los propósitos por los estudiantes y padres de familia, actividades docentes estructuradas, tratamiento de la diversidad intelectual, cultural y étnica, seguimiento de los avances de los estudiantes, uso de refuerzos positivos, claras normas de disciplina...Eficacia docente.
- Expectativas positivas sobre los alumnos estudiantes y sus posibilidades, comunicación de estas expectativas, proponer desafíos intelectuales a los estudiantes...
- Elevado nivel de implicación y apoyo de los padres. Participación de la comunidad educativa en todos y cada uno de los eventos contemplados en el plan operativo anual (Comités de grado y Comité Central de Padres de Familia. Comisiones mixtas profesores – padres de familia).
- Nivel de satisfacción de los miembros de la comunidad educativa.
- Impacto social.
- Apoyo activo y sustancial de la administración educativa.
- Aplicación de procesos de evaluación continua.

También se pueden citar los siguientes tipos de gestión:

- Gestión Tecnológica: Es el proceso de adopción y ejecución de decisiones sobre las políticas, estrategias, planes y acciones relacionadas con la creación, difusión y uso de la tecnología.
- 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.
- Gestión de Proyecto: es la disciplina que se encarga de organizar y de administran los recursos de manera tal que se pueda concretan todo el trabajo requerido por un proyecto dentro del tiempo y del presupuesto definido.
- Gestión del Ambiente: 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 antrópicas que afectan el ambiente, con el objetivo de lograr una adecuada calidad de vida.

- Gestión Financiera: se enfoca en la obtención y uso eficiente de los recursos financieros.

Se puede decir entonces que un director que quiera tener éxito en su institución debe considerar que por sí solo no puede lograrlo, la gestión involucra la participación coordinada de todos los miembros de la organización mediante un compromiso influenciado por la capacidad de gestión y liderazgo que ejerzan sus directivos.

## **2.2 Liderazgo Educativo**

### **2.2.1 Concepto**

En la actualidad el mundo está atravesando por un proceso de transformación en el que es necesario el ejercicio de un liderazgo compartido en función de los intereses del grupo. Es conveniente entonces iniciar con las aportaciones que nos dan algunos autores sobre el concepto de liderazgo y líder.

El Diccionario de la Real Academia de la Lengua presenta esta definición: "Liderazgo. m. liderato //2 Situación de superioridad en la que se halla una empresa, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito.

En relación al tema de estudio, Interesa conocer el significado de liderato. Liderato: Condición de líder// 2. Ejercicio de sus actividades.

De igual manera la acepción de líder. Líder (Del ingl. Leader, guía). com. Persona a la que un grupo sigue reconociéndola como jefe u orientadora. //2 Persona o equipo que va a la cabeza de una competición deportiva. //3. Construido en apos., indica que lo designado va a la cabeza entre los de su clase.



Por consiguiente el liderazgo *“es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”*. (Chiavenato, 1993).

Desde el estudio de distintos enfoques teóricos, M.B. Bass (1990), lo define así: *“El liderazgo es una interacción entre dos o más miembros de un grupo que a menudo requiere estructurar o reestructurar la situación, así como las percepciones y expectativas de los miembros. Los líderes son agentes de cambio, personas cuyos actos afectan más a otros de lo que éstos les afectan a ellos. El liderazgo tiene lugar cuando un miembro del grupo influye en la motivación o en las competencias del resto del grupo”*.

Es decir; el liderazgo (como fenómeno multidimensional) se define como la capacidad de influencia de una persona, dentro de una relación interpersonal dinámica que lleva al seguidor a adherirse libremente a la voluntad del líder, apoyado en la confianza en que podrá satisfacer así sus necesidades de bienes útiles, agradables y éticos. (Guillén, 2006, p.340).

De todas las definiciones de liderazgo que se han citado, se puede encontrar algunas coincidencias: 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.

Como aporte personal diría que el liderazgo consiste en la capacidad o habilidad que tiene una persona para influir, inducir, animar o motivar a otros a llevar a cabo determinados objetivos, con entusiasmo y por voluntad propia.

En la actualidad, la crisis del liderazgo es una realidad que no se puede ocultar en las instituciones educativas de manera especial en el sector fiscal, en donde sus directivos todavía siguen ejerciendo unas pautas de comportamiento que si bien eran efectivas para un momento dado, no responden a las situaciones concretas del mundo de hoy.

### 2.2.2 Tipos

Uno de los aspectos importantes sobre el estudio del liderazgo se refiere a los “estilos de liderazgo”, para lo cual Correa (2010) cita en su trabajo tres estilos: El líder autócrata, el líder participativo y el líder de rienda suelta (p.18).

**El líder autócrata**, asume totalmente las responsabilidades y considera que los subalternos sólo 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 los 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 tenía 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. (Correa, 2010, p.18).

**El líder 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.

El profesor participativo viene a ser un hábil conductor de sus estudiantes. No hace sentir su gobierno como algo pesado sino que invita a seguirlo. 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. (Correa, 2010, p.19).

**El líder de rienda suelta o liberal,** 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. (Correa, 2010, p.19).

¿Qué estilo de liderazgo adoptar?

Bajo un liderazgo exclusivamente autocrático es posible lograr una mayor cantidad de trabajo, pero a costa de generar tensión, y falta de espontaneidad y de iniciativa en los trabajadores; además del hecho de que el trabajo suele desarrollarse sólo cuando el líder está presente.

Bajo un liderazgo netamente liberal suelen obtenerse pobres resultados en cuanto a calidad y cantidad, además de que las tareas suelen desarrollarse al azar y se suele perder tiempo, por ejemplo, en discusiones personales no relacionadas con el trabajo en sí.

En un liderazgo solamente participativo el nivel de producción no suele ser igual al de los trabajadores sometidos bajo un liderazgo autocrático, pero la calidad del trabajo suele ser superior; además, bajo este liderazgo los trabajadores suelen mostrar mayor eficiencia, mayor creatividad, comunicación, responsabilidad y compromiso.

Adoptar un liderazgo participativo pareciera ser la mejor opción de las tres, sin embargo, en la práctica esto no es correcto, y se hace necesario aplicar los tres tipos de liderazgo de acuerdo a la situación que se esté dando, a las personas a liderar, y a la tarea o trabajo que se tenga que ejecutar.

En ocasiones debemos mostrarnos autoritarios y hacer cumplir las órdenes, otras, incentivaremos la participación y consultaremos a nuestros trabajadores antes de tomar decisiones y, en otras, dejaremos que ellos mismos las tomen.

Debemos mostrar un liderazgo autocrático, por ejemplo, cuando las tareas sean rutinarias y repetitivas, cuando haya indisciplina en los trabajadores, cuando no estén haciendo bien su trabajo, o cuando un trabajador cometa errores o faltas de manera reiterativa.

Debemos mostrar un liderazgo participativo, por ejemplo, cuando los trabajadores estén haciendo bien su trabajo, y la institución esté creciendo sostenidamente.

Y debemos mostrar un liderazgo liberal, por ejemplo, cuando el trabajador muestre un alto nivel de eficiencia y responsabilidad.

### **2.2.3. Características**

Hoy en día, los líderes son personas que por características de su personalidad y por sus actividades inciden en la vida de las personas que los rodean. (Correa, 2010, p. 20) cita también algunas características de un líder:

- **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, emociones y afectos propios y ajenos. 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 plantear 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 mejorar las que ya existen. No se estanca en el pasado. Es un visionario.
- **Flexibilidad.** Para poder hacer los cambios que se requieran. Para lograr la voluntad de quienes no estén 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.

En las instituciones educativas se requiere de sus directivos capacidad de gestión y liderazgo, preparación acabada sobre el tema que se dirige, empatía e inteligencia social y crítica, carácter estable y sereno y dominio de su persona.

### **Perfil del Director del Centro Educativo**

En la Gestión Institucional:

- Tener capacidad de liderazgo y convocatoria para gestionar su centro educativo.
- Conocer y aplicar adecuadamente la normatividad del sector educación y otras normas pertinentes a su función directiva.
- Poseer capacidad para resolver problemas y tener habilidad para tomar decisiones.
- Evidenciar capacidad de comunicación y habilidad para mantener buenas relaciones humanas con alumnos, padres de familia y profesores.
- Asumir el rol de creador de condiciones favorables para el desarrollo de capacidades humanas de los distintos actores educativos.
- Conocer y aplicar en su centro métodos y técnicas para elaborar el Proyecto de Desarrollo Institucional.
- Evaluar su accionar, y el de las personas a su cargo, considerando los procesos y sobre la base de los resultados.

En la Gestión Pedagógica

- Organizar la acción educativa para que se desarrollen las competencias que integren habilidades, conceptos, actitudes y destrezas.
- Conocer y aplicar procedimientos de diversificación y adecuación curricular del centro educativo.
- Tener capacidad de identificar y organizar la evaluación de los elementos técnicos del proceso de aprendizaje, innovación, textos y materiales educativos.

- Manejar adecuadamente las técnicas y procedimientos de supervisión y evaluación educativa.
- Conocer y aplicar técnicas y procedimientos que fomenten la motivación y actualización docente.

En la Gestión Administrativa:

- Conocer y manejar correctamente los sistemas de personal, racionalización, presupuesto, tesorería, contabilidad y control adecuados al centro educativo.
- Conocer y aplicar normas técnicas y procedimientos de la infraestructura y equipamiento educativo.
- Tener capacidad de generar y administrar recursos financieros con un enfoque gerencial.

Dirección Gerencial de los centros educativos:

Es una función administrativa, que consiste en hacer funcionar el cuerpo social de una organización, para lograr los objetivos y metas establecidos, a través de la orientación, coordinación y motivación del personal.

Para una efectiva dirección se debe tener en cuenta:

- La autoridad
- La motivación
- La coordinación
- Las Comunicaciones,
- El liderazgo.

La Autoridad: Se encuentra amparado por el aspecto normativo y el aspecto personal, el normativo es a través de un documento de nombramiento (memorando, resolución, oficio, etc.) y el aspecto personal determinado por el conocimiento, experiencia y capacidad.

La Motivación: Consiste en una serie de técnicas que utiliza la dirección, para lograr la participación activa y voluntaria de las personas en la consecución de las metas, que quiere lograr la empresa.

La Coordinación: es un proceso integrador o sincronizador de los esfuerzos y acciones del personal, en calidad, tiempo y en dirección, de suerte que funcione armónicamente y sin fricciones y duplicaciones, a fin de satisfacer y alcanzar los objetivos y metas establecidas por la empresa.

Las Comunicaciones: Es un proceso de intercambio verbal, escrito y visual, para transmitir y conocer criterios, informaciones, pensamientos, aspiraciones, etc.

El papel que desempeña es muy importante, especialmente para la toma de decisiones de manera responsable en los niveles de dirección y operativos de la empresa. Si no hay comunicación, no puede existir interacción de los miembros de la empresa, es la base que permite establecer relaciones con las personas, por eso se debe asegurar que los mensajes fluyan en toda la estructura administrativa en forma clara, precisa y completa, además de incentivar la comunicación en doble vía o sentido.

El Liderazgo: Está basado fundamentalmente en autoridad personal; Un líder puede ser definido como una persona capaz de unir a otro para el logro de un objetivo determinado o el arte de dirigir, coordinar y motivar individuos y grupos para que alcancen determinados fines; Consiste fundamentalmente en que el gerente líder posea buena capacidad expresiva , intelectual y social.

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

*“No todos los administradores son líderes, ni todos los líderes son administradores”*  
Robbins

Iniciaré citando algunas definiciones de directivo:



Directivo, -va, adj./s. m. y f. 1// Relativo a la dirección. 2// Que tiene facultad y el poder de dirigir. 3// Se aplica a la persona que forma parte de un conjunto de personas que gobiernan, mandan, rigen o guían un grupo o una cosa. (Diccionario Manual de la Lengua Española. 2007).

Al analizar estas acepciones, se puede identificar tres términos relacionados: Dirección, director y dirigir. En cada caso se dan las diferentes acepciones que el Diccionario reconoce.

### **Dirección**

1. Acción y efecto de dirigir o dirigirse.
2. Camino o rumbo que un cuerpo sigue en su movimiento.
3. Consejo, enseñanza o preceptos con que se encamina uno.
4. Conjunto de personas encargadas de dirigir una sociedad, establecimiento, explotación, etc.
5. Cargo de director.
6. Oficina o casa en que despacha el director o los directivos.

### **Director**

1. Que dirige.
2. Persona a cuyo cargo está el régimen o dirección de un negocio, cuerpo o establecimiento especial.
3. Sujeto que solo o acompañado de otros está encargado de la dirección de los negocios de una compañía.

### **Dirigir.**

1. Enderezar, llevar rectamente una cosa hacia un término o lugar señalado.
2. Guiar mostrando dando señas de un camino.
3. Encaminar la intención y las operaciones a determinado fin.
4. Gobernar, regir, dar reglas para el manejo de una dependencia, empresa o pretensión.

La palabra director proviene en su etimología del latín director, aludiendo a quien dirige, y a la vez dirigir proviene del vocablo latino “dirigere”, y significa ordenar en muchas direcciones, por lo cual su tarea es básicamente administrativa. El director es entonces, aquel que ordena, manda, guía y dispone un emprendimiento.

Ahora citaré las definiciones de líder:

El Diccionario de la Real Academia Española (2005), que define a un líder como “la Persona a la que un grupo sigue reconociéndola como jefe u orientadora”.

Por su parte, Esquivel (2006) un líder es *“aquella persona que posee la habilidad para influir sobre los miembros de un grupo para alcanzar los objetivos planteados de cualquier otra institución”*.

Si buscamos elementos comunes en estas tres definiciones podemos afirmar, sin temor a equivocarnos que un líder es aquella persona que: primero influye en los demás, y segundo, tiene seguidores para lograr objetivos.

La diferencia entre los directivos y los líderes, escribió Zalesnik (1977), 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 posponer una conclusión con el fin de comprender en mayor profundidad los problemas...

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.

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 el 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 opuestos, 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.

- 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.

En cambio, a los líderes son personas 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.

## **Roles de un líder**

El líder tiene un rol fundamental en lo personal, familiar y en lo social.

- En lo personal, tiene que reconocer y practicar la ética de respeto mutuo, solidaridad, confianza. Honestidad, humildad, fidelidad, honradez y amistad. Tiene que reconocer los valores positivos y actitudes de las personas, motivando a sus seguidores para que alcancen su plena realización; tiene que dirigir por medio de la palabra, inspirar por medio de la confianza y la simpatía (carismático), poner a los demás de parte de uno y además, poder cambiar suficientemente el clima a fin de que todos puedan hacer las cosas que deben hacer.
- En lo familiar, tiene que sembrar y desarrollarse los sentimientos que conllevan a la unificación y armonía de las personas, respetando y revalorando las actitudes y valores de la familia, como el elemento fundamental de progreso social, también tiene que enseñar a sus hijos los aspectos, de la vida real, para que sean buenos padres y buenos ciudadanos.
- En el aspecto social, tiene que reconocer y practicar la ética de trabajo en equipo y la ética de progreso social, creando una comunidad humana unida por el vínculo del trabajo y la amistad, encaminando hacia la felicidad compartida.

En resumen, los roles del líder se orientan a lograr un desarrollo humano sostenido; esto es un progreso económico con un desarrollo equitativo, apoyándose en la creatividad humana en la propiedad intelectual, en el poder de la mente y en el trabajo en equipo, y no en el trabajo personal.

## **Competencias del liderazgo educativo**

Es importante que el gestor educativo conozca y utilice adecuadamente un grupo de competencias que le permitan ejercer un liderazgo efectivo y eficiente dentro de la institución.

Siendo necesario entonces mencionar las características y tipos de competencias que todo directivo debe utilizar, para lo cual la Dra. Fernández Ma. José (2010) en un congreso sobre Desarrollo de competencias de liderazgo directivo en organizaciones educativas señaló:

#### Características de las Competencias:

1. Las competencias implican un conjunto de conocimientos, aptitudes y rasgos de personalidad. Están relacionadas con ellas si bien muestran ciertas diferencias, tal como señala Levy-Leboyer, C. (1997:39).
2. Las competencias sólo son definibles en la acción (actividad profesional, desempeño del trabajo, etc), que es donde se ejercitan y manifiestan.
3. Se producen como consecuencia de la integración dinámica de unas capacidades, aptitudes, con rasgos de personalidad, experiencias adquiridas, motivación, objetivos personales, metas de la empresa, etc. que conforman una determinada estructura mental capaz de dar una respuesta exitosa en la acción, relativamente estable en el tiempo y flexible si así se requiere. Esta estructura compleja e integrada determina conductas inteligentes en situaciones o tareas determinadas.
4. Dependen en parte de las experiencias adquiridas e integradas en la persona, quien de alguna manera las automatiza.
5. Tienen un efecto causal sobre el desarrollo de una tarea, permitiendo predecir el éxito en función de las mismas. Esta es una característica claramente diferenciadora de otras variables o rasgos.
6. Son específicas para un contexto determinado, situación concreta o peculiaridad de la organización. No significa que no haya competencias que pueden ser válidas en situaciones diversas, pero si existirán algunas competencias específicas en función del tipo de tarea y organización, es decir, del contexto específico en que la tarea se desarrolla.
7. Presentan dificultades de identificación y de evaluación, si bien para que sean útiles en la gestión de recursos humanos deben ser medibles con fiabilidad y validez. . La complejidad de las variables que interaccionan y las posibles combinaciones que se puedan producir están en la base de esta dificultad.

## Competencias Directivas

- Competencias de pensamiento estratégico: “Capacidades y habilidades para promover y gestionar procesos de cambio, al tiempo que implica a los agentes en proyectos de misión compartida de la organización. Todo esto queda plasmado en un Proyecto de Dirección”
- Competencias de gestión del aprendizaje: “dirección pedagógica del aprendizaje como una competencia clave del liderazgo: liderar los procesos de enseñanza-aprendizaje, supervisar la labor del profesorado, desarrollo profesional del profesorado”.
- Competencia de relación con las personas: “El liderazgo, como relación de influencia en otras personas, crea redes de relaciones humanas entre los agentes educativos y, en primer lugar, el profesorado para gestionar los proyectos institucionales”
- Competencia para la creación y animación de estructuras organizativas: “En un contexto de creciente autonomía, el director debe ser capaz de organizar estructuras que faciliten coordinarse y trabajar en equipo, en un marco legislativo compartido”

Se pueden considerar como competencias directivas las siguientes:

- Asertividad
- Escucha activa
- Claridad y concisión en la expresión
- Trabajo en equipo
- Capacidad de dirección y liderazgo. Delegar
- Motivación
- Control de calidad
- Desarrollo del personal
- Planificación de proyectos,
- Negociación
- Organización de recursos
- Comprensión del contexto

Por lo anotado se puede concluir que un adecuado manejo de competencias en liderazgo educativo, mejoraría la calidad de la gestión escolar y beneficiaría a toda la organización.

### **Competencias de la gestión educativa**

Se puede definir a la competencia como el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes, valores, creencias y principios que se ponen en juego para resolver los problemas y situaciones que emergen en un momento histórico determinado, el que le toca vivir al sujeto que interactúa en el ambiente.

Pozner, P. (2000) cita como competencias para la profesionalización de la gestión educativa las siguientes: (disponible en: [www.iipebuenosaires.org.ar](http://www.iipebuenosaires.org.ar)).

1. Liderazgo: se compone de “un conjunto de procesos que orientan a las personas y a los equipos en una determinada dirección hacia el logro de la excelencia y el aprendizaje organizacional, primordialmente por medios no coercitivos”. Según la misma autora, existen algunas prácticas que hacen a un buen liderazgo:
  - Inspirar la necesidad de generar transformaciones.
  - Generar una visión de futuro y comunicarla.
  - Promover trabajo en equipos.
  - Brindar orientación que desarrolle el espíritu de logro.
  - Consolidar los avances en las transformaciones.
  - Actualizar el aprendizaje y acumular conocimiento.
  
2. Comunicación: La importancia de una buena comunicación, la elección de buenos canales para hacerlo y la generación de compromisos a través de la comunicación.
  
3. Delegación: hoy hablamos de sujetos que poseen capacidad de aporte libre e inteligente a quienes podemos delegarles (otorgarles la autoridad necesaria para decidir en un ámbito preciso). Para hacerlo es importante:



- Analizar misión y responsabilidades
- Identificar áreas de trabajo claves
- Decidir qué se delegará
- Decidir a quién se le delegará
- Contratar y comunicar

4. Negociación y Resolución de conflictos: la negociación es una parte muy importante de la gestión educativa estratégica ya que siempre existen conflictos, en cualquier organización, es fundamental aprender a resolverlos. Esto pesa más en una institución escolar donde además, estamos formando personas que puedan ser buenos ciudadanos democráticos.

