



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

*La Universidad Católica de Loja*

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR  
SEDE IBARRA**

**“ Gestión liderazgo y valores en la administración del Colegio Juan  
Montalvo nivel bachillerato de la ciudad de Loja, año lectivo 2011-2012”**

**Tesis de Grado**

**AUTORA:**

***Vega Calvas, Paulina Alexandra***

**DIRECTORA:**

***Espinoza Cordero, Jinna del Rocío, Mgs***

**CENTRO UNIVERSITARIO LOJA**

**2012**

## CERTIFICACIÓN

Loja, 24 de mayo de 2012

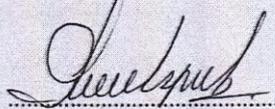
Mgs

Jinna Espinoza Cordero

**DIRECTORA DE TESIS**

### CERTIFICA:

Haber realizado el seguimiento del informe de investigación, tema: **GESTIÓN LIDERAZGO Y VALORES EN LA ADMINISTRACIÓN DEL COLEGIO "JUAN MONTALVO" NIVEL BACHILLERATO DE LA CIUDAD DE LOJA, AÑO LECTIVO 2011-2012**, ejecutado por la Maestrante **PAULINA ALEXANDRA VEGA CALVAS**, mismo que se ajusta a las normas establecidas por la Escuela de Ciencias de la Educación, Modalidad Abierta y a Distancia, de la Universidad Técnica Particular de Loja; por tanto, autoriza su impresión.



Mgs. Jinna Espinoza Cordero

**DIRECTORA DE TESIS**

## **CESIÓN DE LOS DERECHOS**

Yo Paulina Alexandra Vega Calvas, declaro ser autora de la presente tesis 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, Julio de 2012

-----  
Paulina Alexandra Vega Calvas  
AUTORA DE LA TESIS  
C.I:1103106512

## **AUTORÍA**

Yo, Paulina Alexandra Vega Calvas, soy responsable de las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en la misma.

f).....

**AUTORA DE LA TESIS**

**C.I.:1103106512**

## **DEDICATORIA**

Dedico con mucho amor el presente informe, a mi abuelita a mi madre y a mis hermanos con quienes he compartido los mejores momentos de mi vida y me han apoyado incondicionalmente en mis estudios.

Paulina

## **AGRADECIMIENTO**

Un sincero agradecimiento a quienes me han apoyado en el transcurso de mis estudios, de manera especial a mi madre y hermanos igualmente a los directivos, directora de tesis, personal docente y administrativo de la Universidad Técnica Particular de Loja, y a los miembros de la comunidad educativa del Colegio “Juan Montalvo” en el cual fue posible realizar el presente trabajo de investigación

Paulina Vega



# Colegio Particular "JUAN MONTALVO"

*La nueva educación*

Loja, 18 de Julio de 2011

Magister Edgar Alberto Castro Aguirre, RECTOR DEL COLEGIO PARTICULAR "JUAN MONTALVO", CERTIFICO.

Que la Ing. Paulina Alexandra Vega, Calvas, empleada institucional, tiene la autorización para desarrollar su tesis en nuestra institución en base al tema: "GESTIÓN LIDERAZGO Y VALORES EN LA ADMINISTRACIÓN DEL COLEGIO PARTICULAR "JUAN MONTALVO" DE LA CIUDAD DE LOJA, SECCIÓN BACHILLERATO AÑO LECTIVO 2011-2012.

Para lo cual se le brindará las facilidades en cuanto a la apertura de análisis de documentos, aplicación de encuestas, entrevistas y demás y otras actividades relacionadas con el desarrollo de su tesis.

Para constancia firmo y proveo en Loja, el dieciocho días del mes de Julio de 2011, autorizando a la interesada hacer uso del presente para los fines pertinentes.

Atentamente,

Lic. Mg. Sc. Edgar Castro Aguirre  
RECTOR DEL COLEGIO "JUAN MONTALVO"



## ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADA	I
CERTIFICACIÓN	II
AUTORÍA	III
ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS	IV
AGRADECIMIENTO	V
DEDICATORIA	VI
CERTIFICACIÓN INSTITUCIONAL	VII
ÍNDICE DE CONTENIDOS	VIII
RESUMEN	IX
1. Introducción	1
2. Marco teórico	4
2.1. La gestión	4
2.1.1. Concepto de gestión	4
2.1.2. Importancia	5
2.1.3. Tipos de gestión	6
2.2. Liderazgo educacional	7
2.2.1. Concepto	7
2.2.2. Concepto de líder	9
2.2.3. Tipos	9
2.2.4. Características	11
2.2.5. Diferencias entre directivo y líder	14
2.3. Los valores y la educación	17
2.3.1. Valores	17
3. Metodología	19
3.1. Participantes	19
3.2. Materiales e instrumentos	24
3.2.1. La observación	25
3.2.2. La entrevista	25
3.2.3. Encuesta	25
3.2.4. Procesamiento de la información	26
3.3. Métodos y procedimiento	26
3.3.1. Métodos	26
4. Resultados	29
4.1. Diagnóstico institucional	29
4.1.1. Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores	29
4.1.1.1. El manual de organización	29
4.1.1.2. El código de ética	29
4.1.1.3. El plan estratégico	32
4.1.1.4. El plan operativo anual	34
4.1.1.5. El proyecto educativo institucional	35
4.1.1.6. El reglamento interno y otras regulaciones	36
4.1.2. La estructura organizativa de la unidad educativa	37
4.1.2.1. Misión y visión	38

4.1.2.1.1. Misión	38
4.1.2.1.2. Visión	39
4.1.2.2. El organigrama	39
4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos	41
4.1.2.3.1. Organización y dirección	41
4.1.2.3.2. El clima escolar y la convivencia con valores	42
4.1.2.3.3. Dimensión pedagógica curricular y valores	43
4.1.2.3.4. Dimensión organizativa operacional y valores	45
4.1.2.3.5. Dimensión administrativa, financiera y valores	46
4.1.2.3.6. Dimensión comunitaria y valores	48
4.1.3. Análisis FODA	48
4.1.3.1. Fortalezas y debilidades	48
4.1.3.1.1. Fortalezas	49
4.1.3.1.2. Debilidades	49
4.1.3.2. Oportunidades y amenazas	50
4.1.3.2.1. Oportunidades	50
4.1.3.2.2. Amenazas	51
4.1.3.3. Matriz FODA	51
4.2. Resultados de encuestas y entrevistas	53
4.2.1. De los directivos	53
4.2.2. De la encuesta a docentes	61
4.2.3. De la encuesta a estudiantes	64
4.2.4. De los padres de familia	67
4.2.5. De la entrevista a directivos	69
4.2.6. Matriz de problemáticas	71
5. Discusión	73
6. Conclusiones y recomendaciones	85
7. Propuesta de mejora	88
8. Bibliografía	101
9. Apéndice	104

## RESUMEN

La presente investigación relacionada con la Gestión, liderazgo y valores en la administración del colegio Particular “Juan Montalvo” de la ciudad de Loja, se desarrolló gracias a la información de sustento relacionada con el tema de estudio, y el trabajo de campo, con la correspondiente aplicación de instrumentos como encuesta, entrevista, observación directa.

La investigación, se desarrolló de acuerdo a los objetivos planteados, e instrumentos de investigación, se aplicaron a una muestra de quince docentes veinticuatro estudiantes, quince padres de familia y siete directivos, quienes suministraron los datos necesarios para cumplir con las metas planteadas.

Con el cumplimiento de los objetivos planteados se puede concluir que la administración educativa en el Colegio “Juan Montalvo”, la gestión, el liderazgo y los valores, son elementos esenciales, que deben ser fortalecidos, con el objeto de formar seres humanos valiosos, que contribuyan al desarrollo social y productivo de nuestro país.

La propuesta, se relaciona con un plan de mejoramiento institucional que integra la evaluación, capacitación, y actualización de la normativa institucional.

## 1. INTRODUCCIÓN

El Colegio Particular “Juan Montalvo”, como entidad educativa de carácter privado, es una institución que desde su inicio en el año 1999, se ha empeñado en fortalecer la educación en nuestra localidad, y para ello los directivos han tratado de promoverla, tratando de adaptar nuevas metodologías de enseñanza aprendizaje, así como cumpliendo las nuevas disposiciones emanadas por los organismos de supervisión respectivos.

La gestión, liderazgo y valores, de la institución se refleja en varios de los instrumentos de gestión institucional como reglamento interno, manuales, plan estratégico, sin embargo, falta en buena parte llevar a la práctica los propósitos expresados en los documentos institucionales tal como se determinó en el diagnóstico institucional.

En nuestra localidad en los dos últimos años las autoridades están tratando de hacer énfasis en que se mejore la impartición de valores, gestión y el liderazgo en los centros escolares, con el objeto de mejorar la calidad educativa.

Son escasas las investigaciones en torno a la gestión, el liderazgo y valores, se supone que son situaciones implícitas en la planificación institucional, sin embargo, han sido las autoridades del Ministerio de Educación en nuestro país quienes se encuentran empeñados en el fortalecimiento de la calidad educativa, y en elevar los niveles de aprendizaje, para lo cual se está haciendo énfasis en la evaluación educativa, y de esta forma obtener las bases y emprender en cursos de acción aplicables en los centros escolares para su mejoramiento.

Es de gran importancia analizar la gestión, el liderazgo y los valores en el Colegio Juan Montalvo, ya que es uno de los Centros educativos privados que contribuyen a la formación integral de la juventud, por tanto, con el presente trabajo investigativo los directivos contarán con varios elementos de juicio para emprender en alternativas de mejora en este ámbito educativo, especialmente con el diseño y la ejecución de la propuesta consistente en el plan de mejoramiento institucional.