5. Anticipación: aquí es fundamental la prospectiva, la generación de escenarios y la superación de esquemas lineales.

6. Trabajo en equipo: esta herramienta de trabajo es cada día más importante en la gestión educativa, cada día más compleja. Trabajar en equipo implica: un objetivo; un compromiso; un lenguaje común generado; y una convocatoria.

Estas prácticas ayudan a profesionalizar el equipo docente y lograr una metodología de trabajo por proyectos.

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

En educación mucho se ha hablado de la práctica de valores, incorporado actualmente con la denominación “*El Buen vivir*”, principio constitucional basado en el Sumak Kawsay, una concepción ancestral de los pueblos originarios de los Andes. El Buen vivir está presente en la educación ecuatoriana como principio rector del sistema educativo, y también como hilo conductor de los ejes transversales que forman parte de la formación en valores.

Es necesario responder entonces, ¿qué son los valores?

López de Llergo, A. (2000) señala que: *“Valor es toda perfección real o posible que procede de la naturaleza y que se apoya tanto en el ser como en la razón de ser de cada ente”*

Para Williams, T. *“Los valores humanos son aquellos bienes universales que pertenecen a nuestra naturaleza como personas y que, en cierto sentido, nos humanizan, porque mejoran nuestra condición de personas y perfeccionan nuestra naturaleza humana”*

Muchos dicen que el valor es un parámetro, un punto de referencia, un atributo de sentido que le damos a aquello que realmente vale la pena para nosotros. Un valor es lo que debe ser. En consecuencia los valores y la valoración que hagamos de algo, forma parte de nuestra subjetividad.

Si hoy se ha sido justo en una acción, es necesario que las acciones que se realicen en el futuro sigan siéndolo. Ejercitar valores no es una tarea que acaba con un solo acto, pues siempre y a través de nuestras acciones, estamos poniendo en práctica nuestros valores.

### **Tipos de valores**

Según Jiménez, (2010) Podemos hablar de valores universales, porque desde que el ser humano vive en comunidad ha necesitado establecer principios que orienten su comportamiento en su relación con los demás. En este sentido, se consideran valores universales, la honestidad, la responsabilidad, la verdad, la solidaridad, la cooperación, la tolerancia, el respeto y la paz, entre otros. y sigue.. Sin embargo, puede resultar útil para facilitar su comprensión, clasificar los valores de acuerdo con los siguientes criterios:

- Valores personales:

Son aquellos que consideramos principios indispensables sobre los cuales construimos nuestra vida y nos guían para relacionarnos con otras personas. Por lo general son una mezcla de valores familiares y valores socio-culturales, junto a los que agregamos como individuos según nuestras vivencias.

- Valores familiares:

Se refieren a lo que en familia se valora y establece como bien o mal. Se derivan de las creencias fundamentales de los padres, con las cuales educan a sus hijos. Son principios y orientaciones básicas de nuestro comportamiento inicial en sociedad. Se transmiten a través de todos los comportamientos con los que actuamos en familia, desde los más sencillos hasta los más “solemnes”.

- Valores socio-culturales:

Son los que imperan en la sociedad en la que vivimos. Han cambiado a lo largo de la historia y pueden coincidir o no con los valores familiares o los personales. Se trata de una mezcla compleja de distintos tipos de valoraciones, que en muchos casos parecen contrapuestas o plantean dilemas.

Por ejemplo, si socialmente no se fomenta el valor del trabajo como medio de realización personal, indirectamente la sociedad termina fomentando “anti-valores” como la deshonestidad, la irresponsabilidad o el delito.

- Valores materiales:

Son aquellos que nos permiten subsistir. Tienen que ver con nuestras necesidades básicas como seres humanos, como alimentarnos o vestirnos para protegernos de la intemperie. Son importantes en la medida que son necesarios. Son parte del complejo tejido que se forma de la relación entre valores personales, familiares y socio-culturales. Cuando se exageran, los valores materiales entran en contradicción con los espirituales.

- Valores espirituales:

Se refieren a la importancia que le damos a los aspectos no-materiales de nuestras vidas. Son parte de nuestras necesidades humanas y nos permiten sentirnos realizados. Le agregan sentido y fundamento a nuestras vidas, como ocurre con las creencias religiosas.

- Valores morales:

Son las actitudes y conductas que una determinada sociedad considera indispensables para la convivencia, el orden y el bien general.

### **Valores del Sistema Educativo Ecuatoriano**

En el Plan Decenal de Educación (2006-2015) se señalan los siguientes valores del sistema educativo ecuatoriano:

- Honestidad, para tener comportamientos transparentes con nuestros semejantes y permitir que la confianza colectiva se transforme en una fuerza de gran valor, para ser honrados, sinceros, auténticos e íntegros
- Justicia, para reconocer y fomentar las buenas acciones y causas, condenar aquellos comportamientos que hacen daño a los individuos y a la sociedad, y velar para que no se produzcan actos de corrupción
- Respeto, empezando por el que nos debemos a nosotros mismos y a nuestros semejantes, al medio ambiente, a los seres vivos y a la naturaleza, sin olvidar las leyes, normas sociales y la memoria de nuestros antepasados
- Paz, para fomentar la confianza en nuestras relaciones con los demás, reaccionar con calma, firmeza y serenidad frente a las agresiones, así como reconocer la dignidad y los derechos de las personas
- Solidaridad, para que los ciudadanos y ciudadanas colaboren mutuamente frente a problemas o necesidades y conseguir así un fin común, con entusiasmo, firmeza, lealtad, generosidad y fraternidad

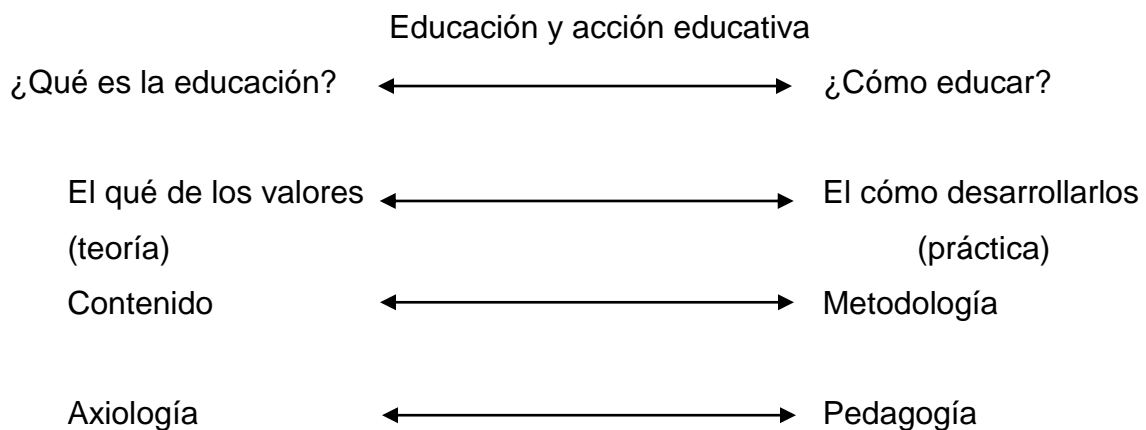
- Responsabilidad, para darnos cuenta de las consecuencias que tiene todo lo que hacemos o dejamos de hacer, sobre nosotros mismos o sobre los demás y como garantía de los compromisos adquiridos
- Pluralismo, para fomentar el respeto a la libertad de opinión y de expresión del pensamiento, a desarrollar libremente su personalidad, doctrina e ideología, con respeto al orden jurídico y a los derechos de los demás.

## Los Valores y la educación

Chavarría, M. (2004) señala: “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.

Para educar en los 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 una 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. Esto es 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 a 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...

... Los modos o formas de abordar la acción educativa pueden ser muy variados, pero en todos los casos habrán de considerar básicamente los siguientes tres principios:

- El ejemplo de los educadores: como punto de partida, con el fin de ser reflejo vivo (aunque imperfecto naturalmente) de los valores en lo que se desea formar.
- La convicción vs. La imposición, como propósito que se desea lograr, pues los valores pueden proponerse pero nunca imponerse.
- La formación de la voluntad como medio sustancial, pues el comportamiento humano es decisión y tarea personal.

Ejemplo, convicción y voluntad son tres cauces concretos pero complejos para la educación en los valores. El ejemplo supondrá esfuerzo y vocación por parte de los educadores; la convicción requerirá el esfuerzo intelectual por parte de educadores y educandos; y la voluntad precisará que desde la infancia el educando posea una formación en las virtudes humanas”.

La educación en valores es un proceso sistémico, pluridimensional, intencional e integrado que garantiza la formación y el desarrollo de la personalidad consciente; se concreta a través de lo curricular, extracurricular y en la vida misma.

La personalidad es *“un sistema de alto nivel de integración de funciones síquicas del individuo, un complejo de formaciones estructuradas sobre ciertos principios que funcionan dirigidos a un objetivo”* (D’Angelo, 1996).

Si se quiere incidir a través de la educación en la personalidad es necesario adentrarse en el porqué de los objetivos de la actividad, que lo hacen componer un proyecto de vida. Si la educación concibe el proyecto de vida no como un modelo ideal-individual solamente, sino que lo relaciona a su vez con un modelo real-social, entonces podrá acercarlo a su realización.

La educación debe preparar al individuo para el logro en cada momento de la autorrealización, entendida ésta como: “la orientación de la personalidad que se dirige al desarrollo de las potencialidades, a la realización de valores e intereses fundamentales del individuo en la actividad social” (D’Angelo, 1996).

La educación puede ayudar a definir un proyecto de vida efectivo y eficaz, convirtiéndolo en un proyecto real, haciendo corresponder las posibilidades internas del individuo y las del entorno, mediante el desarrollo de los valores, la concepción del mundo, la capacidad de razonamiento, los conocimientos, la motivación y los intereses. Educar en valores significa contribuir a la función integradora del individuo mediante la valoración de las contradicciones de la motivación, los intereses, etc.

Los valores no se enseñan y aprenden de igual modo que los conocimientos y las habilidades, y la escuela no es la única institución que contribuye a la formación y desarrollo de éstos. Otra peculiaridad de la educación en valores es su carácter intencional, consciente y de voluntad, no sólo por parte del educador, sino también del educando, quien debe asumir dicha influencia a partir de su cultura, y estar dispuesto al cambio.

De ahí la importancia y la necesidad de conocer no sólo el modelo ideal de educación, sino las características del estudiante en cuanto a sus intereses, motivaciones, conocimientos, y actitudes, las que no están aisladas de las influencias del entorno ambiental. Una comprensión clara de los límites objetivos del entorno, del modelo a que aspira la sociedad y de la subjetividad del estudiante permite dirigir mejor las acciones educativas y dar un correcto significado al contenido de los valores a desarrollar.

Son tres las condiciones para la educación en valores:

Primera: conocer al estudiante en cuanto a: determinantes internas de la personalidad (intereses, valores, concepción del mundo, motivación, etc.); actitudes y proyecto de vida (lo que piensa, lo que desea, lo que dice y lo que hace).

Segunda: conocer el entorno ambiental para determinar el contexto de actuación (posibilidades de hacer).

Tercera: definir un modelo ideal de educación.

Incidencias de la educación en valores:

- Desarrolla la capacidad valorativa en el individuo y permite reflejar adecuadamente el sistema objetivo.
- Desarrolla la capacidad transformadora y participativa con significación positiva hacia la sociedad.
- Desarrolla la espiritualidad y la personalidad hacia la integralidad y el perfeccionamiento humano.
- Transforma lo oficialmente instituido a través de las normas morales, los sistemas educativos, el derecho, la política y la ideología.

Los valores no son pues el resultado de una comprensión, y mucho menos de una información pasiva, ni tampoco de actitudes conducidas sin significación propia, por el sujeto. Es algo más complejo y multilateral pues se trata de los componentes de la personalidad, sus contenidos y sus formas de expresión a través de conductas y comportamientos, por lo tanto sólo se puede educar en valores a través de conocimientos, habilidades de valoración-reflexión y la actividad práctica.



### **3. METODOLOGÍA**

La investigación se desarrolló en el Colegio Técnico “Alfonso Lituma Correa” del cantón Gualaceo, que tiene una trayectoria de 30 años de servicio a la comunidad. Este centro educativo surgió como una necesidad de la población estudiantil femenina que terminaba su instrucción primaria y no podía continuar sus estudios secundarios por la difícil situación económica del hogar.

Es un grupo de Padres de Familia, quienes con el apoyo de las autoridades locales, inician la gestión ante las autoridades del Ministerio de Educación para la creación de un colegio femenino fiscal en el cantón. Inicia sus labores como colegio particular en 1980, con 60 estudiantes; se convierte en fiscal en el año 1982 por decreto N° 006217.

Actualmente es una de las instituciones de prestigio del cantón, oferta dos especialidades de bachillerato técnico: Organización y Gestión de la Secretaria y Cocina, acoge actualmente a 638 estudiantes (mujeres y varones) del sector urbano como del rural, pasó a ser una institución mixta hace cuatro años.

Cuenta con una buena infraestructura física, cancha con cubierta, dos laboratorios de computación, uno de Ciencias naturales y una cocina de primer nivel.

#### **3.1 Participantes:**

Participan en la presente investigación; el personal directivo, docente y administrativo, así como los y las estudiantes y padres de familia del Colegio Técnico “Alfonso Lituma Correa” del cantón Gualaceo, provincia del Azuay.

La investigación se centró en seis (6) directivos, Rector, Vicerrector y cuatro Directores de Área, veinte y cinco (25) profesores, veinte estudiantes (20) y quince (15) padres de familia. Los estudiantes investigados pertenecen al décimo año de Educación General

Básica, de los cuales cuatro (4) son varones y dieciséis (16) son mujeres debido a que la población estudiantil mayoritariamente es femenina.

Tabla 1  
Personal directivo clasificado por sexo y edad

SEXO EDAD	Masculino		Femenino		Total	
	F	%	F	%	F	%
Menos de 25 años	-	-	-	-	-	-
26-30 años	-	-	-	-	-	-
31-35 años	-	-	1	16,67	1	16,67
36-40 años	-	-	1	16,67	1	16,67
Más de 40 años	2	33,33	2	33,33	4	66,66
Total	2	33,33	4	66,67	6	100

FUENTE.- Colegio Técnico "Alfonso Lituma Correa"  
ELABORACIÓN: Natalia Espinoza

Como se puede apreciar en la tabla el 66,67% de encuestados pertenecen al sexo femenino, mientras que el 33,33% son del sexo masculino, dando como resultado el predominio de las mujeres en las labores directivas. En lo que respecta a la edad el 66,66% se ubica en el rango de más de 40 años, resultado que implica que la dirección está en manos de personas adultas, que tienen que liderar procesos innovadores con la experiencia que han acumulado en sus años de servicio.

Tabla 2  
Personal Docente clasificado por sexo y edad

SEXO EDAD	Masculino		Femenino		Total	
	F	%	F	%	F	%
Menos de 25 años	2	8	1	4	3	12
26-30 años	-	-	4	16	4	16
31-35 años	1	4	2	8	3	12
36-40 años	2	8	4	16	6	24
Más de 40 años	2	8	7	28	9	36
Total	7	28	18	72	25	100

FUENTE.- Colegio Técnico "Alfonso Lituma Correa"  
ELABORACIÓN: Natalia Espinoza

En la tabla se puede apreciar que el 72% de los docentes pertenecen al sexo femenino y el 28% al sexo masculino, resultado que demuestra el predominio del género femenino, como ocurre también en el área directiva. En cuanto a la edad el 12% se ubica en el rango de menos de 25 años, mientras que el 60% está por encima de los 36 años, esto permite determinar que el equipo docente es mayoritariamente adulto y maduro para ejercer las labores educativas, pero siempre es necesario la capacitación permanente.

Tabla 3

Personal Administrativo y de Servicios clasificados por edad

Edad	F	%
Menos de 25 años	-	-
26-30 años	1	20
31-35 años	-	-
36-40 años	1	20
Más de 40 años	3	60
Total	5	100

FUENTE.- Colegio Técnico "Alfonso Lituma Correa"  
ELABORACIÓN: Natalia Espinoza

En lo que respecta al Personal Administrativo y de Servicios se evidencia que son personas adultas y maduras para el desempeño de sus cargos los mismos que pueden contribuir a mejorar el servicio que ofrecen a la comunidad educativa.

Tabla Nro. 4

Población estudiantil clasificada por edad

EDAD	f	%
11-12 años	118	18,50
13-14 años	236	39,99
15-16 años	187	29,31
17-18 años	97	15,20
Total	638	100

FUENTE.- Colegio Técnico "Alfonso Lituma Correa"  
ELABORACIÓN: Natalia Espinoza

La población estudiantil está dentro del límite aceptable para cursar estudios secundarios, pues se ubican entre los 11 y 18 años, edades que permiten desarrollar adecuadamente los procesos de enseñanza aprendizaje.

Tabla Nro. 5

Población estudiantil clasificada por sexo

Sexo	f	%
Masculino	21	3,29
Femenino	617	96,71
Total	638	100

FUENTE.- Colegio Técnico "Alfonso Lituma Correa"  
ELABORACIÓN: Natalia Espinoza

En la tabla se puede apreciar que el 96,71% de la población estudiantil es femenina, pues la institución surgió como una necesidad para que las mujeres continúen sus estudios secundarios, apenas el 3,29% es masculino, en el sentido que desde hace 4 años se da la oportunidad para que los varones ingresen a la institución.

### **3.2 Materiales e instrumentos.**

Los materiales de apoyo se dividen en instrumentos de investigación y medios tecnológicos con los cuales se desarrolló el proceso de investigación.

Los instrumentos de investigación se refieren a los cuestionarios de encuesta para directivos, personal docente, estudiantes y padres de familia, el cuestionario de entrevista para los directivos, así como la observación directa de los instrumentos curriculares que permitieron recoger información sobre la gestión, liderazgo y valores institucionales.

#### **Encuesta:**

La encuesta *“es una técnica de investigación de campo que tiene por objeto recoger datos en una población mediante la aplicación de un cuestionario, cuyas respuestas son las opiniones del grupo investigado”* (Palacios, 2008, p. 118).

En lo que respecta a la técnica de la encuesta, el equipo de profesores de la Universidad diseñó tres de los cuatro cuestionarios a aplicarse, el primero para directivos, el segundo para docentes y el tercero para estudiantes, siendo de mi responsabilidad el diseño del cuestionario para los padres de familia del colegio investigado.

Los respectivos cuestionarios se caracterizan por ser formales y estructurados, constan de una sección preliminar en donde se describe el propósito de la encuesta, se señalan las recomendaciones que han de seguir los encuestados para que los datos suministrados sean objetivos y veraces. En la primera parte se solicitan datos de identificación del establecimiento educativo.

#### **Encuesta a Directivos (Gestores Educativos):**

El objetivo de esta encuesta es conocer a nivel interno cómo está estructurada en la institución, la gestión administrativa, pedagógica y el liderazgo que ejercen los directivos en el centro, que viene a ser como una autoevaluación de los directivos sobre su gestión.

El cuestionario de la encuesta tiene 14 preguntas con opciones de selección simple y múltiple, las cuatro primeras preguntas se refieren a la organización del centro educativo, en las seis siguientes se describen aspectos sobre la administración y liderazgo y las cuatro últimas preguntas a la gestión pedagógica, en lo que respecta a aspectos curriculares.

#### **Encuesta a Docentes:**

El propósito del instrumento es, en primer lugar que los docentes realicen una objetiva evaluación de la gestión que vienen realizando los directivos en el centro educativo y en segundo término que se realicen una autoevaluación en función a su desempeño como líderes de aula, desde la perspectiva pedagógica y administrativa.

El cuestionario está compuesto de dieciséis declaraciones con tres posibles respuestas: Siempre, a veces y nunca, Se divide en dos partes: diez ítems relacionados con la gestión y liderazgo de los directivos y seis ítems con el desempeño docente y administrativo.

### **Encuesta a Estudiantes:**

El objetivo de esta encuesta es recabar opiniones de los estudiantes sobre la administración, gestión y liderazgo de las autoridades y profesores del centro educativo en el que se educan.

El cuestionario consta de 14 declaraciones en las que se podrá apreciar el clima escolar que perciben los estudiantes del establecimiento. Cada declaración tiene tres posibles respuestas, siempre, a veces y nunca.

### **Encuesta a Padres de Familia:**

El objetivo de esta encuesta es recabar opiniones de los padres de familia sobre la administración, gestión y liderazgo de las autoridades y profesores del centro educativo en el que se educan sus hijos y representados.

El cuestionario consta de 12 enunciados. Cada enunciado tiene tres posibles respuestas, siempre, a veces y nunca.

### **Entrevista a Directivos**

“La entrevista es una técnica de investigación que sirve para recoger datos mediante un diálogo, entre dos o más personas”. (Palacios, 2008, p.114)

Este instrumento sirvió como aporte para fundamentar el informe de tesis y para potenciar la propuesta de innovación para la Gestión de la organización sustentada en valores y liderazgo. El cuestionario de la entrevista consta de ocho preguntas que

recogen información sobre liderazgo y valores como elementos esenciales para la gestión administrativa adecuada en un centro educativo.

### **Observación de los Documentos Curriculares:**

La observación *“es una técnica de investigación que consiste en observar personas, fenómenos, hechos, casos, objetos, acciones, situaciones, etc., con el fin de obtener determinada información necesaria para una investigación”*. (Palacios, 2008, p. 109)

Gracias a la colaboración de los directivos se realizó la observación directa de los siguientes documentos curriculares: Manual de Procedimientos Administrativos, Plan de Transformación Institucional (PTI), Plan Operativo Anual (POA), Proyecto Educativo Institucional (PEI), Código de Convivencia, Reglamento Interno, de estos documentos algunos estaban en proceso de revisión, pero proporcionaron información valiosa para el presente trabajo de investigación.

### **3.3 Método y Procedimiento**

El tipo de investigación utilizado en el presente estudio es de carácter descriptivo, porque permite explicar o describir los fenómenos objeto de investigación e interpretar la gestión en liderazgo y valores en la institución educativa.

Tiene un paradigma cualitativo y cuantitativo, porque por una parte se hará un análisis descriptivo de los documentos curriculares y a luego la tabulación y registro de los datos obtenidos de las encuestas en tablas estadísticas.

Los métodos a utilizarse son los siguientes:

- El **descriptivo**, porque se hizo una explicación de la metodología, presentación de los resultados, su interpretación, así como en la propuesta para fortalecer el objeto de investigación.

- El **analítico**, por cuanto se realizó un análisis de los referentes teóricos sobre gestión educativa, liderazgo educativo y gestión de la calidad en valores, también permitirá explicación de la validez de los conocimientos
- El **sintético** porque permitió ir del todo a las partes, asociando juicios de valor, abstracciones, conceptos y valores que incrementarán el conocimiento de la realidad y que facilitarán la comprensión del objeto de estudio, cuando se realicen las conclusiones.
- El **histórico**, que ayudó al cumplimiento de los objetivos propuestos, para evidenciar el aporte histórico de la organización.
- La **Inducción**, permitió configurar el conocimiento desde los hechos particulares a las generalizaciones, en comparación con los supuestos de trabajo que sirvieron de base para la investigación, siempre buscando el fortalecimiento de los conocimientos existentes a la luz de los aportes de las ciencias, de la Pedagogía y de la tecnología, en nuestro caso particular la computación.
- La **Dedución**, para la generalización de los hechos particulares del objeto de estudio. Ambos métodos ayudarán a generalizar lógicamente los datos empíricos que se obtuvieron en el proceso de investigación.
- El **Hermenéutico**, se utilizó para realizar la interpretación bibliográfica, desde los lineamientos del aporte teórico conceptual que permitirá el análisis de la información empírica a la luz del aporte teórico de los autores consultados.
- El **Estadístico**, como herramienta que permitió organizar en tablas estadísticas la información obtenida de la aplicación de los instrumentos de investigación (encuestas y listados de control de la observación). Este procedimiento facilitará la objetivización y comprensión de los datos para finalmente realizar la verificación de los objetivos planteados en la planificación de la investigación.



## Técnicas e instrumentos de investigación

Para la recolección de información empírica se seleccionaron y utilizaron las siguientes técnicas e instrumentos:

- La del fichaje, que posibilitó la recolección de información bibliográfica a través de fichas, en las que se enumerarán y describirán las fuentes bibliográficas.
- La encuesta, que se utilizó para la obtención de datos de los directivos, docentes estudiantes y de los padres de familia del colegio seleccionado para la investigación, información de campo, que permitirá medir las variables por medio de preguntas cerradas y abiertas.
- La observación directa, por medio de un registro sistemático y confiable sobre la información necesaria en relación a los documentos de planificación curricular y desde ese conocimiento poder describir y sostener el problema de investigación.

Para la observación, se utilizó una guía de observación y la codificación necesaria para poder analizar los datos y así lograr los resultados vinculados con los objetivos planteados en la investigación.

## Procedimiento

- Para el procesamiento de la información

Una vez aplicados los instrumentos de investigación, se procedió a la organización, análisis e interpretación de la información empírica (datos encuesta, guía de observación). Este proceso se apoyará en la técnica de la triangulación, para la tabulación y codificación de la información cuantitativa y cualitativa; a través de ésta se analizaron los datos desde distintos ángulos para compararlos y contrastarlos con la utilización de los métodos correspondientes.

También se procedió a organizar la información empírica recabada con el trabajo de campo y organizada en tablas estadísticas. Se tomó como referente de organización a la guía para el desarrollo de los contenidos del apartado análisis y discusión de los resultados correspondientes.

Cumplida esta fase, se procedió al procesamiento de la información, un momento de integración lógica donde la realidad observada y reflejada en los datos obtenidos, a través de los diversos instrumentos de investigación aplicados, fueron analizados e interpretados a la luz de las categorías conceptuales del marco teórico.

Esta parte del trabajo confirmará o rechazará los supuestos. En este contexto, se llegaron a formular las conclusiones del trabajo, las cuales reflejan no el carácter acabado de la investigación, sino principalmente, las nuevas inquietudes y problemáticas generadas a partir de este análisis.

A continuación y, en razón de que el interés y orientación de la investigación propuesta no se limita, solamente, a la comprensión y explicación del objeto de estudio, sino, también, a contribuir en su transformación y mejoramiento, se construyeron niveles de análisis para encontrar mecanismos que orienten la formulación de lineamientos propositivos que contribuyan a mejorar los procesos de interaprendizaje en base al uso de los medios tecnológicos, específicamente lo relacionado con la computación/informática.

Finalmente, se procedió a la redacción y presentación del informe de investigación, para lo cual fue necesario revisar nuevamente los objetivos, las categorías y principalmente, el marco teórico científico a objeto de que el informe estuviera estructurado con una lógica que implicará interrelación entre la información empírica obtenida y la fundamentación teórica.

En esta fase de la investigación, el referente teórico y los conocimientos experienciales de los equipos de investigación, constituyeron el pilar fundamental para interpretar los datos recopilados a través de las encuestas, guías de observación y diálogos informales.

## **4. RESULTADOS**

### **4.1. Diagnóstico**

El nuevo milenio exige cambios sustanciales en la educación, en lo que se refiere a los procesos pedagógicos, administrativos e institucionales conducentes a la formación humana, para lo cual es necesario que se desarrolle una adecuada gestión, liderazgo e innovación en la dirección y demás instancias de gestión educativa. Otro aspecto a considerar es la recuperación de valores y actitudes positivas frente a la invasión tecnológica de un mundo globalizado y competitivo.

A través del Proyecto Educativo Institucional (PEI) y otros instrumentos de gestión, la Institución educativa genera un compromiso con la comunidad educativa con el mejoramiento de la calidad de la educación y define, con toda claridad, las acciones que permiten obtener un mejor servicio educativo en el que los educandos encuentren un espacio propicio para aprender, con el fin de mejorar su calidad de vida y afrontar con éxito los riesgos del futuro.

#### **4.1.1 Los instrumentos de Gestión Educativa donde se evidencia la Gestión en liderazgo y valores**

##### **4.1.1.1 El Manual de organización**

Un manual de organización es un documento operativo que detalla la estructura, funciones, relaciones de coordinación y tareas de las diferentes unidades orgánicas de una institución.

La institución maneja un Manual de Procedimientos Administrativos orientado a describir las acciones operativas, en relación a las exigencias de la ley, en lo que se refiere al manejo correcto de los recursos financieros, del personal y de servicios, con un enfoque gerencial.

Para el presente análisis he citado dos artículos:

Art. 21 “Aumentar la implicación de la Comunidad Educativa en la toma de decisiones y establecer pautas de participación en la gestión de los recursos del Centro”

Art. 22 “Una vez elaborado el manual de procedimientos administrativos, se sociabilizará en la Junta General Ampliada y luego aprobará el H. Consejo Directivo para luego ser divulgado y distribuido al personal docente, padres de familia y estudiantes”

De esta manera, la gestión busca desarrollar un ambiente cooperativo, que favorezca la participación en la toma de decisiones en busca del bienestar institucional con el aporte de sus miembros, considero importante la socialización del manual de procedimientos, pues en la mayoría de los casos son elaborados por un directivo o por un asesor (externo) como requisito de funcionamiento, pero son ignorados por la mayoría de los integrantes de una comunidad educativa, pero a veces no es suficiente dar a conocer sino ponerlo en práctica.

#### **4.1.1.2. El Código de Ética**

Un código de ética es un conjunto de directrices que tienen por objeto establecer las conductas aceptables para los miembros de un grupo en particular que facilite su convivencia.

La institución no dispone de un Código de Ética, utilizan “Código de Convivencia” que se implementó en las instituciones educativas mediante Acuerdo Ministerial N° 182 del 22 de mayo del 2007. La finalidad del código de convivencia en la institución en estudio

es: “mantener la integración, el orden, la armonía y obtener resultados positivos en el logro de objetivos con la participación de todos los miembros del centro educativo”

La gestión en liderazgo y valores se puede apreciar en los siguientes postulados:

- “Poseer capacidad para resolver problemas y tener habilidad para tomar decisiones.
- Evidenciar la capacidad de comunicación y práctica de buenas relaciones humanas con alumnos, padres de familia y profesores”
- Respetar las convicciones éticas, morales y religiosas de los padres o representantes de las alumnas cuando se trate de solicitar o participar en eventos sugeridos y no institucionalizados

En el proceso de aprendizaje a más del aprender a conocer y hacer; está el aprender a convivir y a ser, por eso es importante contar con un código que armonice la convivencia de los integrantes de la institución educativa mediante la práctica de valores.

El código de convivencia tiene como objetivo determinar responsabilidades y compromisos de manera consensuada, tomando en cuenta los lineamientos necesarios para el fortalecimiento de las relaciones interpersonales entre: docentes, autoridades, estudiantes, padres de familia o representantes de los docentes, para el correcto ejercicio de sus obligaciones y derechos, con el propósito de trabajar por el mejoramiento de la calidad educativa y alcanzar la convivencia armónica.

En este sentido el código de convivencia de la institución necesita ser revisado y mejorado, con la participación activa y el compromiso de todos sus integrantes, que les permita cumplir con su misión y visión.

#### **4.1.1.3 El Plan Estratégico**

La institución educativa no utiliza este documento curricular en su planificación anual, ya que por ofrecer un Bachillerato Técnico viene laborando con un modelo de

desarrollo denominado Plan de Transformación Institucional (PTI) que visualiza el norte del crecimiento institucional, conducente a la elaboración de políticas y estrategias de planeación, evaluación, cambio y liderazgo, con la participación de todos sus actores.

Para el presente análisis se han tomado algunas partes del PTI

“Con el objeto de renovar y modernizar el funcionamiento de la institución, se han incorporado los procesos de planeación, evaluación y control del desempeño y de los resultados para su mejoramiento continuo facilitando que los programas y proyectos se constituyan en la herramienta articuladora de planeación”

...“ El modelo administrativo se fortalecerá en tres pilares fundamentales: Dirección por Valores, Planeación Estratégica y Administración por Proyectos

Dirección por valores: Con ella se busca que el talento humano, elemento esencial del establecimiento, rinda con mayor calidad y participe activamente. Por ello la actitud positiva en este, su motivación y satisfacción, su desempeño digno y ético y su crecimiento personal han sido y son prioridad en el Centro Educativo. Los programas que pueden destacarse son el mejoramiento del clima organizacional, la campaña de mejoramiento continuo y los grupos primarios.

Planeación Estratégica: Se concreta en la definición y la dinamización de estrategias y políticas que, enmarcadas en la dirección por valores, logra que cada uno de los miembros del Colegio sea consciente de que con su labor contribuye a la solución de un problema y a la adecuada prestación del servicio social educativo.

Administración por proyectos: Con la dinámica de los proyectos se podrá definir y establecer las necesidades de la institución de acuerdo a la realidad y fijar las prioridades según los Descriptores propuestos por el RETEC.

El Plan de Transformación Institucional incluye treinta y cinco descriptores a ser planificados en tres años , dividido en seis aspectos fundamentales: Procesos, productos, personas, recursos, alumnos, y relaciones con el entorno, por lo que es necesario diseñar modelos pedagógicos que permitan elevar su calidad académica, producir y aplicar adecuadamente los conocimientos, fortaleciendo sus investigaciones básicas y aplicarlas, vincularse a la sociedad y ser un elemento de transformación del bienestar de nuestra sociedad.

Luego del auto-diagnóstico realizado se identifican aspectos positivos y algunas debilidades

Entre los aspectos positivos se puede manifestar que con el desarrollo del PTI, se ha realizado alianzas estratégicas con otras instituciones que favorecen las pasantías de los estudiantes, de igual manera favorece la gestión del desempeño del docente a través de evaluaciones programadas.

En cuanto a las debilidades se puede señalar que la institución no tiene procesos de producción de bienes y servicios implementados hasta la fecha, la falta de asignación de un sistema de tutoría que afiance el bajo nivel en los procesos críticos de investigación de los estudiantes.

La puesta en marcha de diferentes proyectos requiere del compromiso participativo de todos los integrantes de la institución, para dejar de ser sólo transmisores de información, sino generadores de conocimiento que es la base del progreso social y económico.

#### **4.1.1.4 El Plan Operativo Anual (POA)**

Es una planificación a corto plazo cuya realización está pensada para un año, tiene por objeto conseguir la ejecución del Proyecto Educativo Institucional.

El plan operativo anual es el conjunto articulado de proyectos especificados que se pondrán en práctica para el logro de los objetivos estratégicos

Entre las actividades a desarrollarse, se puede citar las siguientes:

- Realizar seminarios y programas con el objeto de mejorar las relaciones humanas.
- Gestionar partidas de docentes para cubrir las necesidades de los estudiantes
- Iniciar el Proyecto Productivo y un Plan de Comercialización del Área de Secretariado
- Implementar el Equipo de Tutorías para las estudiantes que lo requieran
- Destacar el valor de nuestra cultura en cuanto a costumbres y folklore
- Implementar estructuras de alumnas con poder de decisión
- Implementar estructuras de padres de familia con poder de decisión
- Evaluación del desempeño docente y administrativo
- Informe de los resultados de la evaluación al personal docente y administrativo

Es importante resaltar la evaluación del desempeño docente y administrativo dentro de la planificación anual de la institución, considerando que a nivel país generó polémica en muchos sectores del magisterio, la rendición de cuentas es saludable por cuanto se pueden mejorar los procesos de enseñanza – aprendizaje y por ende mejorar el servicio educativo. En el Ecuador el proceso de evaluación de escuelas y colegios está a cargo del Instituto Nacional de Evaluación Educativa.

#### **4.1.1.5 El Proyecto Educativo Institucional (PEI)**

El PEI es un instrumento de gestión institucional que puede ser utilizado y corregido periódicamente.

- Permite explicitar problemáticas, y comprometer a toda la comunidad educativa en su solución, estableciendo los mecanismos de seguimiento y control para medir, al cabo de determinado tiempo, los resultados obtenidos.



- La elaboración del PEI implica un proceso compartido de toma de decisiones, mediante las cuales la institución educativa una serie de acuerdos acerca del proceso de enseñanza y aprendizaje, de acuerdo con su encuadre pedagógico-didáctico.
- Este proyecto se va enriqueciendo a medida que se van desarrollando las distintas acciones -y éstas son evaluadas y eventualmente corregidas- y en tanto los distintos actores institucionales, directivos, docentes, padres, alumnos participan activamente emitiendo opiniones y formulando propuestas.

Entre las acciones planteadas en el Proyecto Educativo Institucional en lo que respecta a la gestión en liderazgo y valores se pueden anotar las siguientes:

- Motivar a la comunidad educativa, lograr consensos e implementar proyectos productivos
- Realizar vínculos con instituciones locales y provinciales que permitan la realización de prácticas de perfeccionamiento profesional de los alumnos
- Utilización del taller de gastronomía como centro de capacitación y autogestión del plantel
- Fortalecer los valores de responsabilidad, solidaridad, identidad, respeto y honestidad
- Evaluaciones continuas, con procesos de retroalimentación sobre la marcha
- Fluidez de comunicación entre los niveles jerárquicos
- Recoger sugerencias del personal docente, alumnos y padres de familia

El PEI y demás instrumentos de gestión se han elaborado siguiendo las especificaciones dadas por la Dirección Provincial del Azuay, algunos de ellos están siendo revisados a través de diferentes comisiones creadas para cada caso, luego serán presentados a la Dirección de Educación para su respectiva aprobación y legalidad.

Pero lo que realmente importa es que no quede en conceptualizaciones o sean un mero trámite administrativo sino que sean llevados a la práctica y que y que la gestión del liderazgo y valores sea participativa sin restricciones ni autoritarismos.

#### **4.1.1.6 Reglamento Interno y otras regulaciones**

El reglamento interno es un instrumento de apoyo que regula la organización y funcionamiento del centro educativo. Contiene los objetivos y la organización del centro; así como las funciones, responsabilidades y obligaciones de sus miembros, el desarrollo de actividades académicas y administrativas, el régimen económico, disciplinario y las relaciones con la comunidad.

En cuanto al Reglamento interno se puede citar lo siguiente:

- Es necesario normar la vida institucional del Colegio nacional Alfonso Lituma Correa a base de una organización sólida y confiable, con calidad y calidez
- Conceder a los miembros de la Institución la asistencia a cursos de actualización, mejoramiento académico y crecimiento personal.
- Dirigir, orientar y controlar la marcha didáctica pedagógica del profesorado, en lo relacionado a planificaciones, cuestionarios, labor en clase, verificaciones y otros asuntos afines.
- Iniciar un Proyecto Productivo en el taller de Gastronomía mediante autogestión.
- Mejorar las relaciones interpersonales dentro del Establecimiento.

Una de las dificultades de toda organización son las relaciones interpersonales, es importante que éstas mejoren, de manera que exista un mejor clima laboral y se puedan desarrollar armoniosamente las diferentes actividades.

## 4.1.2 La estructura organizativa de la Unidad Educativa

### 4.1.2.1 Misión y visión

La razón de ser de una institución educativa es una cuestión que tiene que ver con su sentido, con su “misión” o lo que es lo mismo, con la aportación que realiza a la sociedad en que se desenvuelve.

Fleitman, J. (2000) autor del libro *Negocios Exitosos*, define la misión de la siguiente manera: *“La misión es lo que pretende hacer la organización y para quién lo va hacer. Es el motivo de su existencia, da sentido y orientación a las actividades de la empresa; es lo que se pretende realizar para lograr la satisfacción de los clientes potenciales, del personal, de la competencia y de la comunidad en general”*

La misión del Colegio Técnico “Alfonso Lituma Correa” es la siguiente:

Misión: “Lograr que nuestros alumnos aprendan y crezcan con una conciencia ambientalista, multicultural y social , gracias a un ambiente educativo de calidad competitiva, que se adapte a los cambios que sufre el planeta tierra con el objetivo de formar líderes que satisfagan los requerimientos de la comunidad a la que pertenecen”. (Plan de Transformación Institucional PTI 2009-2012)

La misión del colegio está en relación con las definiciones citadas, señala la razón de su existencia, propende el desarrollo humano de sus miembros y de aquellos a quienes sirve (comunidad) en sentido de la satisfacción de sus necesidades y la práctica de valores en busca del bien común.