Los estudiantes montalvinos podrán beneficiarse de una administración efectiva, lo cual se verá reflejada en la mejora del servicio educativo, en un mejor nivel de aprendizaje, y de un clima escolar favorable y motivante para su desarrollo.

De igual forma la investigadora adquirirá mayores conocimientos sobre la gestión el liderazgo y los valores y de esta forma concientizarse de la importancia de la administración adecuada de un centro educativo.

Nuestra localidad se verá beneficiada al contar con una institución educativa de calidad, que emplee una gestión eficiente, basada en un liderazgo situacional, y dentro del marco de la aplicación de los valores educativos por todos los miembros de la comunidad educativa, que a la vez repercutirá en beneficio de nuestra localidad y país.

La realización de la presente investigación servirá también como fuente de documentación y consulta a directores de centros educativos, y localidad en general que tenga interés en mejorar la administración de centros escolares.

El desarrollo del presente trabajo investigativo, fue factible por varios aspectos como la aceptación del centro educativo Juan Montalvo sus directivos, docentes, estudiantes y padres de familia quienes dieron las facilidades para la aplicación de instrumentos de investigación, igualmente, por parte de secretaría se facilitaron todos los documentos necesarios solicitados y relacionados con el tema de investigación.

Los objetivos que se plantearon y a los cuales se ha logrado dar cumplimiento se enuncian a continuación.

### **Objetivo General**

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 el Colegio Particular “Juan Montalvo”.

## **Objetivos Específicos**

- a. Investigar los referentes teóricos sobre: gestión educativa, liderazgo educativo; y gestión de la calidad en valores.
- b. Descubrir una actitud crítica para seleccionar, procesar y presentar información valiosa sobre la gestión, liderazgo y valores en el Colegio Particular “Juan Montalvo”
- c. Determinar los roles y liderazgo de los directivos y jefes departamentales en la ejecución de los planes estratégicos y operativos de la entidad educativa.
- d. 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.
- e. 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
- f. Elaborar una propuesta consistente en un plan de mejoramiento institucional que abarque tanto el plan de evaluación, la capacitación y la reestructuración de la normativa institucional.

Por la importancia que revierte la presente investigación encaminada a diagnosticar la gestión, el liderazgo y los valores, como elementos indispensables para lograr la calidad educativa, se invita a las personas interesadas en mejorar la administración de sus centros educativos para que analicen en el presente aporte investigativo.

## **2. MARCO TEÓRICO**

### **2.1. LA GESTIÓN**

#### **2.1.1 CONCEPTO DE GESTIÓN**

La gestión se caracteriza por una visión amplia de las posibilidades reales de una organización para resolver alguna situación o alcanzar un fin determinado. Se define como el conjunto de acciones integradas para el logro de un objetivo a cierto plazo; es la acción principal de la administración y es un eslabón intermedio entre la planificación y los objetivos concretos que se pretenden alcanzar (Escalante 2009: 41)

Habilidad de articular a todos los gestores institucionales, para realizar procesos de transformación, que tienen como finalidad mejorar, fortalecer y desarrollar capacidades para lograr objetivos. (Altamirano 2008)

La gestión educativa se concibe como un proceso que se orienta al fortalecimiento de los proyectos educativos de las instituciones, que sostiene la autonomía institucional en el marco de las políticas públicas y enriquece los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas locales, regionales y mundiales (Pozner, 2000)

Con relación a la Gestión educativa, se la considera "el conjunto de procesos, de toma de decisiones y ejecución de acciones que permiten llevar a cabo las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación" (Ministerio de Cultura y Educación de la Nación Argentina, 1996)

El Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación (IIPPE) de la UNESCO (2000), señala que la gestión educativa es un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados y relacionados, tanto horizontal como verticalmente, dentro del sistema educativo para atender y cumplir las demandas sociales relacionadas a la educación.

Analizadas las definiciones citadas, se puede concluir mencionando que la gestión educativa es parte del proceso administrativo que permite aplicar las estrategias necesarias, para lograr los objetivos de una entidad, a través de la ejecución efectiva y eficaz de los planes trazados.

Además se puede deducir que la buena gestión educativa conlleva a lograr la excelencia académica, dentro del marco de la optimización de los recursos disponibles, tratando de mejorar continuamente las prácticas educativas.

### **2.1.2. IMPORTANCIA**

Hoy en día la educación, en nuestro país, se ha convertido en una de las áreas más cuestionadas, a tal punto que el gobierno se encuentra implementando un sistema de evaluación, a todos los miembros de la comunidad educativa, con el objeto de analizar la calidad de educación que se está impartiendo en nuestro medio. La manera arbitraria de manejar las instituciones educativas, la falta de organización, de liderazgo y de una gestión eficiente han creado un abismo entre los propósitos educativos y los resultados obtenidos cada vez más alejados de una educación integral.

Al respecto sobre la importancia de la gestión educativa Luis Alberto García Leiva, en su escrito titulado Gestión Educativa menciona “La Gestión Educativa, debe tender al logro de los objetivos y metas educacionales, atendiendo las necesidades básicas de los alumnos, de los padres, de los docentes y de la comunidad toda, en pos de un modelo de país solidario, ético y participativo”.

Escalante (2009) manifiesta el propósito fundamental del modelo de gestión estratégica es asegurar progresos constantes en las formas de gestión para potenciar las condiciones que detonen mejores resultados de logro educativo, desarrollando competencias colectivas y prácticas innovadoras de gestión

institucional, escolar y pedagógica, donde cada actor asuma su compromiso con la calidad educativa.

De los criterios citados se puede analizar que la gestión es importante por que a través de ella una institución educativa puede lograr organizar de una mejor manera sus recursos, y con ello ejecutar eficazmente los planes trazados.

La buena gestión educativa es el mejor referente de la calidad del interaprendizaje que se imparte un establecimiento.

### **2.1.3. TIPOS DE GESTIÓN**

Existen varios tipos de gestión, de los cuales se puede destacar los mencionados por Díaz, 2008:2

- **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 administrar los recursos de manera tal que se pueda concretar todo el trabajo requerido por un proyecto dentro del tiempo y del presupuesto definido.
- **Gestión de Conocimiento:** se trata de un concepto aplicado en las organizaciones, que se refiere a la transferencia del conocimiento y de la experiencia existente entre sus miembros. De esta manera, ese acervo de conocimiento puede su utilizado como un recurso disponible para todos los miembros de la organización.

- **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 Estratégica:** es un útil curso del área de Administración de Empresas y Negocios.
- **Gestión Administrativa:** es uno de los temas más importantes a la hora de tener un negocio ya que de ella va a depender el éxito o fracaso de la empresa.
- **Gestión Gerencial:** es el conjunto de actividades orientadas a la producción de bienes (productos) o la prestación de servicios (actividades especializadas), dentro de organizaciones.
- **Gestión Financiera:** se enfoca en la obtención y uso eficiente de los recursos financieros.

## **2.2. LIDERAZGO EDUCACIONAL**

### **2.2.1. CONCEPTO**

El filósofo Hugo Landolfi (2010) define al liderazgo como: el ejercicio manifestativo de las actualizaciones y perfeccionamientos de un ser humano, denominado líder, quien por su acción se coloca al servicio del logro, a través de una misión, de uno o varios objetivos propuestos por una visión.

Liderazgo es el proceso de influencia de líderes y seguidores para alcanzar los objetivos de la organización mediante el cambio. Es entonces necesario que el proceso de influencia se de recíprocamente entre líderes y seguidores, y no sólo

del líder a su seguidor. Se trata, entonces de saber cómo dirigir y cómo desarrollar destrezas. (Lussier 2005)

El liderazgo constituye una capacidad humana para permitir influir en los demás, en sus motivaciones y competencias. Pero la clave no está exclusivamente en qué se influye, sino en como se influye, pues también el jefe o el gestor de una organización pueden influir con su mandato y su gestión, y no tener la cualidad o capacidad de liderazgo.(Guillén 2010: 171)

“El liderazgo educativo es aquel que influye en otros para hacer cosas que se espera mejorarán los resultados de aprendizaje de los estudiantes” (Robinson, Hohepa, y Lloyd, 2009:70).

De esta manera, el liderazgo educativo logra convocar a la comunidad escolar en un proyecto común de mejora, que implica que todos los actores hagan suyo el objetivo de que los alumnos aprendan y, logra orientar el alineamiento de los recursos pedagógicos financieros y humanos en pos de aquel objetivo compartido.

Liderar es diferente de gestionar. Gestionar tiene que ver con mantener ciertas operaciones y rutinas al interior de la organización, mientras que liderar va más allá e implica reconsiderar las opciones presentes y plantearse la posibilidad de introducir cambios que promuevan la mejora (Robinson, Hohepa, y Lloyd, 2009:70).

En base a los criterios anteriores se puede mencionar que el liderazgo es la capacidad de influir positivamente en los demás, lo cual se puede lograr a través de un líder, poseedor de ciertas cualidades que le permitan conseguir el apoyo y la aceptación de sus seguidores, quienes deben cumplir sus actividades motivados, contribuyendo al logro de las metas organizacionales.

### **2.2.2. CONCEPTO DE LIDER.**

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

El líder es aquella persona que conduce a otras en libertad . En definitiva, quien consigue la libre adhesión de otros, en sus motivaciones y en su comportamiento. (Guillén 2010:171).