En sentido amplio, la visión es la *“forma de ver o anticipar el futuro”* (Collins, J.C. & Porras, J.I. 1991)

Visión: “Ser reconocidos como una Institución que evoluciona y se mantiene a la vanguardia de los nuevos paradigmas y enfoques educativos, formando a los estudiantes en la excelencia académica y competitividad, en ambiente de compromiso, tolerancia y respeto mutuo, haciendo participar a nuestra misión educativa a los padres de familia como primeros educadores de sus hijos y a los alumnos como principales protagonistas de su formación integral, comprendiendo aspectos éticos y morales, que sean beneficiosos para la comunidad a la que pertenecen y a la patria toda” (Plan de Transformación Institucional PTI 2009-2012)

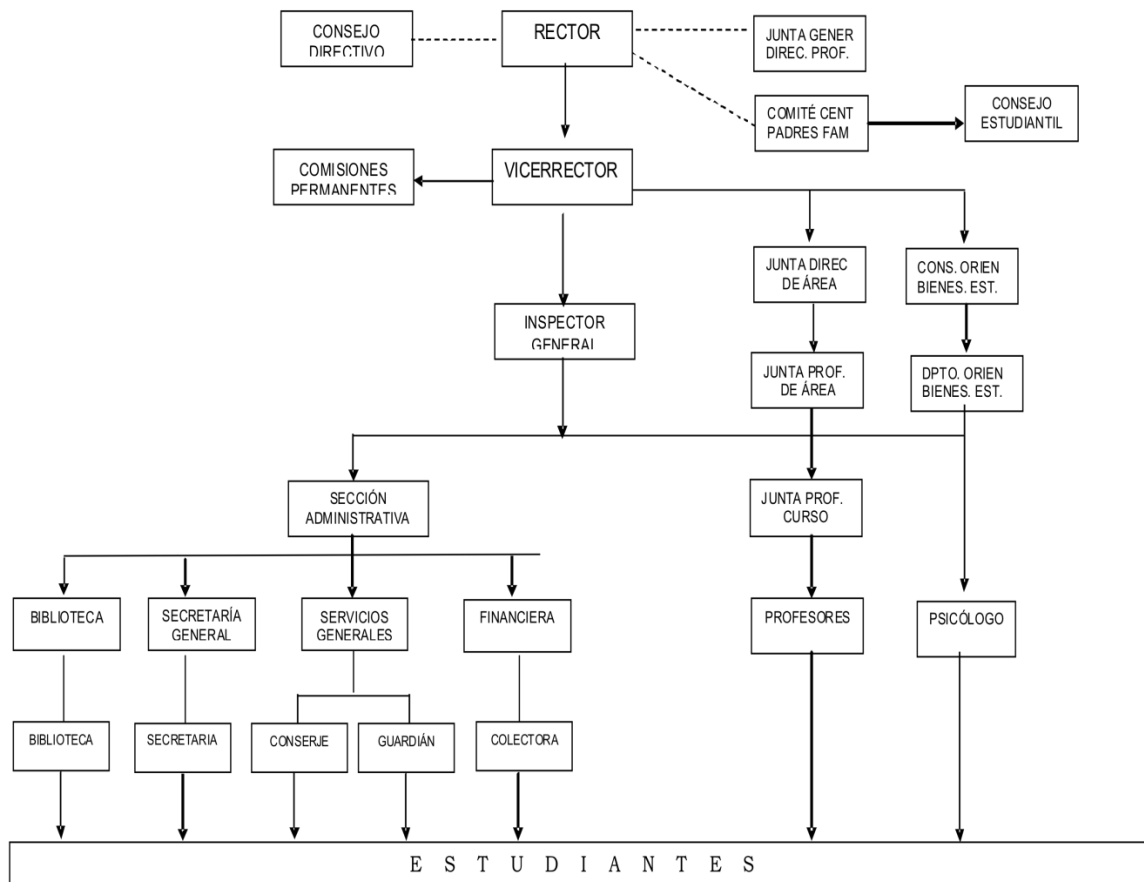
La visión está bien concebida pues comprende sus dos componentes principales: su ideología fundamental y el futuro visualizado. En cuanto a su ideología define el carácter duradero de la institución que evoluciona según los nuevos enfoques educativos, y el futuro visualizado a través del cumplimiento de su misión con el compromiso de sus integrantes, en beneficio de la sociedad.

#### **4.1.2.2 El Organigrama**

El organigrama es la representación gráfica de la estructura formal que ha adoptado la organización. Es por lo tanto la representación de la forma en que están dispuestas y relacionadas sus partes: en las que se muestran:

- Las principales unidades orgánicas.
- La división de las funciones.
- Los niveles jerárquicos.
- Las líneas de autoridad y responsabilidad.
- Los canales formales de comunicación.

## ORGANIGRAMA COLEGIO TÉCNICO ALFONSO LITUMA CORREA



Fuente: Colegio Técnico Alfonso Lituma Correa  
 Elaboración: Comisión Técnico Pedagógica

Para coordinar su funcionamiento, el centro educativo se ha organizado en las siguientes estructuras de base: Consejo Directivo, Rector, Junta General de Directivos y Profesores, Vicerrector, Comisiones permanentes, Junta de Directores de Área, Junta de Profesores de Área, Junta de Profesores guías de curso, Consejo de Orientación y Bienestar Estudiantil, Comité Central de Padres de Familia, Consejo Estudiantil, Sección Administrativa, Servicios Generales.

Una característica que distingue al centro educativo es su nivel organizativo, el cual se basa en una distribución jerárquica pero también coordinada de responsabilidades, lo que permite que cada integrante de la institución, directivos, personal docente administrativo y de servicios, estudiantes, padres de familia, desempeñen un rol.

Al analizar el organigrama del colegio se puede decir que la dirección adquiere un carácter compartido pues la rectoría cuenta con estructuras de apoyo como El Consejo Directivo, la Junta General de directivos y profesores, el Comité Central de Padres de Familia y el Consejo Estudiantil para la toma de decisiones, por otro lado las diferentes estructuras necesitan de una dirección, para el caso la más eficaz sería la democrática ya que es más adecuada a las características del trabajo docente, el cual demanda sistemas formativos y no impositivos, relaciones de colaboración y no de imposición, motivación y apoyo más que control jerárquico.

Para concluir, cada una de estas estructuras debe apropiarse responsablemente del desempeño cabal de sus funciones, de manera que cada equipo de gestión contribuya al cumplimiento de los objetivos educativos, necesitando para ello un adecuado liderazgo para que verdaderamente se trabaje en equipo a pesar de las limitaciones que puedan existir.

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

En el colegio se han estructurado las siguientes áreas de estudio: Lengua y Literatura, Matemática, Estudios Sociales, Ciencias Naturales, Inglés, Cultura Estética, Secretariado y Cocina, los profesores que integran cada área forman la Junta de Profesores de Área y sus directores la Junta de Directores de Área, cada organismo tienen sus funciones y responsabilidades que se relacionan básicamente con la Planificación y Evaluación de aspectos pedagógicos, el proceso de enseñanza aprendizaje así como los resultados de rendimiento y toma de decisiones.

En cada una de las áreas existe una planificación anual que incluye la revisión de la planificación curricular, la aprobación de los cuestionarios de evaluación, el análisis de los problemas de aprendizaje, la preparación para la participación en la Fiestas Patronales (Casa abierta) entre otros.

En la institución funcionan los siguientes departamentos: Departamento de Inspección, Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil (DOBE), Secretaría, Colecturía y Biblioteca, cada uno tiene funciones específicas:

- El Departamento de Inspección coordina el aspecto disciplinario de la institución.
- El Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil impulsa la orientación educativa y los servicios de bienestar estudiantil en colaboración con los profesores guía, inspectores y padres de familia.
- El Departamento de secretaría tiene la función de mantener al día el archivo de su departamento (matrículas, oficios, actas, cuadros de calificaciones, fichas de estudiantes y profesores etc.).
- El Departamento de colecturía es responsable de la gestión económica, del manejo del presupuesto, de los bienes y recursos del colegio.
- La Biblioteca donde se presta servicios de consulta e investigación para los estudiantes, personal del plantel y público en general.

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

Un clima escolar adecuado dará como resultado un desarrollo positivo en todo el quehacer educativo, pero no se puede negar que el conflicto es parte de la condición humana, por lo que es necesario que en el colegio exista una gestión constructiva del conflicto.

Por las visitas realizadas a la institución puedo decir que existen grupos diferenciados en la relación del personal docente, habiendo un cierto grado de resistencia hacia los directivos por lo que el clima escolar se torna un tanto incómodo para algunos profesores.

Una convivencia con valores es compromiso de todos, así directivos, profesores, padres de familia deben ser ejemplo para que los estudiantes los vivencien en las aulas, en la

familia, en la sociedad, no se puede hablar de valores sin practicarlos, los valores se proponen, no se imponen.

#### **4.1.2.5 Dimensión pedagógica curricular y valores**

La institución se ha propuesto trabajar con los modelos constructivista – humanista. El constructivismo apunta al aprendizaje significativo, acompañado del desarrollo del pensamiento. Permite la creación de un ambiente estimulante de experiencias que facilitan el desarrollo de estructuras cognitivas superiores.

Las características esenciales de la acción constructivista son cuatro:

- Parte de los conocimientos previos de los alumnos.
- Prevé el cambio conceptual que se espera de la construcción activa del nuevo concepto y su repercusión en la estructura formal.
- Relaciona las ideas y preconceptos afines al tema de enseñanza con el nuevo concepto.
- Aplica el nuevo conceptos a situaciones a situaciones concretas con el fin de ampliar si transferencia.

Conciben a la educación como un proceso complejo, que facilita en los estudiantes la apropiación creadora de conocimientos nuevos y su aplicación traducida en competencias, adquiridas mediante la práctica, en los talleres del establecimiento y en el Módulo de Formación de Centros de Trabajo, en conformidad al acuerdo 34-25 de la RETEC.

La evaluación se la concibe como un proceso sistemático, científico, continuo , integral dentro de un contexto amplio de inter-aprendizaje y de formación del alumno, que refleja el progreso educativo del estudiante y permite al maestro un conocimiento objetivo de cada uno de sus estudiantes. En los aspectos: cognitivo, procedimental y actitudinal.



El sistema de la Institución proyecta al educando una formación dentro de normas y valores que rigen en una sociedad en todos los ámbitos, a las cuales el individuo no puede sustraerse ya que forma parte del desarrollo integral de su formación como persona adulta.

#### **4.1.2.6. Dimensión organizativa operacional y valores**

Uno de los problemas que enfrentan muchas instituciones fiscales del país es la sobrepoblación estudiantil, y en estas circunstancias se encuentra el colegio en estudio, con aulas de clase de 40 estudiantes, con un mobiliario en mal estado, distribuido en hileras por la falta de espacio y nada funcionales, en que muchas veces el proceso de aprendizaje no se desarrolla eficazmente, por lo que pensando en las necesidades de los estudiantes se han asignado tutores para los distintos cursos y paralelos, para apoyo pedagógico de los mismos, pero que no satisface completamente los requerimientos de los estudiantes.

Por lo que se debe mejorar las condiciones de aprendizaje, las que estrictamente no deben centrarse en el aula de clase, sino buscar otros espacios para lograr una mejor interacción entre el profesor y los estudiantes y a través del ejercicio y práctica de valores como la sensibilización y flexibilidad mejorar las prácticas académicas

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

Administración de Recursos:

- El colegio cuenta con una partida presupuestaria del estado, el mismo que está dividido para gastos del personal, para servicios y suministros
- Por Acuerdo Ministerial N° 539 del 30 de octubre del 2006, El colegio adquiere la designación de Unidad Educativa de Producción, por tanto el manejo financiero se enmarcará en Cumplimiento al “Reglamento de Unidades Productivas de Producción, U.E.P.”

- El Rector y Colectora son los responsables directos del manejo presupuestario y los miembros del Consejo Directivo son corresponsales del mismo.
- Equipo de Auditoría Interna (Comisión de Finanzas), hará el control de ingresos y egresos de la institución, presentará el informe pertinente con observaciones necesarias, para que sea difundido en la Comunidad Educativa.
- Las necesidades del plantel serán propuestas a inicio del año escolar por la Junta General de Directivos y Profesores y priorizadas por el H. Consejo Directivo, para la asignación de recursos.
- Todo Egreso será debidamente justificado mediante nota de venta o factura aprobada por el SRI
- Los registros contables están determinados en la ley Orgánica de Administración Financiera y Control y el Manual de Control de la Gestión Administrativa del sector público y las normas que dicten las autoridades pertinentes. (Manual de procedimientos administrativos)

Es necesario la transparencia en el manejo de los fondos económicos y una distribución justa acorde a una planificación, en la que se prioricen las necesidades de la institución mediante una adecuada gestión de los recursos financieros

#### **4.1.2.7 Dimensión comunitaria y valores**

A partir de la planificación de las distintas comisiones que integran el colegio se busca la participación de todos sus miembros en la planificación de actividades.

Los y las estudiantes del plantel se caracterizan por su sensibilidad, solidaridad y generosidad, valores que se hacen presentes en todas las actividades: escolares, culturales, sociales y deportivas que se organizan

La migración de padre, madre o ambos progenitores afecta al 70% de la población que ha generado la aparición de nuevas familias, muchas veces lideradas por los abuelos, hermanos mayores, e incluso vecinos, siendo necesario profundizar el tema de los valores.

### 4.1.3 Análisis FODA

#### 4.1.3.1 Fortalezas y debilidades

Las fortalezas de una institución educativa son aquellos factores positivos que les permite destacar entre otras instituciones y dar un mejor servicio educativo a la comunidad.

Las debilidades son aquellos factores negativos, que representan un obstáculo o problema y que dificulta significativamente que la institución educativa cumpla su misión.

#### 4.1.3.2 Oportunidades y amenazas

Las oportunidades son aquellos factores positivos de los entornos, social, económico, político y ecológico que favorecen el desarrollo de la institución para cumplir con su misión educativa.

Las amenazas son los factores negativos del entorno que impide el desarrollo de la institución y la impartición de un servicio de calidad.

#### 4.1.3.3 Matriz del FODA

**MATRIZ 1**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
-Proyecto Educativo Institucional	- Malas relaciones humanas entre los miembros de la institución
- Planificación verificable, pertinente y ejecutada por la comunidad educativa	- Falta de coordinación entre el Departamento de Orientación y profesores
-Implementación del DOBE	Débil liderazgo y dificultades para el trabajo en equipo
- Profesionalización de la planta docente,	- Masificación estudiantil

administrativa y de servicio	
- Infraestructura física y tecnológica aceptable puesta al servicio de la comunidad educativa	- Falta de mobiliario (pupitres, escritorios y sillas en las aulas)
-Espacio de recreación de acuerdo al volumen del alumnado	- Desfase curricular en nuevas tecnologías
--Buena disciplina estudiantil	- Lenguaje evaluativo y planificador divergente (cada profesor evalúa su manera)
	- Falta de laboratorio de Inglés y física
	- Estudiantes desmotivados y abandonados
	-Falta de capacitación pedagógica en nuevas tecnologías
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
-Accesibilidad económica a la propuesta educativa, convenios interinstitucionales para capacitación	- Cambio en la escala de valores e intereses de la familia
- Autogestión de autoridades, Comité Central y Padres de Familia	- Desinterés de los padres de familia y/o representantes en la asistencia a reuniones
- Capacitación permanente por parte del Ministerio de Educación	- Desintegración familiar
- Apoyo de instituciones públicas y privadas	- Crisis económica actual
	-Limitado presupuesto para la educación
	-Mal uso de los medios de información y comunicación: televisión, internet, etc.
	-Proceso de globalización de la cultura, economía, valores

Fuente: Colegio Técnico "Alfonso Lituma Correa"

Elaboración: Natalia Espinoza

Como se puede notar los aspectos negativos, son mayores a los positivos, siendo necesario fortalecer los aspectos positivos y reducir los negativos, de manera que una debilidad se convierta en fortaleza y una amenaza en oportunidad.

Ante esta realidad es indispensable que todos los miembros de la institución se involucren y comprometan a mejorar la situación en la que se encuentra la institución, por lo que sus directivos deben ejercer su gestión con un liderazgo basado en valores para lograr la calidad educativa.

## 4.2 RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

### 4.2.1. De los Directivos

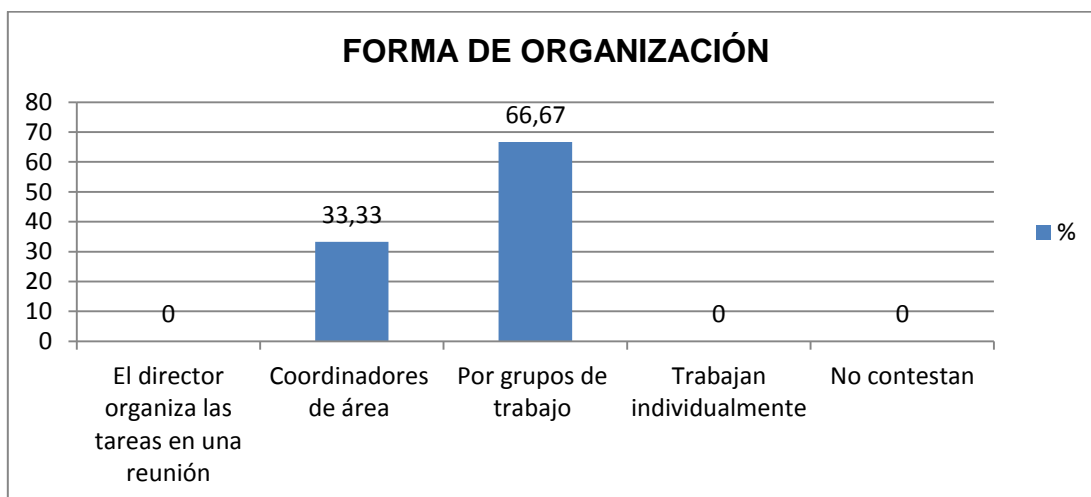
**Tabla 6**

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

Forma de organización	F	%
a. El director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre	0	0
b. Coordinadores de área	2	33,33
c. Por grupos de trabajo	4	66,67
d. Trabajan individualmente	0	0
e. No contestan	0	0

FUENTE.- Colegio Técnico "Alfonso Lituma Correa"  
ELABORACIÓN: Natalia Espinoza

Gráfico 1



Los equipos de trabajo están formados por un grupo de personas encargadas de impartir una tarea en común que conlleve a la satisfacción de una necesidad. En nuestro instituto la organización de los equipos de trabajo están dadas de acuerdo a las necesidades presentadas en los diferentes estamentos internos.

El 66,67% de los directivos da a conocer que los equipos de trabajo están dados por grupos de trabajo; el 33,33% manifiesta que son los coordinadores de áreas quien organiza las tareas; de todo esto se puede decir que efectivamente que el trabajo está dado por grupos, y estos son los encargados de distribuir sus equipos de trabajo de acuerdo a la necesidad de cada docente.

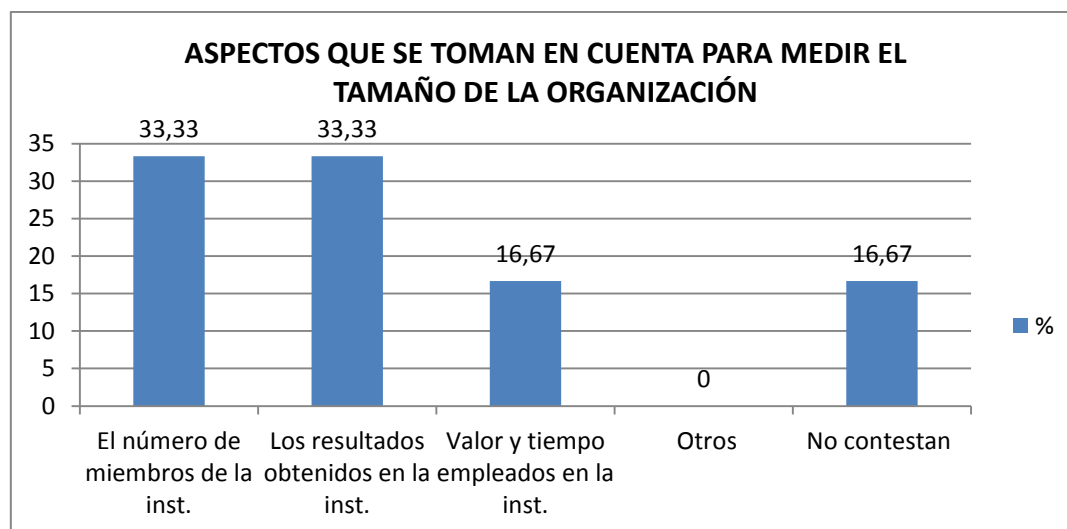
**Tabla 7**

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

Aspectos	F	%
a. El número de miembros de la institución	2	33,33
b. Los resultados obtenidos en la institución	2	33,33
c. Valor y tiempo empleados en la institución	1	16,67
d. Otros	0	0
e. No contestan	1	16,67

Fuente: Colegio Técnico "Alfonso Lituma Correa"  
Elaboración: Natalia Espinoza

**Gráfico 2**



Las necesidades presentadas en la institución obligan a los directivos a organizarse en forma democrática de acuerdo a los requerimientos presentados por los docentes.

El 33,33% de los encuestados manifiesta de acuerdo al número de miembros de la institución, el otro 33,33% de los resultados obtenidos en la institución por la organización del mismo; el 16,67% manifiesta que los resultados es de acuerdo al valor y tiempo empleados en la institución, finalmente el 16,67 no contestan, resultado que demuestra un desfase comunicativo entre sus directivos

**Tabla 8**

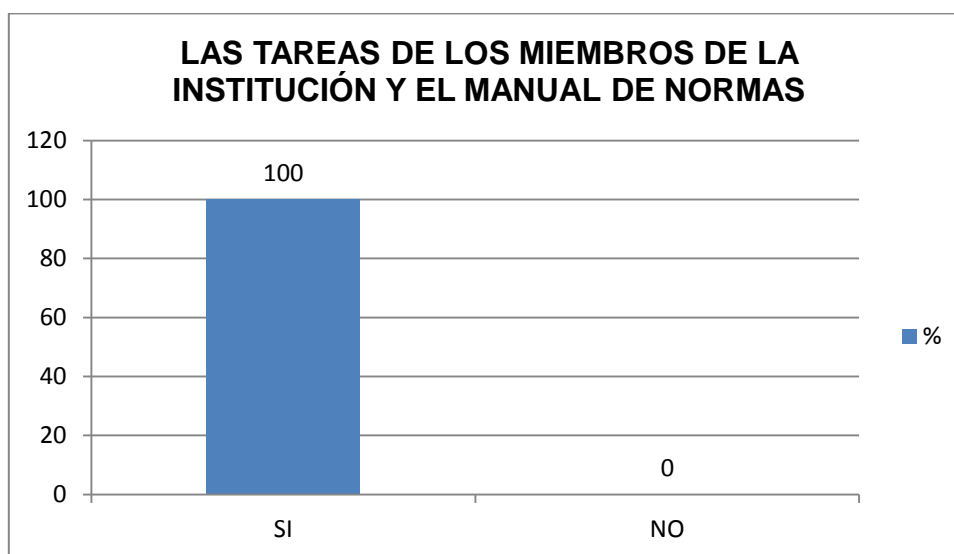
Las tareas de los miembros de la institución y el Manual de Normas

Aspectos que se toman en cuenta	F	%
a. Si	6	100
b. No	0	0
Total	6	100

Fuente: Colegio Técnico "Alfonso Lituma Correa"

Elaboración: Natalia Espinoza

Gráfico 3



Toda institución requiere de un manual de normas que regule las tareas de sus miembros de manera que cada uno cumpla con sus funciones y responsabilidades.

El 100% de los encuestados conocen que las tareas de los miembros se encuentran escritas en un manual de normas, que poniéndolo a la práctica beneficiará las relaciones entre los miembros de la institución.

**Tabla 9**

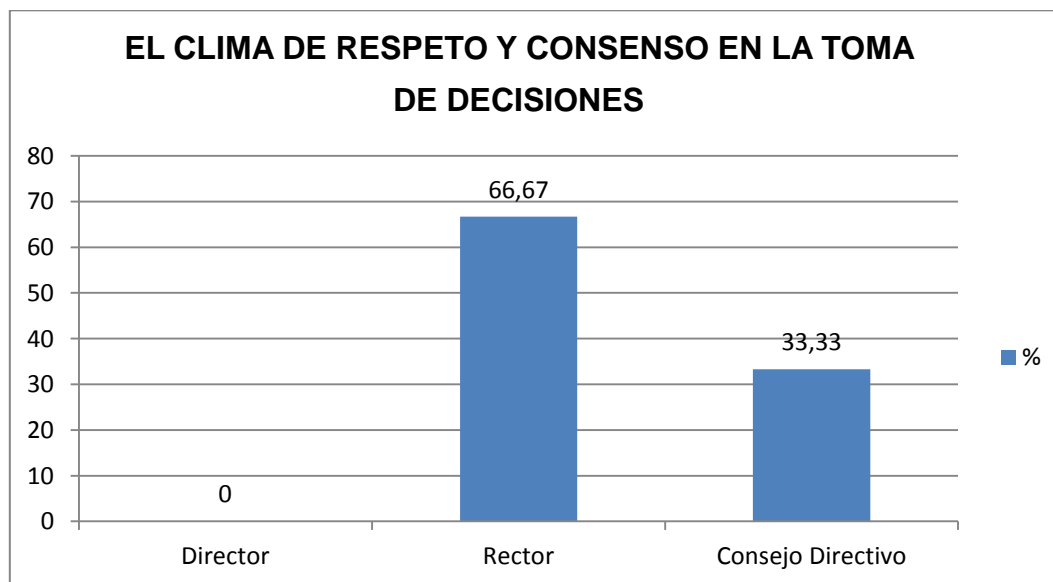
El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones

Aspectos que se toman en cuenta	F	%
a. Director		
b. Rector	4	66,67
c. Consejo Directivo	2	33,33

Fuente: Colegio Técnico "Alfonso Lituma Correa"

Elaboración: Natalia Espinoza

**Gráfico 4**



El consenso en la toma de decisiones debe realizarse en un clima de respeto con la participación activa de todos los integrantes de la institución

El 66,67% de los directivos señalan que el clima de respeto y consenso está liderado por el Rector, mientras que el 33,33% por el Consejo Directivo, resultado que evidencia que el Rector es quien lidera los procesos para la toma de decisiones.



**Tabla 10**

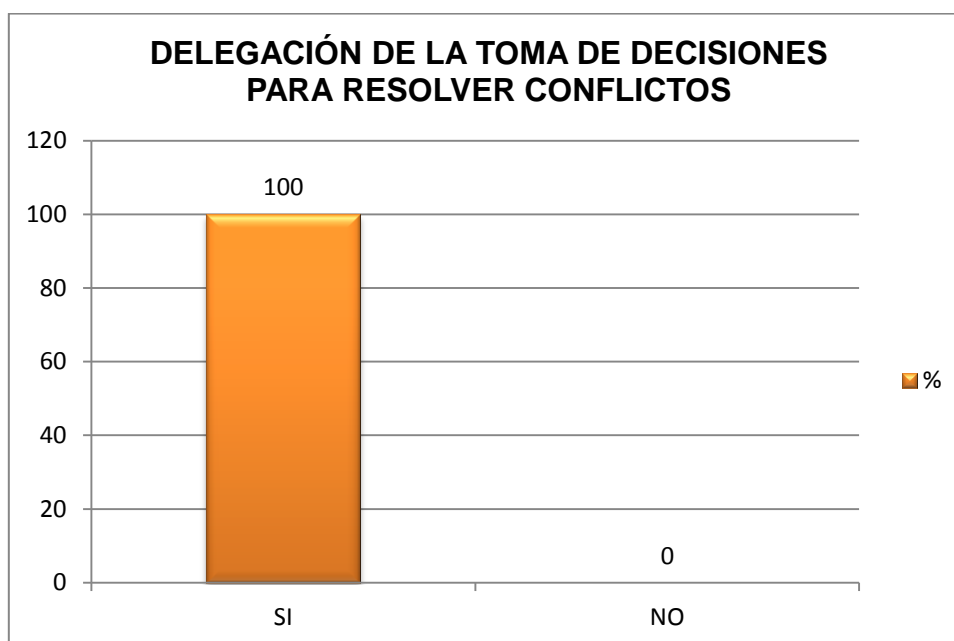
Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos

Aspectos que se toman en cuenta	F	%
a. Si	6	100
b. No	0	0
Total	6	100

Fuente: Colegio Técnico "Alfonso Lituma Correa"

Elaboración: Natalia Espinoza

**Gráfico 5**



La delegación en la toma de decisiones para resolver conflictos, crea mayor aceptabilidad entre los miembros del centro educativo pues ha participado en la resolución de problemas.

El 100% de los encuestados manifiestan que si existe una delegación de toma de decisiones cuando hay conflictos por resolver, de esta manera en la solución de problemas intervienen diferentes grupos de docentes.

**Tabla 11**

La administración y liderazgo del centro educativo promueve

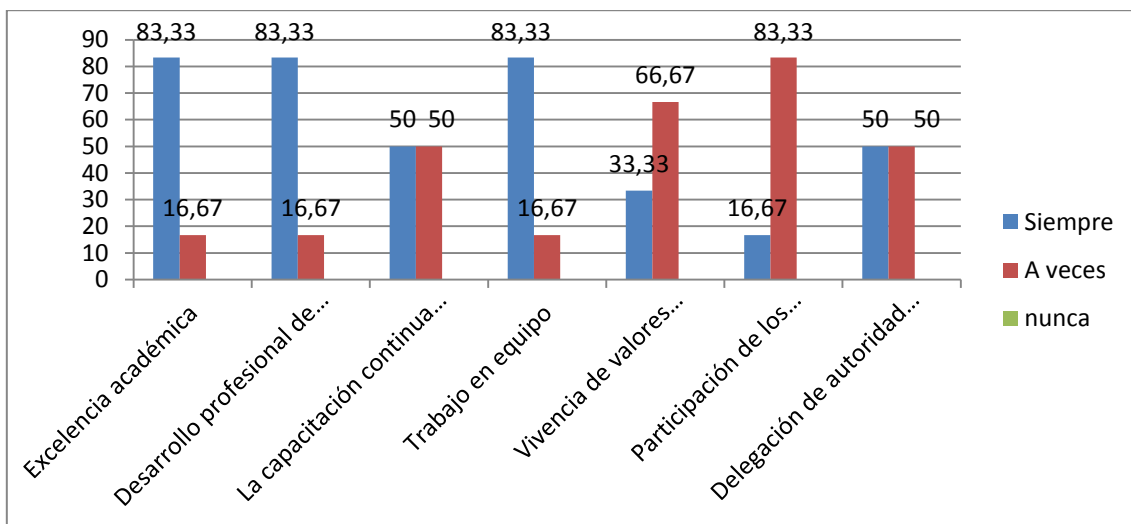
Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	F	%	F	%
A	Excelencia académica	5	83,33	1	16,67	0	0
b	Desarrollo profesional de los docentes	5	83,33	1	16,67	0	0
c	La capacitación continua de los docentes	3	50	3	50	0	0
d	Trabajo en equipo	5	83,33	1	16,67	0	0
e	Vivencia de valores institucionales y personales	2	33,33	4	66,67	0	0
f	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	1	16,67	5	83,33	0	0
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	3	50	3	50	0	0

Fuente: Colegio Técnico "Alfonso Lituma Correa"

Elaboración: Natalia Espinoza

**Gráfico 6**

**LA ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO PROMUEVE**



El liderazgo es la influencia ejercida sobre un grupo para conseguir objetivos institucionales, siendo indispensable la participación activa de todos sus miembros.

El 83,33% de los directivos manifiestan que la administración y liderazgo del centro promueve sobre todo la excelencia académica mediante el desarrollo profesional de los

docentes y el trabajo en equipo; el 50% la capacitación continua y delegación de autoridad a los grupos de decisión. Se debe buscar alternativas para que haya una masiva participación de los padres de familia en las actividades programadas.

**Tabla 12**

Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución

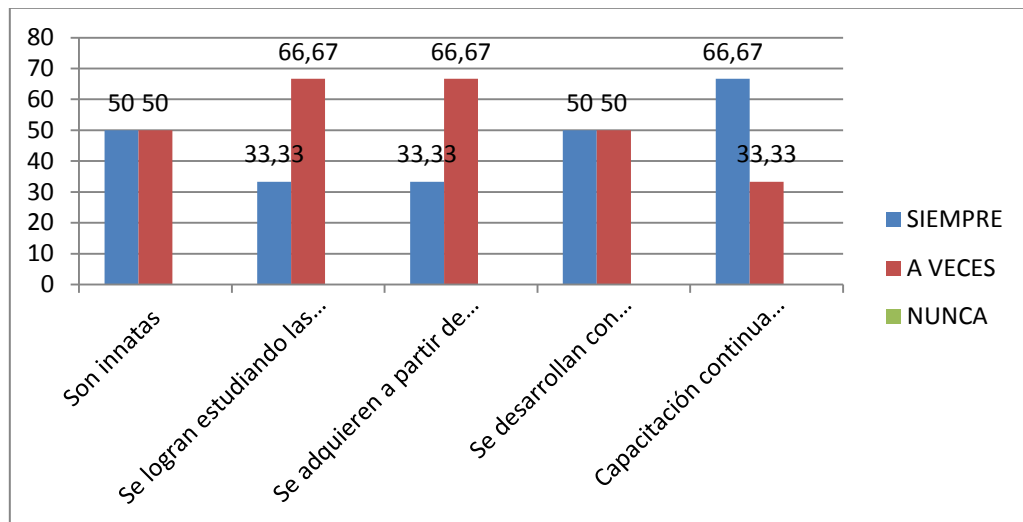
Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	F	%	F	%
a	Son innatas	3	50	3	50	0	0
b	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	2	33,33	4	66,67	0	0
c	Se adquieren a partir de la experiencia	2	33,33	4	66,67	0	0
d	Se desarrollan con estudios de gerencia	3	50	3	50	0	0
e	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y la reflexión	4	66,67	2	33,33	0	0

Fuente: Colegio Técnico "Alfonso Lituma Correa"

Elaboración: Natalia Espinoza

**Gráfico 7**

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



En cuanto a las habilidades del liderazgo que se requieren para dirigir una institución no existe una sólida definición de las mismas por cuanto para el 66,67% manifiesta que se

adquiere por una capacitación continua, el 50% cree que son innatas, otro 50% que se desarrollan con estudios de gerencia, un 33,33% que se adquieren a partir de la experiencia y un 33,33% estudiando teorías sobre liderazgo, por lo que se necesita llegar a consensos mediante talleres de capacitación.

**Tabla 13**

Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar

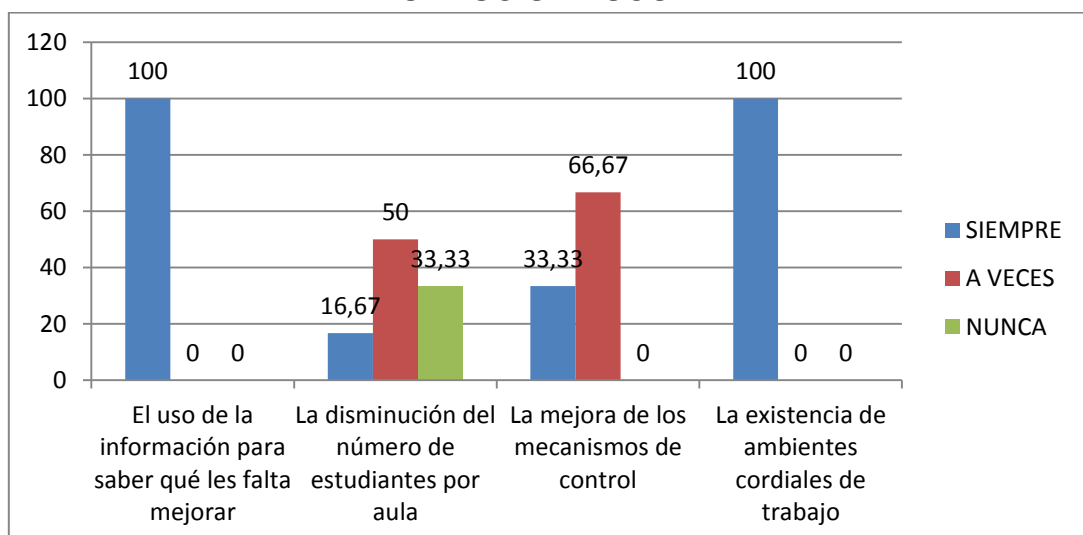
Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	F	%	F	%
a	El uso de la información de resultado de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar	6	100	0	0	0	0
b	La disminución del número de estudiantes por aula	1	16,67	3	50%	2	33,33
c	La mejora de los mecanismos de control	2	33,33	4	66,67	0	0
d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo	6	100	0	0	0	0

Fuente: Colegio Técnico "Alfonso Lituma Correa"

Elaboración: Natalia Espinoza

Gráfico 8

**PROMOCIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA INSTITUCIÓN ESCOLAR**



En lo que respecta a la promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar, el 100% de los encuestados manifiesta que se lo realiza mediante el uso de la información sobre los resultados, así como por la existencia de ambientes cordiales de trabajo, apenas el 16,67% manifiesta que es por la disminución de número de estudiantes por aula, pues al ser una institución fiscal con una sobrepoblación estudiantil, no se considera un aspecto relevante para la promoción escolar, además es necesario realizar una mejora en los organismos de control.

**Tabla 14**

Organismos que integran la institución

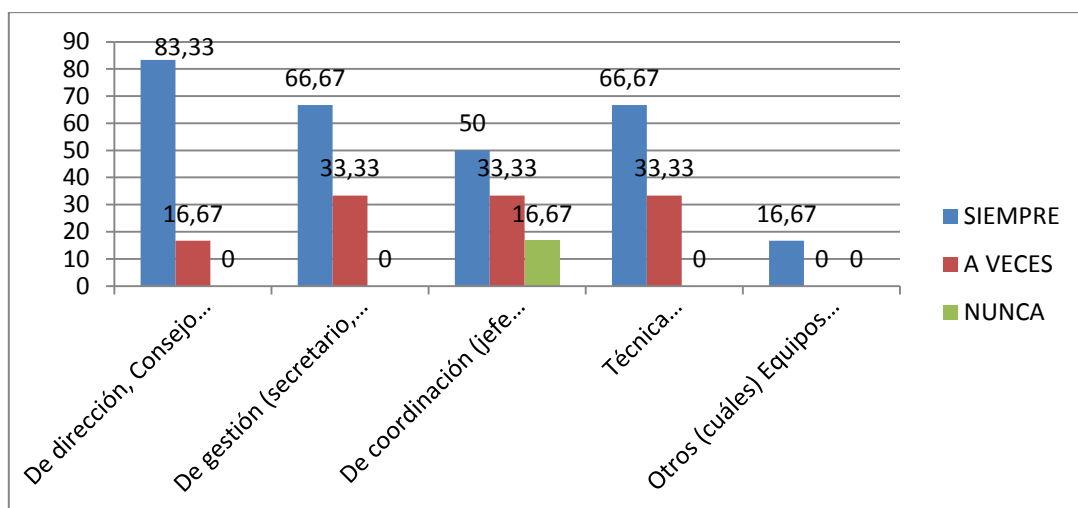
Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	F	%	F	%
a	De dirección (director (a), Consejo Escolar, Consejo Académico, etc.)	5	83,33	1	16,67	0	0
b	De gestión (secretario, subdirector, comisión académica, etc.)	4	66,67	2	33,33	0	0
c	De coordinación (jefe de estudio, coordinador, etc)	3	50	2	33,33	1	16,67
d	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	4	66,67	2	33,33	0	0
e	Otros (cuáles) Equipos de trabajo (RETEC)	1	16,67	0	0	0	0

Fuente: Colegio Técnico "Alfonso Lituma Correa"

Elaboración: Natalia Espinoza

Gráfico 9

**ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA INTITUCIÓN**



Toda institución se compone de una serie de organismos que integrados adecuadamente promueven una buena organización.

El 83,33% de los encuestados manifiesta que existen organismos de dirección, el 66,67% organismos de gestión, el 66,67% de técnica, debiéndose trabajar un poco más con los organismos de control para que las actividades planificadas se realicen de manera oportuna.