Al respecto se puede mencionar que el líder es la persona capacitada que gracias a ciertas cualidades que lo hacen merecedor de la confianza, y el apoyo del grupo humano que lidera, logra alcanzar altos índices de eficiencia, y calidad de la entidad educativa. Es importante mencionar que no se trata solo del carisma, sino también del conocimiento que tenga el líder sobre las actividades a su cargo, y la habilidad para conducir al grupo humano hacia el logro de objetivos institucionales.

Tratándose de entidades educativas, se puede deducir que el líder educativo, es aquel, que logra alcanzar la calidad del sistema académico, con el apoyo y la satisfacción de los miembros de la comunidad educativa.

La autora considera que, se requiere de verdaderos líderes, que enrumben la educación con altos índices de eficiencia y eficacia, tratando de que el beneficio sea colectivo. La juventud que se educa es la que forja un futuro promisorio para el desarrollo social y económico de nuestro país.

### **2.2.3. TIPOS**

Munch, (2010:152) menciona los siguientes estilos de liderazgo

- Autocrático, quien resuelve los conflictos imponiendo su opinión
- Paternalista, que hace un gran énfasis en la gente y muy poco en los resultados.
- Burócrata, no tiene interés por la gente ni por los resultados
- Demócrata, soluciona los conflictos mediante la negociación de un acuerdo intermedio.
- Transformador. Refleja un alto grado de interés por los resultados, unido a un gran interés por la gente
- Situacional. Se adecua a una gran variedad de factores, tales como el tipo y tamaño de la institución educativa.

Igualmente vale indicar que se mencionan otros tipos de liderazgo importantes, como por ejemplo según Ortiz (2007), el líder transformador es aquel que pone énfasis en los procesos; procura formar a las personas para cambiar la realidad; orienta una relación igualitaria entre él y sus alumnos donde todos aprenden de todos; crea las situaciones propicias para que se dé una educación permanente; desea hacer surgir una conciencia crítica; estimula la cooperación, la solidaridad y la creatividad y emplea como recursos didácticos los medios de comunicación masiva para analizarlos críticamente junto con sus alumnos.

Santiago (2004) define el liderazgo transformacional como una relación de influencia de trabajo guiada por una alta motivación de ambas partes, líder y seguidores. El autor considera que en esta relación el colaborador interactúa con el líder por motivación extrínseca e intrínseca. El docente entrega lo mejor de sí mismo para conseguir lo mejor de los demás.

Vale indicar que es de suma importancia ejercer un liderazgo efectivo para poder conseguir la eficiencia y la eficacia institucional, al respecto Warren Bennis (1986), introduce cuatro estrategias fundamentales para líderes que buscan efectividad:

1. Atención mediante visión - Un líder debe captar la atención de los colaboradores mediante una visión clara y simple.

2. Sentido mediante comunicación - Un líder debe crear significado sobre su visión mediante una comunicación clara y concisa.
3. Confianza mediante posicionamiento - Un líder debe transmitir confianza a sus colaboradores mediante el posicionamiento estratégico de sus acciones.
4. La utilidad de uno mismo - Para llegar a motivar a los colaboradores, un líder debe primero conocerse a sí mismo.

De los tipos de liderazgo mencionados, se puede concluir diciendo, que el estilo ideal, podría ser el situacional. El líder debe adaptarse a las situaciones cambiantes del entorno educativo tanto interno como externo del centro que dirige.

La situación actual, exige inminentes cambios en el estilo de conducir las entidades educativas, se requiere de directivos, con verdaderas cualidades de un líder, que a más de tener la buena intención de sacar adelante las instituciones que administran, sean capaces de liderar verdaderas e innovadoras transformaciones en el sistema de enseñanza aprendizaje de los centros educativos.

#### **2.2.4. CARACTERÍSTICAS**

Al respecto Covey S. (1998) da a conocer varias características entre las cuales se mencionan las siguientes:

- Su actuación está basada en valores que respetan la ley natural
- Considera la dignidad y valor de todas las personas.
- Es positivo y optimista. Comunica entusiasmo para trabajar.
- Le gusta hacer las cosas para conseguir la excelencia en ellas.
- Pone amor y decisión en los proyectos que emprende.
- Sabe que existen prioridades y sabe elegir las.

- Respetar y reconocer la dignidad, el éxito, el valor y el potencial de las personas.
- Le gusta ayudar a los demás.
- Sabe escuchar y comunicar adecuadamente.
- Siempre está disponible.
- Comprende y se preocupa por hacer comprender.
- Es justo y equitativo.
- Es decidido.
- Es humilde y no arrogante.
- Enfrenta los problemas con tranquilidad y decisión.
- Confía en las personas que le rodean.
- Sabe delegar responsabilidades, a quien conviene y en el momento oportuno.
- Reconoce y afronta sus errores. Pide perdón cuando ha cometido una ofensa.
- Considera los errores como oportunidades para aprender.
- Cumple las promesas y ofrecimientos.
- Ama la verdad.
- Busca y desea el bien a los demás.
- Es coherente con sus valores y principios.
- Da buen ejemplo.

Merchán (2010) menciona algunas características que debe tener un líder que se detallan a continuación.

- Capacidad dialógica
- Se siente éticamente responsable del grupo
- Genera credibilidad
- Inteligencia emocional

- Conoce sus fortalezas y las aprovecha al máximo
- No pierde de vista el objetivo
- Sabe proponerse metas alcanzables
- Lealtad
- Es innovador
- Flexibilidad
- Bien informado
- Dedicación
- Pasión
- Credibilidad
- Aptitudes extraordinarias
- Aptitud para establecer un plan estratégico exitoso
- Flexibilidad y disposición para dejar el poder
- Aptitud para formar y conservar equipo adecuado

Del mismo modo Lourdes Munch (2010:149), da a conocer las siguientes cualidades y competencias del líder educativo.

- Amor a la Educación
- Sinceridad, justicia y lealtad
- Sentido común
- Visión
- Vocación de servicio
- Creatividad
- Optimismo, humildad
- Conocimientos: Educación, administración, humanísticos

Es imprescindible que el líder educativo posea el entendimiento, el conocimiento, la visión, los hábitos de pensamiento y acción; la disposición de indagar, cuestionar, y problematizar; la inclinación a tomar riesgos y a experimentar y evaluar consecuencias; las habilidades para crear espacios y prácticas cuidadosas, dedicadas, respetables y respetuosas, confiables, estimulantes, preocupadas y que contribuyan a desarrollar comunidades de

aprendizaje, donde se avance en la democracia, la equidad, la diversidad y la Justicia Social (Grimberg, 2006: 94).

De las cualidades y características anotadas, resulta verdaderamente importante analizar que el líder debe ser poseedor de un sinnúmero de atributos que le permitan administrar con eficiencia y eficacia las entidades educativas. Para ello es importante resaltar que el amor a la educación la vocación de servicio, el conocimiento, la sinceridad, la justicia y la lealtad, prioritariamente, deberían ser cualidades imprescindibles a todos los líderes educativos.

### 2.2.5. DIFERENCIAS ENTRE DIRECTIVO Y LÍDER

Existen elementos de enseñanza efectiva que van más allá de lo que sucede en cada sala de clase. Por ejemplo, las escuelas que son más efectivas son aquellas que tienen una misión y enfoque académico claros. Cuentan con directores que son líderes instructivos fuertes, iniciadores proactivos del cambio y estimuladores de todo el personal para que participe en la ejecución de éste. (Teddie y Stringfield, 1993)" (Slavin, 1996).

Se podría considerar importante resaltar las diferencias entre directivo-jefe y líder expresado en los escritos de Infante (2011) que se enuncian a continuación.

JEFE	LIDER
Para el Jefe, la autoridad es un privilegio de mando, El Jefe ordena: "Aquí mando yo", el jefe empuja al grupo	y para el Líder la autoridad es un privilegio de Servicio. el Líder: "Aquí sirvo yo". El líder va al frente comprometiéndose con sus acciones

<p>El Jefe existe por la autoridad, El Jefe necesita imponerse con argumentos extensos,</p>	<p>El Líder existe por la buena voluntad el Líder se impone con ejemplos entrañables.</p>
<p>El Jefe inspira miedo, se le teme, se le sonríe de frente y se le critica de espalda.</p>	<p>El Líder inspira confianza, da poder a su gente, los entusiasma y cuando está presente, fortalece al grupo. Si temes a tu superior, es Jefe. Si lo amas es un Líder.</p>
<p>El Jefe busca al culpable cuando hay un error. El que la hace la paga. Sanciona, castiga, reprende, cree arreglar el mundo con un grito o con una infracción.</p>	<p>El Líder jamás apaga una llama encendida, corrige pero comprende, no busca las fallas por placer, sino para rehabilitar al caído.</p>
<p>El Jefe asigna los deberes, ordena a cada quien lo que tiene que hacer, mientras contempla desde su lugar cómo se le obedece.</p>	<p>El Líder da el ejemplo, trabaja con y como los demás, es congruente con su pensar, decir y actuar.</p>
<p>El Jefe hace del trabajo una carga,</p>	<p>El Líder hace del trabajo un privilegio. Los que tienen un Líder, pueden cansarse más no fastidiarse, porque el Líder transmite la alegría de vivir y de trabajar.</p>
<p>El Jefe sabe como se hacen las cosas,</p>	<p>El Líder enseña como deben hacerse. Uno se guarda el secreto del éxito, el otro capacita permanentemente, para que la gente pueda hacer las cosas con eficacia.</p>

El Jefe maneja a la gente,. El Jefe masifica a las personas convirtiéndolas en números o fichas.	El Líder la prepara. El Líder conoce a cada uno de sus colaboradores, los trata como personas, no los usa como cosas. Respeta la personalidad, se apoya en el hombre concreto, lo dinamiza y lo impulsa constantemente.
El Jefe dice, "vaya",	El Líder "vayamos". El Líder promueve al grupo a través del trabajo en equipo, forma a otros Líderes, consigue un compromiso real de todos los miembros, formula planes con objetivos claros y concretos, motiva, supervisa y difunde el ideal de una esperanza viva y una alegría contagiosa.
El Jefe llega a tiempo,	El Líder llega adelantado. "Un pie adelante del grupo, una mirada más allá de los seguidores" el que inspira, el que no se contenta con lo posible sino con lo imposible.