**Tabla 15**

Actividades del Equipo Educativo, Equipo Didáctico, Junta de Profesores

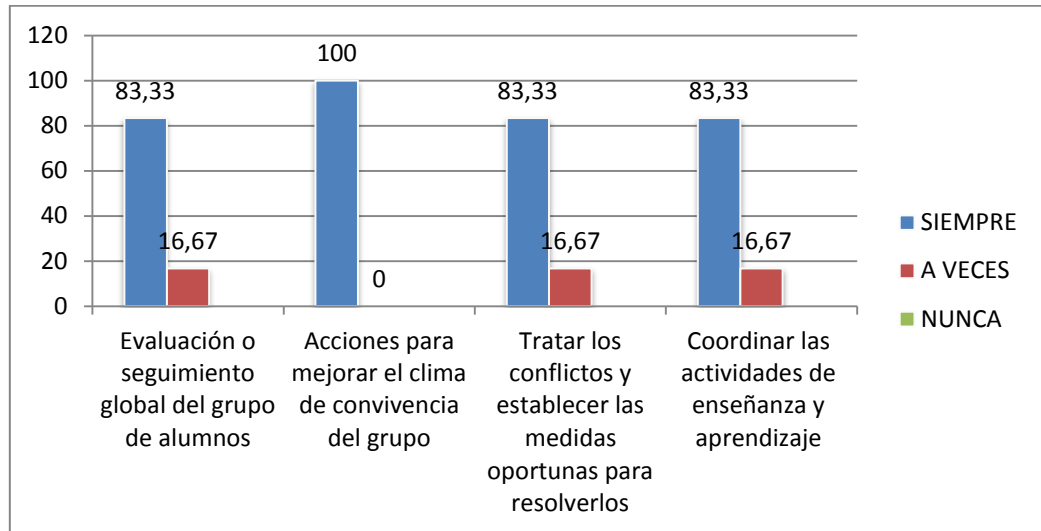
Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	F	%	F	%
a	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos	5	83,33	1	16,67	0	0
b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo	6	100	0	0	0	0
c	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos	5	83,33	1	16,67	0	0
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos	5	83,33	1	16,67	0	0

Fuente: Colegio Técnico "Alfonso Lituma Correa"

Elaboración: Natalia Espinoza

Gráfico 10

**ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO, EQUIPO DIDÁCTICO,  
JUNTA DE PROFESORES**



En el gráfico se puede observar lo positivo de la participación del Equipo Educativo, Equipo Didáctico y la Junta de Profesores, pues el 100% de los directivos encuestados manifiestan que realizan acciones para mejorar el clima de convivencia del grupo, el 83,33% señala que entre sus actividades está la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos; de igual manera el 83,33% busca tratar de resolver conflictos como de coordinar las actividades de enseñanza – aprendizaje, es decir, existe la predisposición del grupo, lo importante es que los resultados que se consigan sean positivos.

**Tabla 16**

Los Departamentos Didácticos y sus acciones

Orden	Los departamentos se encargan de:	Si		No	
		f	%	F	%
A	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia	6	100	0	0
B	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos planes y programaciones de la institución	3	50	3	50

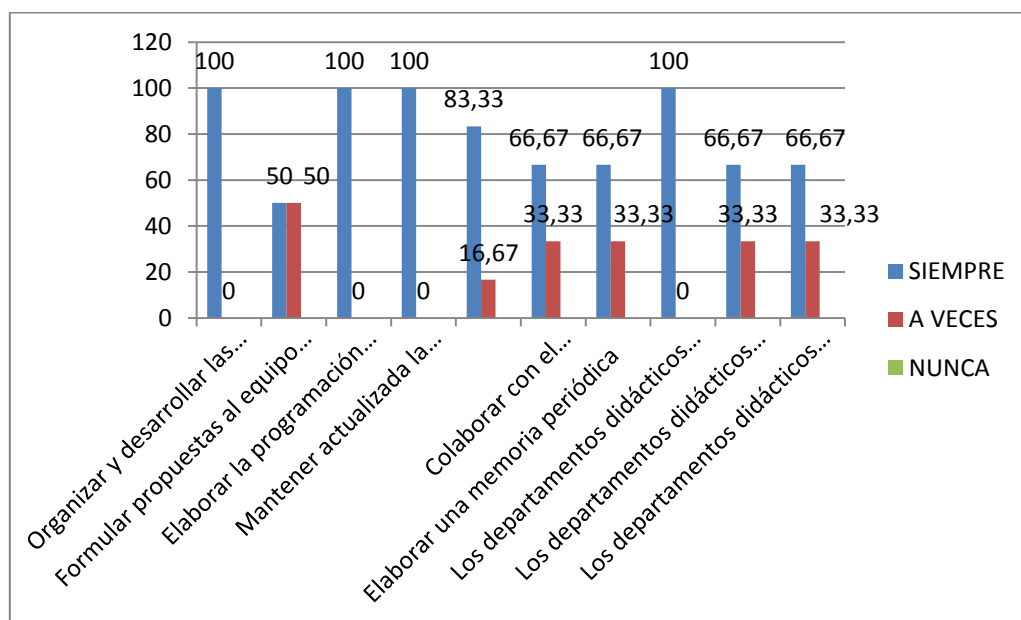
C	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente	6	100	0	0
D	Mantener actualizada la metodología	6	100	0	0
E	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros	5	83,33	1	16,67
F	Colaborar con el Departamento de Orientación en la detección y prevención de problemas de aprendizaje	4	66,67	2	33,33
G	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos	4	66,67	2	33,33
H	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo	6	100	0	0
I	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas	4	66,67	2	33,33
J	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología	4	66,67	2	33,33

Fuente: Colegio Técnico "Alfonso Lituma Correa"

Elaboración: Natalia Espinoza

Gráfico 11

### LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES





Los encuestados manifiestan que el equipo didáctico está cumpliendo satisfactoriamente con su trabajo dentro de la organización en todas las áreas que les corresponde

**Tabla 17**

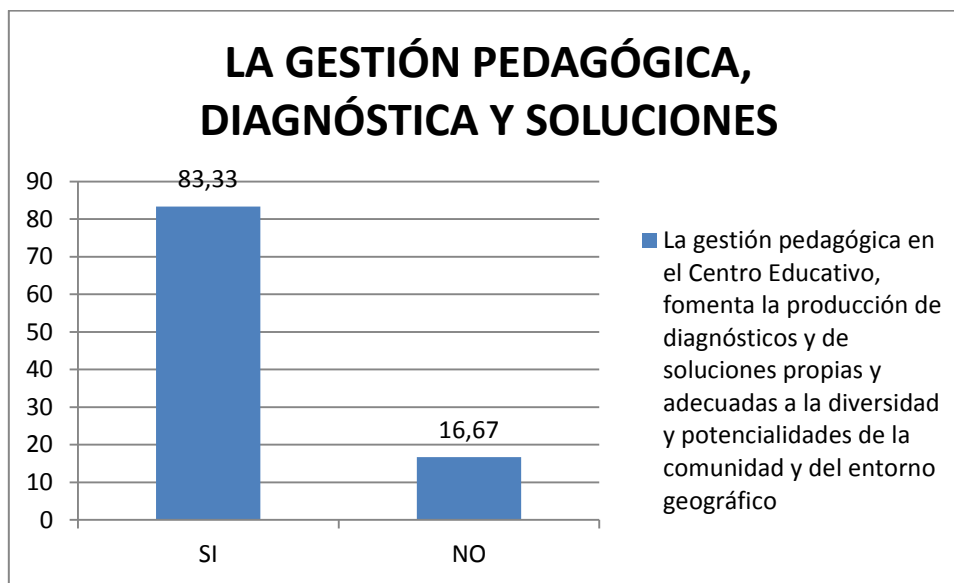
La Gestión Pedagógica, Diagnóstica y soluciones

Orden	ACCIONES	Si		No	
		f	%	F	%
a	La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico	5	83,33	1	16,67

Fuente: Colegio Técnico "Alfonso Lituma Correa"

Elaboración: Natalia Espinoza

**Gráfico 12**



En el gráfico se puede observar que si se maneja una gestión pedagógica puesto que el 83,33% manifiesta que diagnostica y da soluciones, pero siempre es necesario revisar los procedimientos para mejorarlos.

**Tabla 18**

Material de Planificación Educativa

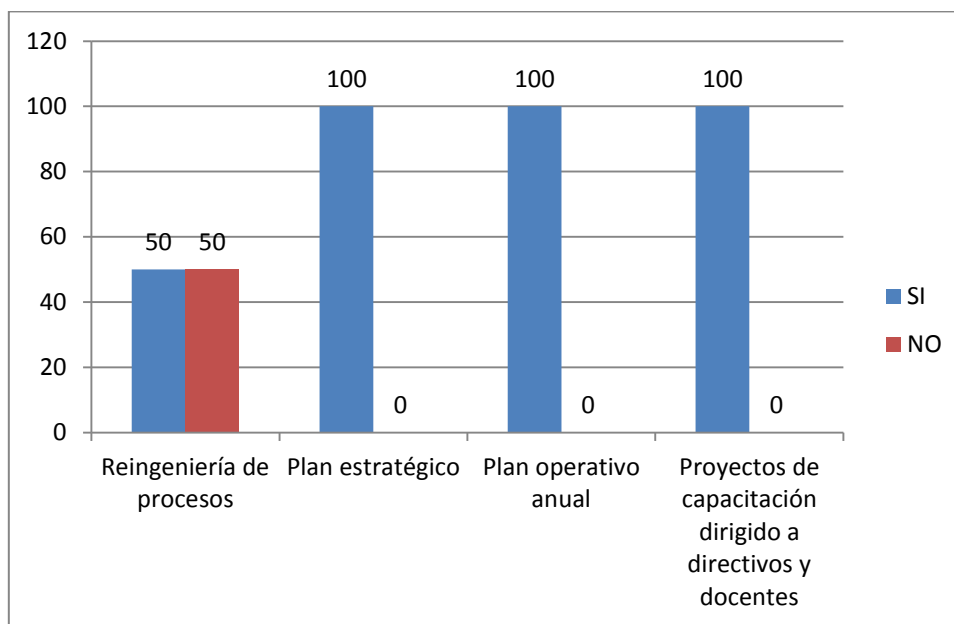
Orden	Material de planificación	Si		No	
		f	%	f	%
a	Reingeniería de procesos	3	50	3	50
b	Plan estratégico	6	100	0	0
c	Plan operativo anual	6	100	0	0
d	Proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes	6	100	0	0

Fuente: Colegio Técnico "Alfonso Lituma Correa"

Elaboración: Natalia Espinoza

**Gráfico 13**

**MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA**



Los resultados evidencian que en la institución dispone del material de planificación educativa: Plan Estratégico, Plan Operativo Anual, Proyecto de Capacitación, teniendo que incorporarse una reingeniería de procesos, en la que intervengan toda la comunidad educativa.

## 4.2.2 De la encuesta a Docentes

**Tabla 19**

### RESULTADOS DE LA ENCUESTA A DOCENTES

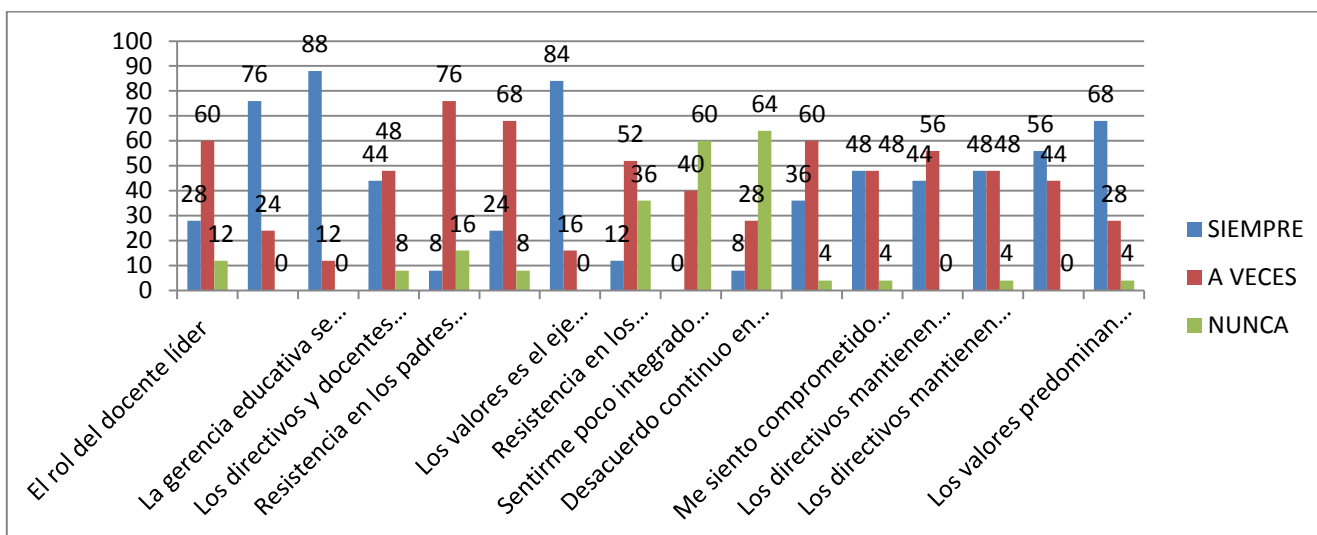
Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes	7	28	15	60	3	12
2	El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización	19	76	6	24	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	22	88	3	12	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, consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo	12	48	11	44	2	8
5	Resistencia o escepticismo en los padres cuanto se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza	2	8	19	76	4	16
6	Trabajo en equipo, para tomar decisiones						

	de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje	6	24	17	68	2	8
7	En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante	21	84	4	16	0	0
8	Resistencia en los compañeros o director/rector cuanto intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza	3	12	13	52	9	36
9	Sentirme poco integrado en la escuela y entre compañeros	0	0	10	40	15	60
10	Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo	2	8	7	28	16	64
11	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas	9	36	15	60	1	4
12	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el director/rector del centro educativo	12	48	12	48	1	4
13	Los directivos mantienen liderazgo y control en el área académica	11	44	14	56	0	0
14	Los directivos mantienen liderazgo y control en el área administrativa financiera	12	48	12	48	1	4
15	Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes	14	56	11	44	0	0
16	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores	17	68	7	28	1	4

Fuente: Colegio Técnico "Alfonso Lituma Correa"

Elaboración: Natalia Espinoza

Gráfico 14

**ENCUESTA A DOCENTES**

Los resultados demuestran que dentro de los aspectos positivos observados por los docentes están: el 88% manifiesta que la gerencia educativa promueve el buen trato a los estudiantes; el 84% que en el proceso de enseñanza- aprendizaje los valores es el eje transversal; el 76% que el liderazgo está ligado a la innovación en los que hay que mejorar y buscar soluciones están las respuestas de A veces: 76% Resistencia de los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza; el 68% que existe el trabajo en equipo para tomar decisiones de cambio de metodologías, un 60% de los docentes nunca se ha sentido poco integrado a la institución ni a los compañeros y un 64% nunca ha estado en desacuerdo continuo en las relaciones con el rector del centro educativo, por lo que es necesario mejorar los niveles de comunicación.

**4.2.3 De la encuesta a Estudiantes****Tabla 20****RESULTADO DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES**

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	F	%	f	%
1	El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes	11	55	9	45	0	0

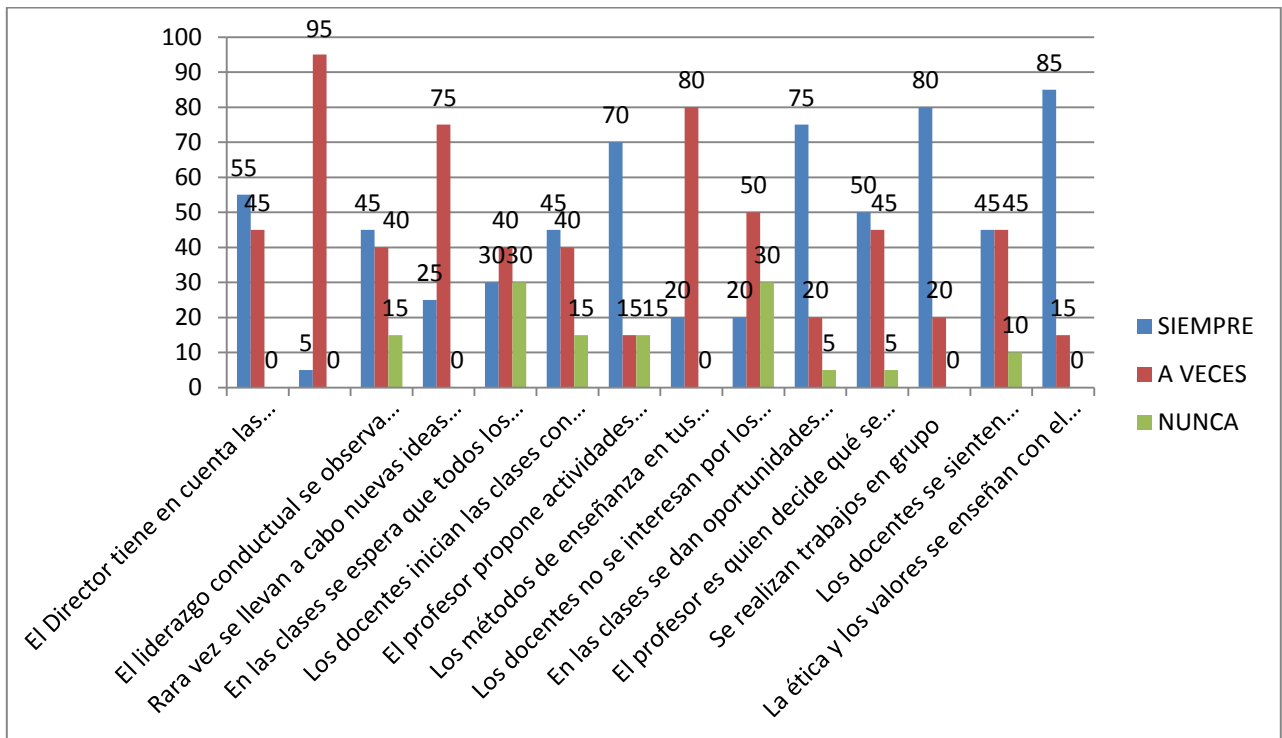
2	Las autoridades hablan más que escuchan a los problemas de los estudiantes	1	5	19	95	0	0
3	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar	9	45	8	40	3	15
4	Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases	5	25	15	75	0	0
5	En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo	6	30	8	40	6	30
6	Los docentes inician las clases con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario	9	45	8	40	3	15
7	El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen	14	70	3	15	3	15
8	Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes	4	20	16	80	0	0
9	Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes	4	20	10	50	6	30
10	En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión	15	75	4	20	1	5
11	El profesor es quien decide qué se hace en esta clase	10	50	9	45	1	5
12	Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente	16	80	4	20	0	0
13	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas	9	45	9	45	2	10
14	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo	17	85	3	15	0	0

Fuente: Colegio Técnico “Alfonso Lituma Correa”

Elaboración: Natalia Espinoza

Gráfico 15

**ENCUESTA A ESTUDIANTES**



En lo que respecta a la encuesta realizada a los estudiantes se puede observar como aspectos positivos los siguientes; el 85% manifiesta que la ética y los valores se enseñan con el ejemplo; un 80% señala que se realizan trabajos en grupo con instrucciones claras y participación del docente, para el 75% en las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión, en lo que hay que mejorar y tomar atención, con la respuesta de A veces; 95%, las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes, 75% Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases; 80% Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, siendo necesario mejorar los procedimientos didácticos y las relaciones interpersonales.

#### 4.2.4 De los padres de familia

**Tabla 21**

RESULTADO DE LA ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

N°	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	F	%	f	%
1	Los directivos y profesores toman en cuenta las opiniones de los padres de familia	4	26,67	11	73,33	0	
2	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	10	66,67	5	33,33	0	
3	Los directivos y docentes se interesan por los problemas de los estudiantes	6	40	9	60	0	
4	La gestión pedagógica de directivos y profesores promueve aprendizajes significativos de los estudiantes	5	33,33	10	66,67	0	
5	Los directivos y profesores mantienen liderazgo y gestión en el área académica	11	73,33	4	26,67	0	
6	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y docentes	8	53,33	7	46,67	0	
7	El clima laboral que existe en la institución brinda a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante	9	60	6	40	0	
8	Los directivos y docentes ofrecen información oportuna a los padres de familia sobre el avance académico de los estudiantes en todas las asignaturas	8	53,33	7	46,67	0	



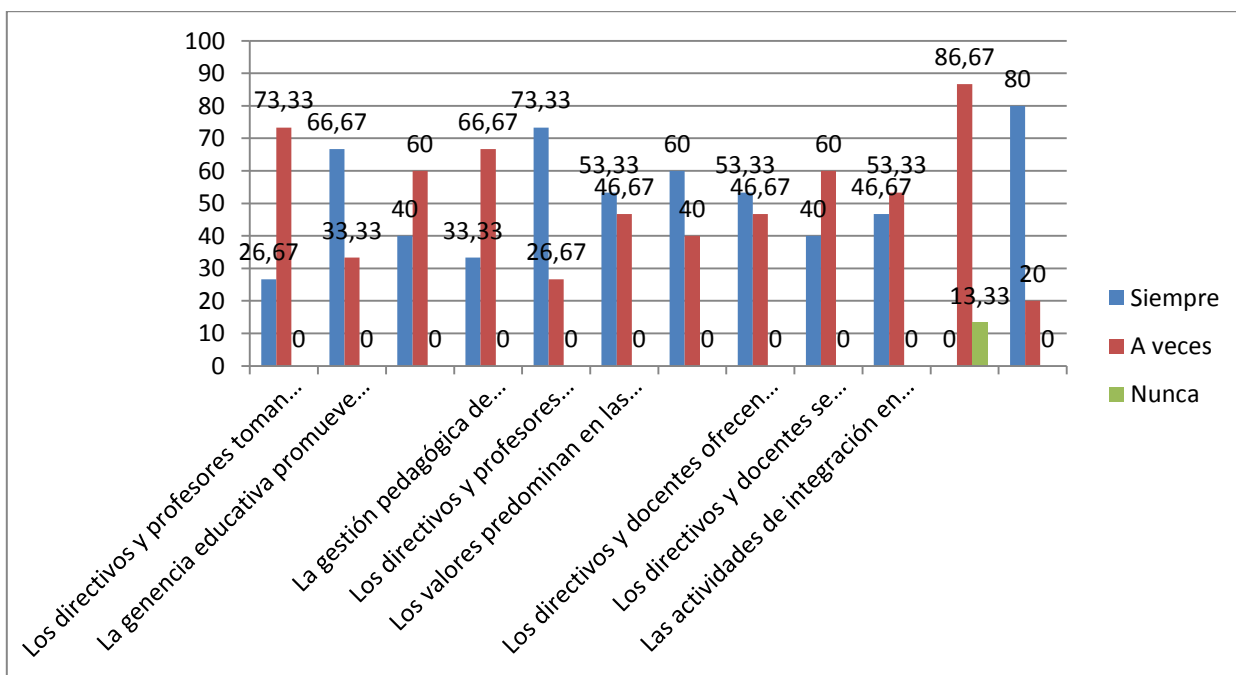
9	Los directivos y docentes se capacitan permanentemente para mejorar los procesos de enseñanza – aprendizaje	6	40	9	60	0	
10	Las actividades de integración en los ámbitos deportivo y socio cultural se realizan con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	7	46,67	8	53,33	0	
11	Desacuerdo continuo en las relaciones con el rector del centro educativo	0	0	13	86,67	2	13,33
12	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área financiera	12	80	3	20	0	

Fuente: Colegio Técnico "Alfonso Lituma Correa"

Elaboración: Natalia Espinoza

Gráfico 16

### ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA



En lo que respecta a la encuesta a los padres de familia como aspectos positivos se pueden observar los siguientes: el 80% de los encuestados manifiesta que los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área financiera, el 73,33% que los directivos y profesores mantienen liderazgo y gestión en el área académica y el

66,67% manifiestan que la gerencia educativa promueve en los padres un ambiente de aprendizaje armónico, Entre los aspectos que hay que fortalecer y mejorar son los siguientes: el 86,67% manifiesta que a veces están en desacuerdo continuo en las relaciones con el rector del centro educativo; el 73,33% que los directivos y docentes a veces toman en cuenta las opiniones de los padres de familia, el 66,67% que la gestión pedagógica de directivos y profesores a veces promueve aprendizajes significativos de los estudiantes, habiendo en cierta manera un descontento por los padres de familia.

#### 4.2.5 De la Entrevista a Directivos

##### Matriz 2

##### RESULTADO DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS

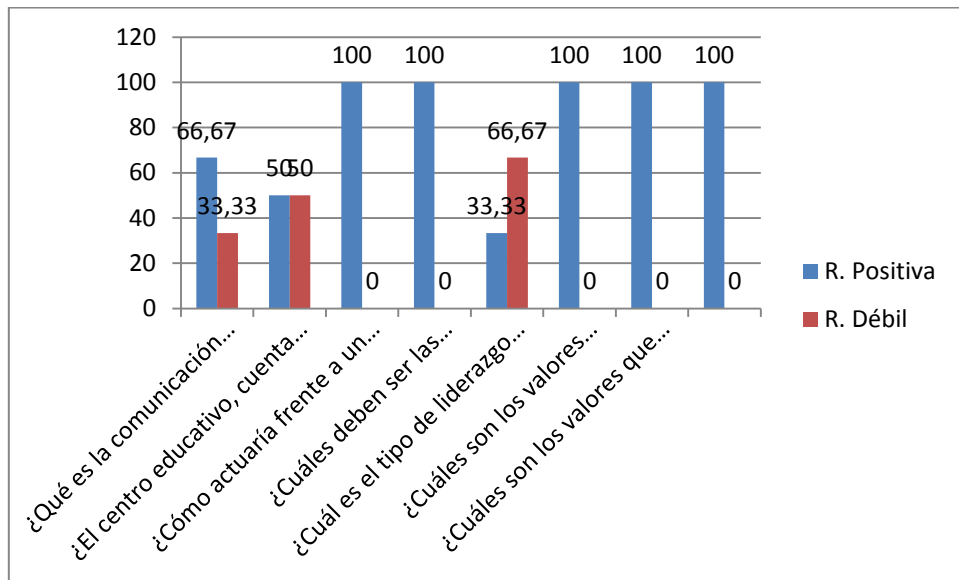
N°	Pregunta	Respuesta positiva		Respuesta débil	
		F	%	f	%
1	¿Qué es la comunicación para Ud? ¿En qué se diferencia de la información?	4	66,67	2	33,33
2	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	3	50	3	50
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	6	100	0	0
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	6	100	0	0
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	2	33,33	4	66,67
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	6	100	0	0
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	6	100	0	0
8	En caso de existir antivalores, ¿cuáles son?	6	100	0	0

Fuente: Colegio Técnico "Alfonso Lituma Correa"

Elaboración: Natalia Espinoza

Gráfico 17

**RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS**



El gráfico demuestra un alto porcentaje de respuestas positivas de la encuesta a los directivos, quienes tienen un claro conocimiento de la realidad de la institución pero no identifican el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado, habiendo diversidad de criterios.

**Matriz 3**

**PROBLEMAS EN LA GESTIÓN DE LIDERAZGO Y VALORES**

Problemas observados	Causas	Efectos
Problema 1 Falta de vivencia de valores institucionales y personales	-Falta de encuentros de reflexión -Descoordinación entre el DOBE y los profesores -Grupos de poder de profesores diferenciados -Desintegración familiar	- División del personal docente - Profesores poco integrados - Egoísmos y envidias - Falta de motivación -Embarazos precoces
Problema 2 Poca participación de los padres de familia en las	-Crisis económica -Migración -Desintegración familiar	- Estudiantes con poco interés en sus estudios -Deserción escolar

actividades programadas		- Pérdida de año
Problema 3 Los métodos de enseñanza poco innovadores	-Falta de actualización pedagógica -Desconocimiento del uso de las TICs -Resistencia del personal docente a un cambio de metodología	-Estudiantes desmotivados -Bajo rendimiento académico -Pérdidas de año
Problema 4 Las autoridades y profesores no se interesan por los problemas de los estudiantes	- Falta de afectividad -Dedicarse a labores académicas o administrativas	- Estudiantes desmotivados -Falta de responsabilidad -Irrespeto
Problema 5 Desacuerdos entre el rector y los padres de familia	-Poca participación de los padres de familia en las reuniones donde se toman decisiones -Las decisiones las toma el rector	-Desconfianzas -Crisis en valores -Padres de familia descontentos

Fuente: Colegio Técnico "Alfonso Lituma Correa"

Elaboración: Natalia Espinoza

## 5. DISCUSIÓN

Para la presente investigación sobre Gestión del liderazgo y valores del Colegio “Alfonso Lituma Correa” del cantón Gualaceo se inició con una investigación de los referentes teóricos de manera que se puedan contrastar con los resultados encontrados luego de la aplicación de los instrumentos de investigación a través de la encuesta a directivos, docentes, estudiantes y padres de familia así como la entrevista a directivos para fundamentar el informe de tesis y de esta manera poder plantear una propuesta para la Gestión de la institución sustentada en liderazgo y valores de manera que se pueda reducir las dificultades encontradas.

En cuanto a la gestión del liderazgo y valores que se ejerce en la institución investigada, es importante rescatar los siguientes aspectos positivos:

- La institución está organizada por grupos de trabajo (66,67), los mismos que conociendo las normas y procedimientos (100%) analizan la información de los resultados del desempeño de los estudiantes, de docentes y directivos de esta manera llevan a cabo la evaluación o seguimiento global de los alumnos (100%) y el desarrollo profesional de los docentes (83,33%).

Por los resultados obtenidos se puede decir que se ejerce una gestión del talento humano dentro de la organización porque se aplica un proceso participativo que conlleva a una mejora de la eficacia y eficiencia del desempeño organizacional mediante el compromiso individual y colectivo de sus actores.

En consecuencia, se manifiesta una competencia directiva, relacionada con la creación y animación de estructuras organizativas, en el que el rector es capaz de organizar estructuras que faciliten coordinarse y trabajar en equipo, en un marco legislativo compartido.

- Los directivos delegan responsabilidades para resolver conflictos (100%), para mejorar el clima de convivencia (100%) y en caso de encontrar dificultades establecer medidas oportunas para resolverlas. (83,33%)

Se evidencia que el liderazgo es participativo, pues el líder considera que sus dirigidos tienen capacidades para asumir responsabilidades y proponer nuevas ideas para solucionar conflictos (Correa, 2010)

Este liderazgo, como relación de influencia en otras personas, crea redes de relaciones humanas entre los agentes educativos y, en primer lugar al profesorado para gestionar los proyectos institucionales y así mejorar el clima de convivencia.

- La institución está integrada por organismos de dirección (83,33%), de gestión (66,67%) y técnica (66,67%), las funciones están reconocidas (100%), de manera que cada uno asume sus responsabilidades dentro de la organización.

Esto permite el normal funcionamiento organizacional y el directivo no actúa solo, pues dispone del personal completo en el cumplimiento de tareas. Ante esta situación la gestión en las instituciones educativas debe dedicar esfuerzo y tiempo al estudio del clima laboral y los consecuentes niveles de satisfacción de sus miembros, así se reducirán los conflictos personales y las tensiones propias de la tarea administrativa y docente, para luego diseñar estrategias de mejoramiento institucional.

De ahí la importancia de una buena comunicación entre todos los organismos institucionales, mediante la elección de adecuados canales para hacerlo y lograr compromisos a través de la comunicación.

- Los departamentos didácticos y directivos organizan y desarrollan la programación didáctica de las asignaturas (66,67%), elaboran el material de planificación educativa pues la institución cuenta con los siguientes documentos curriculares: Plan estratégico, el Plan Operativo Anual, Proyecto de Transformación Institucional, Manual de procedimientos administrativos entre otros.

En definitiva la gestión pedagógica del Centro Educativo analiza los procesos de aprendizaje mediante el diseño y la implementación curricular la misma que tiene que concretarse en el aula y en la institución, caso contrario realizar los ajustes necesarios de manera que responda a las necesidades e intereses la comunidad educativa.

La dirección pedagógica del aprendizaje es una competencia clave del liderazgo, por eso es imprescindible que los directivos lideren los procesos de enseñanza-aprendizaje, guiando y supervisando la labor del profesorado y al mismo tiempo buscado su desarrollo profesional

- En lo que respecta a los docentes, en la tabla y gráfico # 23 manifestaron en un alto porcentaje 88%, que 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, llevado a la práctica garantizará los derechos de las y los estudiantes como lo señala el Código de la Niñez y la Adolescencia.

Este ejercicio de liderazgo es definido como la capacidad de influencia de una persona dentro de la relación interpersonal dinámica, que lleva al seguidor a adherirse libremente a la voluntad del líder, apoyado en la confianza en que podrá satisfacer así sus necesidades (Guillén,2006)

Siendo el aprendizaje el centro de la actividad escolar, este debe desarrollarse en un clima y ambiente agradable para una mejor aprovechamiento del estudiante y el empleo eficiente de los tiempos de aprendizaje, pues la motivación y los logros de cada estudiante están muy influidos por la cultura o clima organizacional de la institución educativa.

- Referente a la misma tabla y gráfico, los docentes en un 84% manifestaron que en el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante

La educación en valores es un proceso sistémico, pluridimensional, intencional e integrado que garantiza la formación y el desarrollo de la personalidad consciente, se concreta a través de lo curricular, extracurricular y en la vida misma, por eso los valores se enseñan con el ejemplo. De allí la importancia de la calidez y afectividad que los docentes deben demostrar a sus estudiantes de manera que la formación sea integral.

Además es conveniente señalar que para educar en los valores hace falta conocerlos bien y habilitarse en la metodología adecuada 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, siendo necesario para ello a más de la vocación por la docencia; una formación y capacitación profesional permanente.

- En cuanto a los estudiantes; en la tabla y gráfico #24, éstos manifestaron en un 75% que en las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión y un 80% señala que se realizan trabajos en grupo con instrucciones claras y participación del docente.

Es importante que en la planificación curricular se incluyan trabajos en grupo de manera que el estudiante sea el constructor de su conocimiento, y se dé el espacio para que exprese sus opiniones, así las clases serán más participativas y motivadoras.

También, es conveniente resaltar la importancia de la gestión del conocimiento en las instituciones educativas, a través de procesos innovadores que permitan desarrollar en los estudiantes competencias intelectuales, que faciliten el uso de la información de manera que su uso sea efectivo en las actividades que tengan que ejecutar.

- En la tabla y gráfico #25 los padres de familia manifestaron en un 80% que los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área financiera, y en un 73% que los directivos y profesores mantienen liderazgo y gestión en el área académica.



Es un reconocimiento importante que realizan los padres de familia a la gestión dentro de la institución, pues representan indicadores de calidad institucional, por lo que es necesario trabajar por mantener y superar el nivel de satisfacción de los miembros de la comunidad educativa, así se logrará el apoyo activo y sustancial para las labores educativas.

- Con la entrevista se pudo evidenciar que los directivos conocen los conceptos y características del liderazgo así como los valores y antivalores de la institución

Por eso es preciso que en el aspecto social los líderes reconozcan y practiquen la ética del trabajo en equipo, creando una comunidad humana unida por el vínculo del trabajo y la amistad, encaminada hacia la felicidad compartida.

De igual manera es conveniente fortalecer los valores que se practican, ejercitándolos a través de las acciones cotidianas, en las que se evidencie mediante la práctica en acciones cotidianas pues la educación en valores es tarea de toda la vida.

En esta investigación también se encontraron algunas debilidades o factores negativos que obstaculizan el cumplimiento de la misión y visión de la institución, siendo necesaria una mejor gestión del liderazgo y valores.

- Falta de vivencia de valores institucionales y personales (66,67%) que provoca una serie de conflictos y la aparición de antivalores como: egoísmo, irresponsabilidad, mentira, desorganización, impuntualidad, irrespeto, falta de motivación y lealtad, libertad sexual (embarazos precoces) Fuente: -entrevista a directivos

Chavarría (2004) señala: Para los educadores (padres o profesores), los valores son un tema insoslayable, pugnar por una 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.

Los valores se viven, no se imponen, educar en valores a los estudiantes implica tres condiciones: conocer al estudiante, su entorno y su visión del mundo; de manera que se desarrolle su capacidad valorativa en las acciones que emprenda en su vida diaria.

- Poca participación de los padres de familia en las actividades programadas (83,33%), influenciada por la crisis económica actual, el trabajo, la desintegración familiar, la migración entre otros.

Esta situación quizá pueda cambiar si al padre de familia se lo integra a la planificación de actividades anuales, en las que se considere sus criterios que pueden crear nuevas opciones de participación en las actividades educativas de sus hijos, pues muchas veces estas son impuestas.

También sería conveniente diseñar nuevos medios de comunicación e información para los padres de familia, que por diversas razones no pueden participar en las actividades. La comunicación es un proceso de intercambio verbal, escrito y visual para transmitir y conocer criterios, afirmaciones, pensamientos, aspiraciones.

- Los métodos de enseñanza poco innovadores (80%)

Esta situación afecta la calidad educativa que se gestiona en la institución, siendo preciso realizar una revisión del currículo, de la metodología didáctica, con sistemas de coordinación y actualización periódica.

Otra opción sería aprovechar los talentos que existen en la institución, a través del intercambio de conocimientos, habilidades, metodologías, experiencias, en forma de círculos de estudio y utilizando los recursos tecnológicos, muy necesarios para hacer frente a los requerimientos de la educación del siglo XXI

- Los directivos y profesores no se interesan por los problemas de los estudiantes (75%)

Dentro de las características del líder, Correa (2010, p.25) menciona la Capacidad dialógica; pues el diálogo es la mejor vía para el entendimiento de las personas. El líder debe tener la capacidad de escuchar e interesarse por el bienestar de los demás.

Educar no es sólo transmitir conocimientos, es formar íntegramente a la persona, prepararla para la vida, que afronte y resuelva problemas que se le puedan presentar.

- Desacuerdos entre el rector y los padres de familia (86,67%)

Otra de las características del líder es la “Flexibilidad”, para poder hacer los cambios que se requieran. Para lograr la voluntad de quienes no estén de acuerdo, de manera que todos cooperen para conseguir las metas (Correa, 2010, p.25)

El apoyo de los padres de familia es otro de los elementos sobre los que gestiona la calidad educativa, por consiguiente es relevante su colaboración en la administración educativa siendo necesario establecer consensos para lograr metas comunes.

- Malas relaciones humanas entre los miembros de la institución (FODA-Debilidades)

En la institución educativa deben crearse estrategias que garanticen un clima laboral de calidez en el que todos los miembros sean actores activos y se sientan comprometidos con las metas institucionales.

De allí la importancia de ejercer un liderazgo como relación de influencia en otras personas, creando redes de relaciones humanas entre los agentes educativos, y en primer lugar el profesorado, para gestionar los proyectos institucionales

- Falta de coordinación entre el Departamento de Orientación y profesores (FODA-Debilidades)

Esta debilidad de la institución evidencia que el Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil (DOBE) no está cumpliendo con las funciones que le

corresponden, ya que debe existir una comunicación permanente con el personal docente que se encuentra en relación directa con los estudiantes, los mismos que apoyan la orientación y el bienestar estudiantil.

El liderazgo profesional de la dirección debe desarrollar actividades de información, organización, gestión, coordinación y control sobre cada uno de los departamentos de la institución, evaluar su desempeño y tomar decisiones en bien de la comunidad educativa.

- Falta de capacitación pedagógica en nuevas tecnologías (FODA-Debilidades)

Es urgente un cambio en el sistema educativo, una modificación de las estructuras curriculares, organizativas, actitudinales entre otras, y sobre todo la capacitación del maestro en las nuevas tecnologías de manera que la educación sea una puerta de entrada a la sociedad del conocimiento y no un sistema de exclusión.

## 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

El objetivo de la presente investigación fue “Analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales y que fundamentalmente permitan contribuir a elevar la calidad de la educación en los centros educativos” el objetivo ha sido alcanzado pues a través del diagnóstico y la utilización de los instrumentos de investigación se ha obtenido información valiosa para elaborar la propuesta en el ámbito del liderazgo, de esta manera se mejore la calidad de la educación en el Colegio Técnico Alfonso Lituma Correa.

### 6.1 Conclusiones:

Como conclusiones se puede mencionar las siguientes:

1. Los equipos de trabajo lo realizan en su mayor parte considerando los grupos de trabajo establecidos.
2. La falta de comunicación entre los miembros de la institución promueve la división en el personal docente y directivo.
3. La poca participación de los padres de familia en las actividades programadas en la institución provoca muchas veces desacuerdos con los directivos.
4. La institución cumple con la planificación curricular exigida desde el Ministerio de educación con la participación y conocimiento de una parte de sus miembros.
5. Los métodos de enseñanza son poco innovadores por lo que es necesario una capacitación permanente del profesorado
6. La falta de capacitación pedagógica en nuevas tecnologías no permite una adecuada gestión del conocimiento en el centro educativo
7. Falta proyectos o actividades que contribuyan una formación integral de valores personales e institucionales
8. El Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil (DOBE) no trabaja en forma coordinada con el personal docente y directivo para que se fortalezca y se vivencie los valores dentro del centro educativo.