El Líder hace de la gente ordinaria, gente extraordinaria. La compromete con una misión que le permita la trascendencia y realización. Le da significado a la vida de sus seguidores, un por que vivir, es un arquitecto humano.

De las diferencias indicadas se puede concluir que la mayoría de centros educativos cuentan con jefes o directivos más no con líderes educativos, falta una verdadera capacitación y conocimiento en cuanto a liderazgo se refiere que permita enrumbar a las entidades hacia la excelencia.

Finalmente es necesario indicar que una dirección de un centro educativo sin liderazgo, difícilmente podrá lograr la excelencia educativa.

## **2.3. LOS VALORES Y LA EDUCACIÓN**

### **2.3.1. Valores**

Otro de los elementos fundamentales para alcanzar la calidad educativa son los valores. La formación del estudiante en los centros educativos, no se debe limitar a los contenidos de cada materia sino a la formación integral, que empieza en el hogar pero que se debe complementar en los centros educativos, lo cual se puede lograr con una buena administración de los procesos de enseñanza aprendizaje, que se derivan a la vez de una gestión eficiente de quienes hacen dirección del centro escolar.

Los valores son fuentes de perfeccionamiento humano, realidades sentidas y apetecidas por la perfección que guardan en si mismos; los valores son lo que hacen diferente a una persona íntegra de la que no lo es (Chavarría 2007:58).

La educación ha perdido el norte, ha caído en la indefinición y ha olvidado su objetivo fundamental: la formación de la personalidad. Una formación que corresponde, sobre todo, a la familia, pero también a la escuela, a los medios de comunicación, al espacio público en todas sus manifestaciones. Urge, por tanto, volver a valores como el respeto, la convivencia, el esfuerzo, la equidad o la utilización razonable de la libertad (Otero 2009).

Hace muchos años que a consecuencia del cúmulo cada vez mayor de conocimientos, padecemos una saturación de saberes en detrimento de la formación en valores. Padres y profesores se han preocupado más por lo que el niño y joven sabe que por lo que es como persona humana. La urbanidad, el civismo, la moral, la religión, fueron dejando paso al materialismo, al cientificismo, al hedonismo y a una larga lista de ismos, producto de las ideologías que, a falta de ideas y convicciones firmes, se han ido instalando en la mente y en el alma de niños y adultos. (Chavarría 2007:17)

Los valores centrales son los principios esenciales y perdurables de una organización. Los valores no necesitan una justificación externa, tienen un valor y una importancia intrínsecos para quienes forman parte de la organización. (Sánchez 2011)

Es tan importante el estudio de los valores que en el Código de la niñez y la adolescencia se enfatiza en el artículo 38, algunas consideraciones al respecto, que se detallan a continuación.

“La educación básica y media asegurarán los conocimientos, valores y actitudes indispensables para: Desarrollar la personalidad, las aptitudes y la capacidad mental y física del niño, niña y adolescente hasta su máximo potencial, en un entorno lúdico y afectivo”.

Como se puede ver, la educación en valores posee diversos significados ya que cada uno otorga una importancia a unos valores más que a otros por ello desde la escuela se debe afrontar el tema desde una perspectiva global donde se impliquen valores de trascendencia en la entidad educativa.

En el Art. 24 Del Reglamento Interno del Colegio Particular “Juan Montalvo” se menciona que en el ámbito formativo, se privilegiará la evaluación de las siguientes actitudes y valores:

**IDENTIDAD:** Capacidad para reconocerse y afirmarse como persona, imagen personal, autoestima, cuidado de sí mismo, manifestar acuerdo con la filosofía de la institución.

**SOLIDARIDAD:** Sensibilidad y natural inclinación a colaborar con los demás. Ser parte activa de una comunidad.

**RESPECTO Y TOLERANCIA:** Reconocer, aceptar y valorar las diferencias individuales, sociales, ideológicas y culturales. Manifestar conocimiento y vivencia de derechos y deberes personales.

**RESPONSABILIDAD Y PUNTUALIDAD:** Capacidad para asumir las consecuencias de los actos individuales y grupales. Conocimiento y práctica de obligaciones y derechos especificados en las normas de la institución.

**CRITICIDAD Y CREATIVIDAD:** Apertura al cambio, a la aventura del crear. Análisis crítico de la realidad y presentación de propuestas de solución.

Analizados los criterios de los autores citados, en relación a los valores, se puede concluir que constituyen un conjunto de cualidades adquiridas por el ser humano, que permiten disciplinar y perfeccionar nuestras acciones.

Igualmente se puede mencionar que la educación en valores es tarea tanto del hogar como de los centros educativos, pues tal como lo mencionaba Marcela Chavarría “La Educación o es en valores o no lo es tal”. El proporcionar una educación, que tenga como eje central la formación del ser humano y como ejemplo a sus docentes, será la base del éxito educativo.

No se puede esperar tener estudiantes bien formados, que tiendan al perfeccionamiento integral, si quienes dirigen, e imparten el proceso educativo, adolecen de una formación adecuada y no educan con el ejemplo.

### **3. METODOLOGÍA**

#### **3.1 Participantes**

La investigación sobre gestión, liderazgo y valores se ha desarrollado en el Colegio Particular “Juan Montalvo” de Loja, que es una institución educativa de carácter particular, creada mediante acuerdo ministerial No 1277 del 8 de diciembre de 1999, con doce años de funcionamiento surge como un proyecto educativo de la Cooperativa de Servicios Educativos Juan Montalvo, y a partir de la presente fecha bajo la visión de ofrecer una educación alternativa de excelencia, viene contribuyendo al desarrollo de la educación formal y continua

de los jóvenes y adultos de la ciudad, provincia, región y país mediante la oferta de programas de nivel de educación general básica compuestos por diez años de atención de calidad para desarrollar habilidades, destrezas y competencias y continuar sus estudios en el nivel de educación bachillerato tomando a consideración el nuevo proyecto de ley orgánica de educación intercultural que comprende el bachillerato general unificado para desarrollar en los estudiantes capacidades permanentes de aprendizaje y competencias ciudadanas nos prepare para el trabajo y el emprendimiento durante tres años de educación para luego optar por las siguientes opciones:

- a) Bachillerato en Ciencias
- b) Bachillerato Técnico

Así como también los bachilleratos complementarios con sus dos modalidades:

- a) Bachillerato Técnico Productivo
- b) Bachillerato Artístico

Los participantes se describen a continuación:

- a. El Gerente, el Rector y el Vicerrector, el Inspector General, los Jefes de Area

El Gerente es la persona que administra el proceso financiero, el Rector lidera la administración del centro educativo, es el representante legal y se le otorga la autoridad y la responsabilidad necesaria, para que se cumplan los fines del centro o programa educativo respectivo. El Vicerrector se encarga del aspecto académico, en tanto que el Inspector General colabora principalmente en el aspecto disciplinario de la institución. Los jefes de área procuran mantener organizada la planificación del proceso de enseñanza aprendizaje.

- b. Los docentes en un total de 15

El docente es el educador que realiza su trabajo en contacto directo con los educandos, y en coordinación estrecha con sus colegas; participa del planeamiento del trabajo educativo, diseña y concreta las situaciones de aprendizaje, materiales e instrumentos de evaluación.

c. Los padres de familia en un total de 15

Constituyen los representantes de los estudiantes, la muestra seleccionada fue del comité central de padres de familia.

d. El alumno: Está constituido por los estudiantes, cuyo universo es altamente heterogéneo. En un total de 24 alumnos seleccionados del segundo y tercer año de bachillerato, de manera especial a quienes conforman la directiva de cada paralelo presidente, vicepresidente, tesorero y secretario.

### Tabla Nro. 1

Población estudiantil del Colegio Juan Montalvo año lectivo 2011-2012  
clasificada por sexo

SEXO	f.	%
FEMENINO	80	36,20
MASCULINO	141	63,80
TOTAL	221	100,00

FUENTE.- Colegio Juan Montalvo

ELABORACIÓN: Paulina Vega

Se puede observar que predomina el sexo femenino, con el 63.80% en tanto que el 36.20% son de sexo masculino.

### Tabla Nro. 2

Población estudiantil del Colegio Juan Montalvo año lectivo 2011-2012 clasificada  
por especialidad

ESPECIALIDAD	f.	%
QUÍMICO-BIOLÓGICAS	41	41,41
SOCIALES	33	33,33
FÍSICO-MATEMÁTICA	13	13,13
INFORMÁTICA	12	12,12
TOTAL	99	100,00

FUENTE.- Colegio Juan Montalvo

ELABORACIÓN: Paulina Vega

La mayoría de estudiantes de bachillerato, el 41.41% estudian la especialidad de Química y Biología, seguido del 33.33% que siguen la especialidad de sociales, mientras el 12.12 optan por informática.

e. La comunidad: La Dirección de Educación, el MIES, El Consejo Cantonal de la Niñez y adolescencia se convierten en las instancias educativas más próximas a la actividad del centro educativo, seguido de las empresas, organizaciones sociales de base, que regulan o colaboran con los centros educativos.

La población total de profesores del Colegio Particular Juan Montalvo es de 15, 7 personas del personal administrativo y tres directivos de acuerdo al siguiente detalle.

**Tabla Nro. 3.**

Personal docente del Colegio “Juan Montalvo” Clasificados por sexo

SEXO	F	%
Femenino	9	60
Masculino	6	40
Total	15	100

FUENTE.- Colegio Juan Montalvo

ELABORACIÓN: Paulina Vega

Como se puede observar el 60 % de los docentes del colegio “Juan Montalvo” son de sexo femenino y el 40% son de sexo masculino.

**Tabla Nro. 4**

Población de profesores de la provincia de Loja clasificados por sexo

SEXO	f	%
Femenino	5976	63,19
Masculino	3481	36,81
TOTAL DE DOCENTES	9457	100,00

FUENTE.- Colegio Juan Montalvo

ELABORACIÓN: Paulina Vega

Como se puede observar el 60% del porcentaje femenino en el Colegio “Juan Montalvo”, es similar al porcentaje de docentes en la provincia de Loja, igualmente en el caso del sexo masculino, prácticamente existe una diferencia de 2.19 puntos en relación a la población masculina de la provincia de Loja.

**Tabla Nro. 5**

Personal docente del Colegio “Juan Montalvo” Clasificados por EDAD

EDAD (AÑOS CUMPLIDOS)	Frecuencia (f)	%
Menos de 25 años		
26-30 años	5	33.33
31-35 años	2	13.33
36-40 años	1	6.67
Más de 40 años	7	46.67
Total	15	100.00

FUENTE.- Colegio Juan Montalvo

ELABORACIÓN: Paulina Vega

El 46.67% de los docentes encuestados tienen más de 40 años de edad, , seguido del 33.33% que se ubican en un rango de 26 a 30 años mientras que el 13.33% se ubica entre los 31 a 35 años de edad, y, tan solo el 6.67% están en el rango de 36 a 40 años.

**Tabla Nro.6**

Personal docente del Colegio “Juan Montalvo” Clasificados por Años de experiencia.

Años de experiencia	Frecuencia (f)	%
Menos de un año	4	26.66
2-5 años	9	60.00
6-10 años	1	6.67
11-15 años	1	6.67
Total	15	100.00

FUENTE.- Colegio Juan Montalvo

ELABORACIÓN: Paulina Vega

El 60% de los encuestados tiene entre dos y cinco años de experiencia, lo que deja ver que hay bastante rotación de personal, siendo de cierta forma lógico tratándose de una institución privada, pero no muy conveniente, para efectos de mejorar la calidad educativa. Seguido tenemos con menos de un año de experiencia el 26.66%. Continuando tenemos que las categorías de 6 a 10 y de 11 a 15 años de experiencia tienen igual porcentaje 6.67%.

### **Tabla Nro.7**

Personal docente de la Institución clasificados por Títulos académicos.

Títulos Académicos	Frecuencia (f)	%
Profesionales en Ciencias de la Educación tercer nivel	10	66.67
Profesionales en Ciencias de la Educación 4to nivel	1	6.67
Otros títulos	2	13.33
Egresados	2	13.33
Total	15	100.00

FUENTE.- Colegio Juan Montalvo

ELABORACIÓN: Paulina Vega

El 66.67% son profesionales en Ciencias de la Educación con título de tercer nivel, y el 6.67% con título de cuarto nivel, en tanto que el 13.33% tienen otros títulos, y el 13.33% son egresados, lo cual no es muy conveniente, pues para fortalecer el sistema educativo se considera, que toda la planta docente debe poseer preparación académica en Ciencias de la Educación.

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

Los instrumentos de investigación que se aplicaron son: encuesta dirigida a los directivos profesores, alumnos y, padres de familia; un cuestionario de entrevistas para directivos. De acuerdo a la estructura que se presenta en los anexos.

### **3.2.1. La observación**

Es una técnica muy utilizada en el campo de las ciencias humanas. La observación se convierte en una técnica científica en la medida que permite contar con mayores elementos de juicio para el análisis e interpretación de los datos, además conviene resaltar que al observar se contempló y examinó atentamente el objeto en estudio, lo cual permitió tener un contacto directo con los actores involucrados como directivos, personal docente, padres de familia y estudiantes del Colegio Juan Montalvo.

### **3.2.2. La entrevista**

La entrevista como técnica se aplicó para ampliar la información del cuestionario y obtener respuesta a preguntas de carácter abierto, como criterios, sugerencias, permitió diagnosticar las diversas funciones que se cumplen por parte del personal directivo, para lo cual fue necesario cumplir con las fases de contacto inicial con los entrevistados en las personas del rector, y vicerrector, se formularon las preguntas, y la anotación de las respuestas.

### **3.2.3. Encuesta**

La encuesta se la aplicó a través de un cuestionario previamente elaborado con preguntas concretas para obtener respuestas precisas que permitieron una rápida tabulación, interpretación y análisis de la información recopilada. Los cuestionarios se aplicaron en forma indistinta a directivos, docentes, estudiantes y padres de familia, que se anexan al presente informe.

Es necesario precisar cómo se manejó toda la información para alcanzar una buena comprensión de la gestión, liderazgo, valores en la gerencia del centro educativo seleccionado. En la organización de la información se hizo necesario aplicar los conocimientos de la estadística descriptiva para estructurar las tablas estadísticas, de cada uno de los cuestionamientos de las encuestas y la matriz de consolidación de los datos de la entrevista.

Para el Análisis y Discusión de Resultados, se utilizó las tablas estadísticas buscando siempre la relación entre el título o subtítulo del esquema y los datos que ofrecen cada tabla estadística, lo que permitió tener una mejor apreciación de los resultados obtenidos.

### **3.2.4. Procesamiento de la información**

En la primera fase de recogida de datos en los meses de Julio, y Agosto de 2011, se aplicó las encuestas a directivos, docentes, estudiantes y, padres de familia, se procedió a tabular las respuestas consignadas en los cuestionarios, proceso que se lo realizó según el orden de las preguntas establecidas en los instrumentos, además se procedió a elaborar tablas estadísticas que registran la frecuencia absoluta y la frecuencia relativa o porcentaje, y luego se realizó el análisis y discusión de los resultados obtenidos.

## **3.3. Métodos y procedimiento**

### **3.3.1. Métodos**

La investigación “Gestión, liderazgo y valores en la administración del Colegio Juan Montalvo. Por su propósito, se destaca que es investigación aplicada y por la profundidad es descriptiva por que interpreta la acción del líder en el campo de la educación.

El tipo de investigación que se aplicó fue de tipo exploratorio y descriptivo, ya que facilitó explicar y caracterizar la realidad de la gestión en el liderazgo educativo y la promoción de valores en el Colegio particular “Juan Montalvo”, de tal manera, que hizo posible conocer el problema en estudio tal cual se presenta en la realidad. Por lo tanto este tipo de investigación facilitó acceder al conocimiento institucional y, establecer el diagnóstico adecuado a la realidad investigada, aclarar conceptos, reunir información y familiarizarse con el proceso del conocimiento del problema en estudio.

**Método Analítico.** Este método se utiliza para descomponer o desintegrar el hecho que se investiga (Valarezo 2011:95)

En el proceso de investigación se requirió del método analítico que facilitó la desestructuración del objeto de estudio en todas sus partes y la explicación de las relaciones entre elementos y el todo. Especialmente cuando se fue analizando uno a uno los instrumentos de gestión administrativa como el reglamento interno, manual de convivencia, plan estratégico institucional, planes operativos, Misión, Visión; documentos que se analizaron tratando de encontrar todos los referentes relacionados con la gestión, el liderazgo y los valores de la entidad.

**Método Sintético.** Este método complementa los procesos del método analítico, la síntesis es un complemento del análisis, permite reconstruir y reintegrar los elementos y las partes que en el análisis se desintegraban.(Valarezo 2011: 95)

En base al análisis del objeto de estudio en todas sus partes, el método sintético permitió, la reconstrucción de las partes analizadas como los reglamentos para alcanzar una visión de unidad, asociando juicios de valor, abstracciones, conceptos que ayudaron a la comprensión y conocimiento de la realidad sobre la gestión liderazgo y valores en el Colegio Juan Montalvo. En base al referido método se logró estructurar las fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas y por lo tanto se elaboró la matriz FODA de la entidad.

**Método Deductivo.** Es el proceso de análisis contrario al inductivo, se parte de los procesos o principios generales conocidos, aceptados como válidos por la ciencia.(Valarezo 2011:94)

Se lo utilizó para analizar en conjunto la situación administrativa de la institución, así como la parte normativa y reglamentaria, con lo cual se obtuvo una idea global de cómo está funcionando el colegio.

**Método inductivo.** Es el razonamiento que, partiendo de casos particulares, se eleva a conocimientos generales. Este método permite la formación de hipótesis, investigación de leyes científicas, y las demostraciones. (Ramos 2008:7).

Se lo utilizó para ir estructurando los conceptos básicos requeridos para el marco teórico como la gestión, el liderazgo, y los valores.

**El método estadístico.** Hizo factible organizar la información alcanzada, con la aplicación de los instrumentos de investigación, facilitó los procesos de validez y confiabilidad de los resultados, en base a la aplicación de las encuestas aplicadas a directivos, docentes, estudiantes y padres de familia del Colegio Particular “Juan Montalvo”.