9. Los directivos y profesores no se interesan por los problemas de los estudiantes por lo que éstos no se involucran totalmente en las actividades académicas

## **6.2. Recomendaciones.**

Entre las recomendaciones se puede señalar las siguientes:

1. Es importante que los directivos al momento de organizar los grupos de trabajo, consideren el desempeño de los coordinadores de área de acuerdo a la necesidad que se requiera.
2. Es necesario crear espacios para el diálogo y el intercambio de experiencias entre los docentes y directivos, de esta manera fortalecer lazos de amistad, unión y armonía.
3. Buscar estrategias para un mayor involucramiento y participación de los padres de familia en las actividades programadas por la institución, como por ejemplo crear comisiones mixtas entre los profesores y los padres de familia.
4. Socializar los avances y alcances de los diferentes documentos curriculares que se planifican anualmente a todos los miembros de la institución.
5. En la planificación anual incluir cursos de capacitación en metodología, uso de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación TICs de manera que las clases sean innovadoras y motivadoras.
6. Reconocer el talento humano de la institución formando grupos de decisión para que los problemas y dificultades sean analizadas con la participación del personal que de alguna manera siente más de cerca la problemática y buscar soluciones.
7. Se ejecute un plan de capacitación de liderazgo centrado en valores para una gestión eficiente en la institución

## **7. PROPUESTA DE MEJORA**

### **7.1 Título de la propuesta**

“PLAN DE CAPACITACIÓN SOBRE LIDERAZGO CENTRADO EN VALORES PARA LA GESTIÓN EFECTIVA EN EL COLEGIO “ALFONSO LITUMA CORREA” DEL CANTÓN GUALACEO, PROVINCIA DEL AZUAY, DURANTE EL PRIMER TRIMESTRE DEL AÑO LECTIVO 2012-2013”

### **7.2. Justificación**

Desde los comienzos de la historia de la humanidad han existido líderes, personas capaces de guiar a otros para satisfacer necesidades y cumplir objetivos.

Un centro educativo es el espacio ideal para ejercer el liderazgo pues una de las características de la acción educativa es poder obrar en las personas con los fines e intenciones, que más tarde o más temprano, éstas deberán enfrentar en formas de demandas impuestas por la vida social, para lo cual es necesario vivir los valores.

El liderazgo centrado en valores permitirá conseguir un mayor involucramiento de docentes, estudiantes y padres de familia en la institución quienes al sentirse motivados e integrados a la institución participarán activamente en los procesos educativos.

La práctica de valores tomará sentido cuando en cada acto y conducta humana se demuestre los principios éticos, pues la ética y los valores se enseñan con el ejemplo.

Esta propuesta beneficiará a la comunidad educativa pues si hay liderazgo habrá trabajo en equipo y buenas relaciones mediante la práctica de valores.

### 7.3 Objetivos de la Propuesta

#### General:

- ✓ Incorporar el liderazgo y la práctica de valores para lograr una gestión eficiente en el Colegio Técnico “Alfonso Lituma Correa” mediante la capacitación a directivos, docentes, estudiantes y padres de familia

#### Específicos:

- Fortalecer el liderazgo en la toma de decisiones para reducir dificultades y resolver problemas a través del trabajo en equipo
- Identificar y reconocer los valores éticos y morales para acompañar y promover el aprendizaje en la convivencia diaria
- Aplicar los valores, en la solución de problemas prácticos, en las relaciones interpersonales, en el ejercicio de las actividades escolares.

### 7.4 Actividades

Para el desarrollo del Plan de Capacitación, se plantean los siguientes contenidos.

ACTIVIDAD	CONTENIDO
1. Liderazgo Educativo	-Liderazgo -Competencias del liderazgo educativo -Gestión Educativa Estratégica
2. Relaciones humanas	-Importancia -Trabajo en Equipo - Solución de problemas -Técnicas de trabajo grupal
3. Valores educativos	-Definición e importancia -La familia como primera escuela de valores -Valores institucionales



ACTIVIDAD	CONTENIDO
4. Evaluación de la capacitación	Ficha de evaluación

**Actividades desglosadas:**

**ACTIVIDAD N°1**

- **Tema:** Liderazgo Educativo
- **Jornada:** 08h00 -12h30
- **Dirigido a:** Autoridades y Docentes  
Consejo Estudiantil, Gobierno Central de PP.FF.

HORARIO	ACTIVIDADES	CONTENIDOS	RESULTADOS ESPERADOS
08H00-08H30	Inauguración		
08H30-09H00	Dinámica de integración	- Liderazgo	-Miembros del centro con competencias en liderazgo educativo
09H00-10H00	Estudio del tema	- Competencias del liderazgo educativo	-Gestión educativa estratégica en el CALC
10H00-10H30	RECESO	-Gestión Educativa Estratégica	
10H30-11H30	Trabajo en grupo sobre el tema.		
11H30-12H30	Plenaria sobre el tema – Cierre		

## ACTIVIDAD N°2

- **Tema :** Relaciones Humanas
- **Jornada:** 08h00-12h30
- **Dirigido a:** Docentes, Estudiantes

HORARIO	ACTIVIDADES	CONTENIDOS	RESULTADOS ESPERADOS
08H00-08H30	Dinámica de integración	-Importancia	10. Docentes trabajando en equipo
08H30-10H00	Estudio del tema	-Trabajo en Equipo - Solución de problemas	11. Clases dinámicas y participativas
10H00-10H30	RECESO	-Técnicas de trabajo grupal	
10H30-11H30	Trabajo en grupo sobre el tema.		
11H30-12H30	Plenaria sobre el tema. Cierre		

## ACTIVIDAD N°3

- **Tema:** Valores Educativos
- **Jornada:** 08h00-12h30
- **Dirigido a:** Autoridades, Docentes, Estudiantes y PP.FF.

HORARIO	ACTIVIDADES	CONTENIDOS	RESULTADOS ESPERADOS
08H00-08H30	Dinámica de integración	-Definición e importancia	Vivencia de valores en las actividades escolares cotidianas

08H30-10H00	Estudio del tema	-La familia como primera escuela de valores  -Valores institucionales	
10H00-10H30	RECESO		
10H30-11H30	Trabajo en grupo sobre el tema.		
11H30-12H30	Plenaria sobre el tema. Cierre		

#### ACTIVIDAD N°4

- **Tema:** Evaluación de la Capacitación
- **Jornada:** 08h00-10h00
- **Dirigido a:** todos los participantes

HORARIO	ACTIVIDADES	CONTENIDOS	RESULTADOS ESPERADOS
08H00-08H30	Integración	Ficha de evaluación	Mejoramiento de la gestión en liderazgo y valores en el CALC
08H30-10H00	Aplicación de la ficha de evaluación		

#### 7.5 Localización y cobertura espacial

La propuesta en caso de ser aceptada, se aplicará en el Colegio Técnico Alfonso Lituma Correa del cantón Gualaceo, provincia del Azuay en el Segundo Trimestre del año lectivo 2012 – 2013

El colegio se encuentra situado al sur de la ciudad entre las calles Manuel Guillén y Huayna Cápac. Tiene una buena infraestructura física compuesta de 18 aulas para

estudiantes, 2 laboratorios de Computación, un laboratorio de Ciencias Naturales, una Cocina de primera calidad para las prácticas culinarias. La sección administrativa se compone de Rectorado, Vicerrectorado, Inspección, Secretaría, Colecturía, Departamento del DOBE y sala de profesores. Disponen de dos canchas de básquet, una tiene cubierta.

### **7.5 Población Objetivo**

La propuesta a ser aplicada tiene como población objetivo 6 directivos, 35 docentes, Personal administrativo y de servicio, 638 estudiantes. De esta manera se puede tener una participación de todos los sectores de la comunidad educativa.

### **7.6 Sostenibilidad de la Propuesta**

Los recursos que sirven de base para la sostenibilidad de la propuesta son:

#### **Humanos:**

La propuesta es sostenible pues existe la participación del personal administrativo y de servicios, docentes, estudiantes, y padres de familia quienes se capacitarán en liderazgo y valores y podrán ser parte de grupos de decisión en la toma de decisiones dentro del centro educativo, En cuanto al equipo de capacitación existen dos posibilidades: El equipo de capacitación de la Dirección Provincial de Educación y un convenio con el Departamento de Planificación Estratégica de la Municipalidad.

#### **Tecnológicos:**

La institución dispone de dos laboratorios de computación equipados con infocus, pizarrón digital, audiovisuales, internet de banda ancha, los mismos que se pueden utilizar durante la capacitación.

#### **Materiales:**

Existe material bibliográfico en la Biblioteca de la institución así como la conexión de internet con la que se puede ampliar la información.

**Físicos:**

El colegio tiene la disponibilidad de aulas, canchas, equipo de amplificación en caso de ser necesario.

**Económicos:**

La propuesta se puede financiar mediante la colaboración de la Unidad de Producción que funciona en la institución.

**Organizacionales:**

Integrado por representantes del personal administrativo y de servicio, de los docentes, de los estudiantes y de los padres de familia.

**7.8 Presupuesto**

Para el plan de capacitación se necesitaría el siguiente presupuesto

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	TOTAL
Copias	1.920	0,01	19,20
Papelería			100,00
Refrigerio		1,00	900,00
SUBTOTAL			1019,20
Imprevistos			80,00
TOTAL			1099,20

**7.9 Cronograma**

En caso de contar con la aceptación y aprobación de las autoridades de la institución el cronograma sería el siguiente:

N°	Actividades	Duración	Fechas tentativas	Horario tentativo	Responsables
1	Liderazgo Educativo	4 horas	Última semana de enero	08h00 – 10h00 10h30- 12:30	Líder Equipo

2	. Relaciones humanas	4horas	Última semana de febrero	08h00 – 10h00 10h30- 12:30	Líder Equipo
3	. Valores educativos	4 horas	Última semana de marzo	08h00 – 10h00 10h30- 12:30	Líder Equipo
4	. Evaluación de la capacitación	1 hora	Segunda semana de abril	08h00 – 10h00	Líder Equipo

## 8. BIBLIOGRAFÍA

### 8.1 Guías didácticas:

ALMEIDA, Arturo (2010) *Guía didáctica, Gestión del Talento Humano*, Editorial UTPL, Loja.

ALVAREZ, Luz (2011). *Guía didáctica, Proyecto de Grado I*, Editorial UTPL, Loja.

BUELE, Mariana (2011). *Guía didáctica, Proyecto de Grado II*, Editorial UTPL, Loja.

CORREA, Carlos (2010) *Guía didáctica, Liderazgo, valores y educación*, Editorial UTPL, Loja.

### 8.2. Textos:

CHAVARRÍA, Marcela (2004), *Educación en un mundo globalizado: Retos y tendencias del proceso educativo*, Editorial Trillas, S.A. de C.V. México D.F.

CHIAVENATO, Idalberto (2007) *Administración de Recursos Humanos*, Editorial McGraw-Hill Interamericana. México

GARGÍA, C.M, LÓPEZ, J (1997), *Asesoramiento curricular y organizativo en Educación*. Editorial Ariel Educación, Barcelona, Páginas 331-344

GARCÍA., Miguel (2003) *Técnico en Gestión*. Impresión Inmagrag. Madrid, España

GUILLÉN, Manuel (2006), *Ética en las organizaciones, construyendo confianza*, PEARSON EDUCACIÓN, S.A. Madrid, España

JIMÉNEZ, J.C. (2010) *El valor de los valores en las organizaciones*. Cograf Comunicaciones. Caracas, Venezuela

MARTÍNEZ, Francisco, PRENDES, María (2004) *Nuevas Tecnologías y Educación*. PEARSON Educación S.A. Madrid, España.

MORA, Guillermo (1995) *Valores humanos y actitudes positivas*. Editorial Mc-Graw-Hill. Colombia

MÜNCH, Lourdes, et al. (2010) *Administración y planeación de instituciones educativas*. México: Trillas

PALACIOS, Rodrigo (2008), *Técnicas de estudio y Diseño de Tesis*, U. Ediciones. Cuenca – Ecuador

### **8.3. Internet**

Altamirano, T. y otros (2008) *Gestión Educativa Organizacional: Panorama de la gestión organizativa en una institución educativa* (en línea). Universidad Pedagógica Nacional. Disponible en: <http://gestióneducativaorganizacional.blogspot.com>. Consulta (25-07-2011)

Carrasco Esquivel, Andrea. *El liderazgo en las bibliotecas del sistema bibliotecario de la UNAM*. [en línea]. Disponible en: <http://www.dgbiblioiumam.mx/servicios/dgb/publicdgb/bole/fulltext/volIII1/lidera.html> Consulta (03-08-2011)

Cons Rodríguez, N. (2004). *La administracion dentro de las instituciones educativas*. En Observatorio ciudadano de la educacion. Colaboraciones libres. Recuperado Junio 22, 2008, de <http://www.observatorio.org/colaboraciones/cons3.html> Consulta (13-08-2011)

Fernández, M. (2010) *Desarrollo de Competencias de Liderazgo Directivo en Organizaciones Educativas* (en línea) Santiago de Chile, disponible en [http://www.congresoliderazgo.cl/das1/CONGRESO%20LIDERAZGO%20CHILE\\_NOV2010.pdf](http://www.congresoliderazgo.cl/das1/CONGRESO%20LIDERAZGO%20CHILE_NOV2010.pdf)



Nunes C., M. (2003) *Retos de la gestión del siglo XXI*. Presentado en Valencia-España  
Disponible en [www.gurusonline.tv](http://www.gurusonline.tv). (consulta: 01-09-2011)

Portal de Gestión y liderazgo Educativo. Gestión Curricular. (en línea) . Disponible en:  
[www.gestionyliderazgoeducativo.cl/gestionescolar/gestion.asp](http://www.gestionyliderazgoeducativo.cl/gestionescolar/gestion.asp) Consulta (25 -08-2011)

Pozner, Pilar (2000). Competencias para la profesionalización de la gestión educativa.  
IIPE-UNESCO Sede Regional Buenos Aires, Argentina. [www.iipebuenosaires.org.ar](http://www.iipebuenosaires.org.ar)

Sánchez Díaz, Marlery (2005). Breve inventario de los modelos para la gestión del  
conocimiento en las instituciones. (en línea) ACIMED vol.13 n.6. La Habana, Cuba.  
Disponible en: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352005000600006&ing=es&nrm=iso](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352005000600006&ing=es&nrm=iso) Consulta (02-08-2011)

Ruiz, Guillermo (2007), Gestión institucional: conceptos introductorios (en línea).  
Buenos Aires, Argentina. Disponible en: <http://www.educ.ar/educar/gestion-institucional-conceptos-introductorios.html> Consulta (01-08-2011)

Tuleja, A.L. (2002), Liderazgo Emocional (en línea) San Juan, Puerto Rico. Disponible  
en:  
<http://www.slideshare.net/cindyjvera/liderazgo-emocional>.

Zaleznik, A.(1997) Directivos y líderes, son diferentes?" En: Harvard Deusto No. 126,  
julio del 2004 disponible en  
<http://cidtur.eaht.tur.cu/boletines/Boletines/Formacion/Formacion%20dic%2004/Directivos.htm> Consulta (30-08-2011)

## 9. APÉNDICES

### ANEXO 1

#### UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL ENCUESTA A DIRECTIVOS (GESTORES EDUCATIVOS)

Sr. (a) Gestor 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.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

#### INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO:

Nombre del establecimiento educativo: \_\_\_\_\_

#### UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia: \_\_\_\_\_

Cantón: \_\_\_\_\_

Sector: Urbano ( ) Rural ( )

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

#### 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 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 de 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

Sí (\_\_\_\_\_)

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

**5. El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está liderada por el:**

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

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

SÍ (\_\_\_\_\_) NO (\_\_\_\_\_)

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

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
<b>A</b>	Excelencia académica			
<b>B</b>	El desarrollo profesional de los docentes			
<b>C</b>	La capacitación continua de los docente			
<b>D</b>	Trabajo en equipo			
<b>E</b>	Vivencia de valores institucionales y personales			
<b>F</b>	Participación de los padres de familia en las actividades programadas			
<b>G</b>	Delegación de autoridad a los grupos de decisión			

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

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

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

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
<b>A</b>	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar			
<b>B</b>	La disminución del número de estudiantes por aula			
<b>C</b>	La mejora de los mecanismos de control			

<b>D</b>	La existencia de ambientes cordiales de trabajo			
----------	---	--	--	--

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

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

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

<b>Orden</b>	<b>Se promueve</b>	<b>Siempre</b>	<b>A veces</b>	<b>Nunca</b>
<b>A</b>	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos			
<b>B</b>	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo			
<b>C</b>	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos			
<b>D</b>	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 al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución
- c) (\_\_\_\_\_) Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente
- d) (\_\_\_\_\_) Mantener actualizada la metodología
- e) (\_\_\_\_\_) Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.

- f) (\_\_\_\_\_) Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje
- g) (\_\_\_\_\_) Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.
- h) (\_\_\_\_\_) Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo
- i) (\_\_\_\_\_) Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas
- j) (\_\_\_\_\_) Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología

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

SÍ ( )

NO ( )

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

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

ANEXO 2  
UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA  
MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

**ENCUESTA A DOCENTES**

Sr. (a) Profesor

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

Le pedimos que LEA ATENTAMENTE cada uno 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. 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 – consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo			
5. Resistencia o escepticismo en los padres			

cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.			
6. Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje			
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.			
8. Resistencia en los compañeros o rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza			
9. Sentirme poco integrado en la institución 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 mantienen 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			

ANEXO 3  
UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA  
MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

**ENCUESTA A ESTUDIANTES**

Estudiante:

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

Le pedimos que LEA ATENTAMENTE cada una de las situaciones.

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 ( )

**TIPO DE ESTABLECIMIENTO MATERIA DE ESTUDIO:**

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

**2. CUESTIONARIO**

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECE S	NUNCA
1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes			



2. Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes			
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar			
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases			
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo lugar			
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y /o comunitario			
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen			
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes			
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes			
10. En las 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			

ANEXO 4  
UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA  
MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

**ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA**

Sr. Padre de Familia:

Este cuestionario intenta recabar sus opiniones acerca de la ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN Y LIDERAZGO DE LAS AUTORIDADES DEL CENTRO EDUCATIVO en que se educa su hijo/a o representado. El cuestionario evalúa sus percepciones sobre el AMBIENTE REAL que existe en el establecimiento educativo

Le pedimos que LEA ATENTAMENTE cada una de las situaciones.

Cada enunciado 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

**DATOS DE IDENTIFICACIÓN:**

**Nombre del establecimiento educativo:**

**UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:**

**Provincia:** \_\_\_\_\_

**Cantón:** \_\_\_\_\_

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

**TIPO DE ESTABLECIMIENTO MATERIA DE ESTUDIO:**

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

**CUESTIONARIO**

ENUNCIADOS	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1. Los directivos y profesores toman en cuenta las opiniones de los padres de familia			
2. 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			
3. Los directivos y docentes se interesan por los problemas de los estudiantes			
4. La gestión pedagógica de directivos y profesores promueve aprendizajes significativos de los estudiantes			
5. Los directivos y profesores mantienen liderazgo y gestión en el área académica			
6. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y docentes			
7. El clima laboral que existe en la institución brinda a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante			
8. Los directivos y docentes ofrecen información oportuna a los padres de familia sobre el avance académico de los estudiantes en todas las asignaturas			
9. Los directivos y docentes se capacitan permanentemente para mejorar los procesos de enseñanza – aprendizaje			
10. Las actividades de integración en los ámbitos deportivo y socio cultural se realizan con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.			
11. Desacuerdo continuo en las relaciones con el rector del centro educativo			
12. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área financiera			

ANEXO 5  
UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA  
MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

ENTREVISTA A DIRECTIVOS

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 antivalores, ¿cuáles son?

## ACTA DE COMPROMISO

En la ciudad de Gualaceo, a los dos días de junio del año dos mil once, en la oficina del Rectorado del Colegio Técnico “Alfonso Lituma Correa” , siendo las 09H00, se lleva a efecto la firma conjunta de la presente ACTA DE COMPROMISO, entre el Licenciado Luis Mario Sarmiento Cabrera Rector del Plantel y la Licenciada Mariana Natalia Espinoza Atiencia profesional de formación de Maestría en Gerencia y Liderazgo Educacional de la Universidad Técnica Particular de Loja, mediante la cual se comprometen:

### EL RECTOR

- Proporcionar información requerida por la maestrante para la realización de su trabajo de investigación.
- Permitir la aplicación de encuestas y entrevistas a directivos, personal docente, estudiantes y padres de familia.
- Colaborar con la presente investigación

### LA MAESTRANTE

- Demostrar ética profesional en el manejo de la información proporcionada por los directivos, personal docente, estudiantes y padres de familia.
- Seleccionar, procesar y presentar información valiosa sobre la gestión, liderazgo y valores del centro educativo.
- Asumir con responsabilidad la elaboración de la presente investigación.

Para constancia de lo actuado firman:

Lic. Luis Mario Sarmiento C.  
RECTOR

Lic. M. Natalia Espinoza A.  
MAESTRANTE

## ACTIVIDADES DEL COLEGIO TÉCNICO “ALFONSO LITUMA CORREA”



Talleres de capacitación



Equipamiento para la especialidad de Cocina del Colegio Técnico “Alfonso Lituma Correa”



Exposición de trabajos por las estudiantes



Concurso de Dibujo y Pintura



Programa de Carnaval, baile de las alumnas de Noveno Año