Con la aplicación de este método se procedió a organizar la información en tablas y a través de la utilización de la hoja electrónica Excel, se aplicó los porcentajes correspondientes a cada categoría investigada, en base a las frecuencias establecidas de cada respuesta.

**El método Hermenéutico,** permitió la recolección e interpretación bibliográfica en la elaboración del marco teórico, con la información relacionada a la gestión liderazgo y valores y, además, facilitó el análisis de los datos empíricos de todo lo relacionado al objeto de estudio a la luz del marco teórico.

## **4. RESULTADOS**

### **4.1 Diagnóstico institucional**

#### **4.1.1 Instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores.**

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

En relación al manual de organización, como instrumento para delimitar las funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo, facilita en las instituciones la correcta distribución de tareas, el establecimiento adecuado de los niveles jerárquicos, la coordinación de recursos institucionales.

Vale indicar que, a pesar de la importancia que revierte este instrumento de planificación institucional, el Colegio Juan Montalvo, no cuenta con uno, la organización general del establecimiento, está basada con referencia en otros documentos normativos, como la reglamentación interna, plan operativo, contratos de trabajo, etc. lo cual afecta de cierta forma para que la institución no mejore la coordinación y optimización adecuada de sus recursos, y en consecuencia no logre en la medida necesaria sus objetivos.

La ausencia del manual de organización viene a ser una debilidad del Colegio Particular “Juan Montalvo”.

##### **4.1.1.2 El código de ética.**

El código de ética viene a constituir un instrumento normativo de una entidad, especialmente en lo que se refiere a toma de decisiones, resoluciones, que impliquen adoptar un criterio justo y coherente con la situación a ser tratada.

En la institución educativa “Juan Montalvo”, no hay código de ética, sino manual de convivencia, se considera que es parte de la normativa interna de la institución y que sirve como instrumento para regular el accionar de todos los miembros de la comunidad educativa. El documento en referencia elaborado en el año 2008 con la participación de los miembros de la comunidad educativa del Colegio “Juan Montalvo”, hace referencia a algunos aspectos relacionados principalmente con los valores, faltando realizar algunos enfoques sobre la gestión y el liderazgo.

Dentro del propósito fundamental del manual, se ha podido identificar que se menciona: “La aplicación el fortalecimiento de actitudes de veracidad, equidad, responsabilidad, solidaridad, honradez, respeto y lealtad. Y facilitar el desarrollo de la personalidad y las relaciones interpersonales”. (Manual de Convivencia Colegio Juan Montalvo 2008)

Igualmente en el capítulo 1 relacionado con la Organización Institucional, se cree conveniente aclarar que con el “término el valor del colegio “ se nombra a la filosofía de la institución de la siguiente manera “ el mismo está dado por un compendio de atributos y beneficios (cimentados en su trayectoria), que se traducen en una formación integral para los estudiantes, competentes académicamente desde el saber y estructurados ética, moral y democracia participativa desde el ser, lo cual se logra de un compromiso por parte de la Institución, garantizando un acompañamiento constante al estudiante y una comunicación permanente con su familia, a través de un personal docente y administrativo con altísimas competencias técnicas, emocionales, principios de solidaridad y las metodologías educativas acordes con nuestro tiempo, en pos de hombres y mujeres líderes, disciplinados y bondadosos, con gran sentido crítico, más sensibles con su entorno, que estén dispuestos a aprender, desaprender y volver a aprender, siempre”.

Como se puede observar falta integrar dentro del valor del colegio a los directivos, pues únicamente se hace referencia a estudiantes, docentes y personal administrativo, más falta enfocar uno de los elementos esenciales de la gestión educativa como es el director-líder.

Del mismo modo en el apartado correspondiente a las metas institucionales se ha podido analizar, que se hace referencia, a la construcción de una comunidad cimentada en valores y elevados principios, regidos por los parámetros de la enseñanza de justicia, paz y democracia participativa.

Igualmente se hace énfasis en la formación relacionada con el respeto a la vida, los derechos humanos y en la responsabilidad, fomentar el amor y el respeto por la vida, así como la valoración de la propia identidad cultural y promover el aprecio y conocimiento de las diferentes culturas, razas y religiones.

El tener establecido en el Manual de convivencia los valores, es una fortaleza institucional, lo importante sería que se difunda cada que inicia el año lectivo a todos los miembros de la comunidad educativa, pues según la entrevista realizada a estudiantes, docentes, directivos y padres de familia, no hay difusión del Manual, tomando en consideración que cada año lectivo ingresan nuevos estudiantes, docentes, e incluso cambian los directivos.

Del mismo modo dentro de las metas se ha podido analizar que se hace referencia al liderazgo de la institución, en el sentido de formar personas autónomas y líderes, promover el crecimiento personal, en una atmósfera de libertad y responsabilidad que contribuya a la construcción de una sociedad mejor, al desarrollar, la identidad personal que los identifica como seres valiosos, únicos e irrepetibles, con metas claras que permiten trascender para llegar a ser los mejores.

Siendo el personal directivo y docente el elemento que dinamiza el proceso de interaprendizaje, sería de vital importancia, que se mencione con mayor énfasis algunas metas relacionadas con el liderazgo que se debe ejercer desde quienes hacen la dirección institucional.

El personal docente es el elemento potencial para administrar en algún momento el centro educativo, se considera que es parte de la sana convivencia el que el personal involucrado en la institución tenga las posibilidades de ser

promovido, cuando cuente con las aptitudes necesarias para ejercer la dirección, pero todo ello requiere de una preparación, que debe evidenciarse en la planificación institucional, y el Manual de convivencia no puede ser la excepción.

En relación al perfil que se espera de los directivos se menciona que los directivos deben ser capaces de vivenciar en su quehacer cotidiano los valores necesarios para la construcción de un mejor Colegio.

Como se puede observar el perfil del directivo que se espera, no es demasiado ambicioso, si tomamos en cuenta que de la mente brillante de un directivo-líder que sepa ejercer su autoridad, que actúe con justicia, que sepa tomar decisiones oportunas, depende en gran parte el éxito de un centro educativo. Se debería enfocar en un perfil de un directivo con las cualidades de un líder.

#### **4.1.1.3 El plan estratégico.**

El plan estratégico constituye un instrumento de planificación a largo plazo en el cual se plantean los programas y proyectos esenciales a ser desarrollados por lo general para un periodo de cinco años, y que se ejecuta paulatinamente a través de los planes operativos.

Vale indicar que se ha procedido a analizar el Plan Estratégico 2007- 2011, el cual en su introducción menciona lo siguiente:

“El nuevo plan de desarrollo institucional, ratifica la orientación hacia la oferta de servicios educativos de calidad y, para lograrlo, en lo fundamental propone una gestión moderna y eficiente, basada en procesos, lo que implica la orientación a la plena satisfacción de los usuarios de nuestros servicios, el trabajo en equipo, pero sobre todo el compromiso de todos quienes hacemos la institución, para sacarla adelante”.

Conforme lo anotado, se puede observar que la institución ha visto la necesidad de mejorar la gestión institucional, orientada hacia la oferta de servicios de calidad.

Continuando el análisis del plan estratégico, es de gran importancia resaltar que se ha planteado como problema principal “gestión ineficiente”, lo cual expresa que los procesos de toma de decisiones, así como su implementación y administración, adolecen de serias deficiencias, las mismas que inciden negativamente en la calidad de los servicios educativos que oferta la institución.

Igualmente se menciona que el equipo directivo de los proyectos, será liderado por un gerente (profesional en administración o ciencias afines), por un director o rector (especializado en Ciencias de la Educación del nivel al que corresponde su proyecto educativo); y, los procesos de prestación del servicio educativo (Planificación académica; Evaluación, seguimiento, monitoreo y acreditación; y, Satisfacción al cliente), estarán dirigidos por un equipo de profesionales técnicos en cada área.

Vale resaltar que no se enfatiza en el perfil adecuado de quienes deben hacer dirección, pues si el problema detectado para elaborar el plan estratégico, es gestión ineficiente, se debería enfatizar no solo en el perfil de los directivos en cuanto al título académico, sino a la experiencia, y a las aptitudes de liderazgo, para de esta manera mejorar la gestión institucional.

Continuando con el análisis del Plan Estratégico se pudo observar en la parte correspondiente a los proyectos planteados, que no hay uno exclusivo para desarrollar una gestión efectiva, tampoco un proyecto específico para la implementación de los valores educativos, y para mejorar el liderazgo educativo constituyéndose esto en una debilidad institucional, toda vez que la educación debe ser integral, no solo el dominio de saberes básicos sino también aprender a proceder con valores.

De lo analizado se deduce que es necesario que se lleve a la práctica varios de los planteamientos del plan estratégico, que se de continuidad a la planificación, no puede quedar solo en papeles es necesario ejecutar las estrategias previstas.

Vale indicar que aun no se estructura el nuevo plan estratégico 2012-2016, en el cual se considera, que se debe enfocar con precisión las nuevas estrategias para mejorar la gestión y el liderazgo escolar en la institución.

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

El plan operativo anual establecido para el año 2011, es un instrumento para ejecutar los programas y proyectos del plan estratégico institucional por lo general se lo elabora para un año.

Analizado este instrumento institucional, se pudo observar que hace referencia a varios aspectos importantes relacionados con el objeto de estudio, por ejemplo en los antecedentes se menciona lo siguiente:

“El presente plan operativo surge en momentos en que nuestro colegio está atravesando una época de cambios significativos y está orientado a planificarlo, desarrollarlo y evaluarlo a través de la gestión por procesos, aspirando a superar todas las expectativas de los clientes Montalvinos y sujeto a las disposiciones del nuevo proyecto de la ley orgánica de educación intercultural”.(Plan Operativo Anual Colegio Juan Montalvo 2011)

Igualmente dentro de los propósitos del Plan Operativo anual 2011 se hace mención a la necesidad de fomentar los valores como el respeto, honestidad y solidaridad, aplicando los principios del buen vivir.

En relación a la gestión se identifica el siguiente propósito: “representar, organizar y dirigir a la Institución Educativa respectiva, de acuerdo con las leyes y reglamentos de educación”.

En realidad el plan operativo si contempla aspectos fundamentales sobre la gestión y los valores, sin embargo es importante que no todo se quede en papeles y que se lleve a la práctica.

De lo analizado se considera que falta un verdadero propósito relacionado con el fortalecimiento de la gestión institucional y el fomento del liderazgo, únicamente se hace mención a las actividades a cumplirse de tipo académico, además por tratarse de un Colegio con carácter Cooperativo, se ha podido observar que al plan en mención le falta cierta coherencia con el plan estratégico, quizá porque, es necesario adaptar las estrategias y actividades a cumplir en base a los nuevos requerimientos institucionales que pueden surgir en virtud de las circunstancias. Toda planificación es flexible no rígida.

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

El Proyecto Educativo Institucional como instrumento de planificación administrativa y pedagógica, ha sido analizado, y se ha podido observar que en varias de sus partes contempla aspectos relacionados con los valores por ejemplo dentro del capítulo: caracterización pedagógica y organizativa del plantel, se menciona que el proyecto educativo se encamina a fomentar con el mismo énfasis, tanto el desarrollo cognitivo e intelectual, cuanto el cultivo de valores, actitudes, desde procesos de interaprendizaje y teniendo a la experiencia como planteamiento central de la reflexión, la vivencia democrática y la solución de los problemas del entorno del estudiante, para internalizarlos y

hacerlos conciencia, para transformarlos. El objeto de estudio por tanto, es susceptible de cambiarlo y proyectarlo.

En el capítulo relacionado con la estructura organizativa y de gestión únicamente se menciona que el modelo y el estilo de gestión del centro, es para la institución una de las variables independientes de mayor trascendencia a la

hora de implementar las innovaciones pedagógicas y curriculares que se pretenden. La hipótesis dice relación directa entre la gestión y el desarrollo educativo innovador. De esta suerte, el modelo se ubica entre las experiencias descentralizadoras y que tienden a una gestión autónoma, que iniciará con la cogestión mediante la participación de los auspiciadores, los estudiantes, los docentes, los padres de familia, y, el apoyo del Estado a través del Ministerio del Ramo”.

Dentro de los objetivos específicos se menciona la importancia de fomentar la práctica de valores y actitudes, desde la visión holística de la educación, con inspiración en lo mejor de las raíces culturales de la nacionalidad ecuatoriana, y el desempeño del estudiante, que es misión esencial del establecimiento.

Igualmente, analizadas las estrategias, se ha podido observar que se ha planteado: práctica de valores y actitudes, educación ambiental, interculturalidad y enfoque de género y, por supuesto, en referencia a las demandas de la localidad y del establecimiento, conforme se ha sistematizado en el Plan.

Es importante mencionar que los objetivos planteados en el Proyecto educativo institucional, y los demás documentos de planificación institucional, deben ejecutarse independientemente del cambio de directivos, quienes deben retomar los objetivos planteados, y de ser necesario darles una nueva orientación, plantearse nuevas estrategias, pero en ningún momento abandonar o dejar de ejecutar las acciones requeridas.

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

Se puede mencionar que el Reglamento Interno constituye un instrumento integrado por ciertas regulaciones de tipo legal, académicas, y administrativas en concordancia principalmente con los estatutos institucionales, Ley y Reglamento General de Educación.

Una vez que se ha procedido a analizar el presente normativo institucional se ha podido verificar que en varios de sus artículos, como por ejemplo el 2, el 13 y el 22, 24 se menciona aspectos importantes relacionados con el liderazgo los valores y la educación.

Uno de los principales propósitos es el desarrollo de una educación de calidad, con tecnología de punta, bajo los principios del humanismo integral, los valores del cooperativismo, la cogestión, equidad de género, creatividad, conciencia ecológica, respeto a los credos religiosos y políticos y alto nivel de participación.

Igualmente se resalta como principal función del Rector: Dirigir y representar a la institución.

Con lo indicado, es importante mencionar que la principal función del rector debería ser Liderar la institución educativa a su cargo, desarrollando las cualidades que debe tener un verdadero líder educativo, y puestas al servicio de la institución.

Igualmente en relación a los valores se menciona: “La práctica de valores y desarrollo de actitudes será observado mediante técnicas e instrumentos diseñados con criterios de pertinencia, sencillez y objetividad”.

Vale indicar que el Reglamento interno no ha sido actualizado en los últimos 7 años, razón por la cual, muchos de sus consideraciones, a la presente fecha, deberían ser reestructuradas, igualmente, deberá estar acorde con las nuevas exigencias de la Nueva Ley y Reglamento de Educación Intercultural.

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

El Colegio Particular Mixto “Juan Montalvo”, bajo la visión de ofrecer una educación alternativa de excelencia viene contribuyendo al desarrollo de la educación formal y continua de los jóvenes y adultos de la ciudad, provincia, región y país mediante la oferta de programas de nivel de educación general

básica compuestos por diez años de atención de calidad para desarrollar habilidad, destrezas y competencias y continuar sus estudios en el nivel de educación bachillerato tomando a consideración el nuevo proyecto de ley orgánica de educación intercultural que comprende el bachillerato general unificado para desarrollar en los estudiantes capacidades permanentes de aprendizaje y competencias ciudadanas que los prepare para el trabajo y el emprendimiento durante tres años de educación para luego optar por las especialidades determinadas por ley

Para el desarrollo de sus actividades lo realiza principalmente en la ciudad de Loja, con servicios especiales como educación básica y bachillerato, centrándose la investigación en la sección bachillerato, en cuya administración concéntrica se encuentran Personal directivo, personal administrativo, de servicios y docentes, teniendo como misión y visión las que se detallan a continuación.

#### **4.1.2.1 Misión y visión.**

##### **4.1.2.1.1 Misión**

La misión se constituye en el propósito general de una entidad educativa.

“Formar seres humanos líderes y autónomos, con un desarrollo armónico desde lo, emocional, cognitivo, estético, físico y comunitario para ejercer una función transformadora en la sociedad con una propuesta pedagógica y curricular, sustentada en el paradigma científico que fundamente su acción educativa en una educación personalizada a través de proyectos de aula el enfoque de competencias para crear aprendizajes significativos”.(Plan Estratégico Institucional 2007-2011)

#### **4.1.2.1.2 Visión**

La visión se constituye en la meta a largo plazo relacionada con lo que una entidad educativa desea llegar a ser, apoyada en su misión.

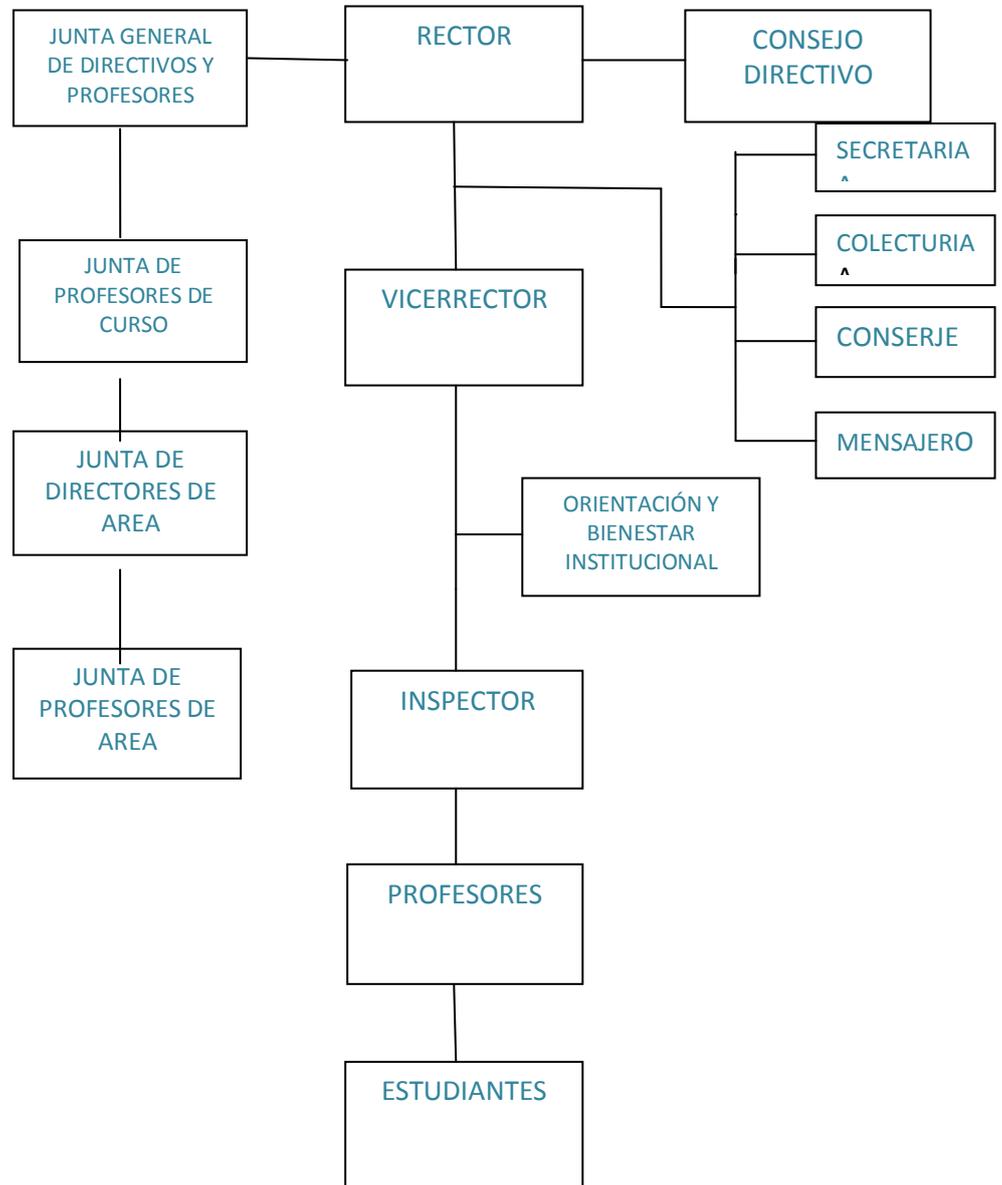
“El Colegio Juan Montalvo será la primera institución corporativa que presta servicios educativos con alto nivel de excelencia, bajo el enfoque de la visión humanista de la calidad y los principios del cooperativismo. Los usuarios y la sociedad en general nos reconocerán por el desempeño institucional serio y responsable, por el uso de tecnología educativa de punta, los sistemas de educación global y por el servicio educativo personalizado tanto a los usuarios como a sus socios y personal que colabora en la institución”. (Plan Estratégico Institucional 2007-2011)

A pesar que la misión y visión, integran un buen planteamiento relacionado con la gestión, liderazgo y valores, Es importante indicar que las mismas, no son expuestas en la institución, igualmente de acuerdo a la consulta realizada, la mayoría de los miembros de la comunidad educativa, no conocen su contenido, por ello quizá de cierta forma no coadyuvan en el logro de las metas institucionales.

#### **4.1.2.2 El Organigrama.**

El organigrama es un instrumento que forma parte de la estructura organizacional de una entidad educativa, sirve para determinar los niveles jerárquicos, líneas de autoridad, principalmente. En el Colegio Juan Montalvo, tenemos la siguiente estructura jerárquica.

## COLEGIO PARTICULAR "JUAN MONTALVO" ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



Elaborado por Paulina Vega  
Fuente: Colegio Juan Montalvo

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

##### **4.1.2.3.1 Organización y dirección**

El carácter cooperativo de la entidad, define su estructura orgánica, la misma que está establecida en el artículo 16 de sus estatutos y 15 de su reglamento interno, los mismos que determinan los siguientes niveles y organismos:

Asamblea General de socios  
Consejo de Administración  
Consejo de Vigilancia  
Gerencia  
Rectoría de las instituciones educativas  
Comisión de asuntos sociales  
Tesorería

Esto en cuanto a la Cooperativa de Servicios Educativos “Juan Montalvo”, ahora vamos a ilustrar la estructura orgánica del Colegio que se determina en el Art. 3 del reglamento Interno

El Colegio Particular Juan Montalvo, en su parte organizativa, tiene como órganos de gobierno los siguientes:

:

- a. Asamblea General
- b. Consejo Directivo
- c. Rector
- d. Vicerrector
- e. Unidad de investigación y evaluación institucional
- f. Unidad de diseño y de producción de material didáctico
- g. Unidad de gestión académica y logística.
- h. Secretaría
- i. Tesorería

#### j. Conserjería

Analizados los artículos, 9, 10, 11, 12 y 13 del Reglamento interno del Colegio “Juan Montalvo” relacionado con las funciones que cumplen los directivos del establecimiento, se observa que no se encuentran especificadas funciones de gestión estratégica, ni de promoción del liderazgo, únicamente, se detallan funciones administrativas, propias de alguien que dirige y no de alguien que debe liderar

Como se puede observar la estructura del Colegio Juan Montalvo es compleja, las decisiones y políticas de dirección más importantes las toman los directivos de la Cooperativa quienes son los propietarios del Colegio, falta independencia en las decisiones del cuerpo directivo del Colegio, que se deriva en duplicidad de mando, y falta de organización institucional.

Vale indicar que sería muy importante que la institución cuente con un manual de funciones que permita delimitar las actividades de cada función administrativa y directiva, con el objeto de lograr una mejor organización del Colegio.

#### **4.1.2.3.2 El clima escolar y convivencia con valores.**

“El clima constituye la atmósfera social de un centro educativo de tal forma que sirve para definir cómo se sienten sus integrantes. Un clima positivo, es aquel en el cual los integrantes del centro educativo se sienten aceptados, seguros y valorados”. (Quintina, 2006)

La convivencia es la capacidad de relación con las demás personas y con el medio ambiente de manera armónica, dejando como mediador superior únicamente el valor de la cooperación, la participación democrática, la solidaridad y la tolerancia.

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

El clima escolar y la convivencia con valores en el Colegio “Juan Montalvo”, se desarrolla por lo general en forma armónica, existe empatía entre los directivos y personal docente, el Rector es ejemplo de puntualidad y cumplimiento y preparación académica, además existe una buena disposición a aceptar y cumplir las disposiciones de los directivos.

Se pudo observar además un trabajo armónico entre los docentes del establecimiento, lo que deriva en un buen ambiente de trabajo.

#### **4.1.2.3.3 Dimensión pedagógica curricular y valores.**

La institución ha implementado el uso de tecnología para el interaprendizaje por ejemplo está dotada de tres centros de cómputo, que han sido implementados con 50 computadoras, dos pizarras electrónicas, y laboratorio de ciencias.

El modelo pedagógico utilizado por el Colegio es el constructivista, por competencias académicas.

La modalidad de enseñanza es la presencial, faltando ampliar el apoyo del interaprendizaje por internet, concluida la jornada académica en el establecimiento.

En relación a la evaluación de los estudiantes está se encuentra regulada en el manual de convivencia en el cual se menciona: “La evaluación es un proceso permanente que debe tener en cuenta los momentos fundamentales del desarrollo integral del estudiante”

Para lograr que el proceso sea integral y objetivo cada evaluación tiene que tener en cuenta niveles de desempeño, los cuales se agrupan en los siguientes componentes:

**COGNITIVO:** Pretende la apropiación de las competencias básicas: argumentativa, interpretativa, propositiva.

**COMUNICATIVO:** Procura el desarrollo de las habilidades básicas de la comunicación, la comprensión crítica y la capacidad de argumentación.

**ACTITUDINAL:** Es el desarrollo de competencias formativas, socializadoras que permiten la construcción del juicio moral.

La evaluación del personal docente, administrativo y directivo, se encuentra establecida en el Proyecto educativo institucional la cual debe realizarse al final del año lectivo, mediante un cuestionario que se aplica a los estudiantes, directivos y personal docente para que evalúen varios aspectos, entre ellos el desempeño académico.

En realidad no hay un plan de evaluación institucional, esta situación se ha descuidado en virtud de que en los estatutos y reglamentos de la Cooperativa “Juan Montalvo”, se menciona que la evaluación la debe realizar el Consejo de Vigilancia, sin embargo es algo que no se viene cumpliendo.

De lo indicado se evidencia que el Colegio “Juan Montalvo” no tiene un plan de evaluación institucional, tampoco se ha realizado auditoría administrativa desde el año 2001, además en el informe de auditoría del año indicado, se aprecia únicamente un leve análisis de actas, sin ninguna observación ni recomendación especial, quizá por que el Colegio se encontraba en su segundo año de funcionamiento y no se consideró necesario realizar una auditoría de gestión.

De lo indicado se puede determinar que la institución requiere de un plan de evaluación con el objeto de adoptar los correctivos necesarios en beneficio de la

calidad educativa que la institución viene impartiendo. La evaluación viene a constituir el referente de los puntos fuertes y débiles a los cuales hay que poner especial atención para que la entidad mejore.

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

Vale indicar que no existe organigrama específico del Colegio Juan Montalvo, sino el de la Cooperativa el mismo que ha sido adaptado en el presente trabajo investigativo, por lo que es necesaria su elaboración con la finalidad de estar claros de estructura organizativa, a partir de la cual se delimitan funciones y responsabilidades.

En relación a la distribución de tareas, y división del trabajo está delimitado en los contratos de trabajo de todo el personal que colabora, sin embargo se observa que las funciones de gerente y rector son en la mayoría similares y no están bien delimitadas, dándose la dualidad de mando.

De lo indicado, se ha podido observar por ejemplo que el personal tiene que pedir permiso a varios jefes para ejecutar alguna tarea, originándose fugas de responsabilidad e incumplimiento de tareas.

Continuando, vale indicar que los canales de comunicación son tanto de tipo formal e informal, dándose en muchas ocasiones incumplimiento de actividades, por la falta de compromiso de varios miembros de la comunidad educativa.

En los canales de comunicación formal, como los oficios memorándum se observa claridad, además priman las relaciones de respeto entre directivos y docentes, así como de padres de familia y estudiantes.

Es importante que se preste especial atención, a la comunicación adecuada entre docentes y estudiantes, y en especial la que provenga de rector y

vicerector, inspectoría y Orientación Vocacional, con el objeto de evitar, distorsión en el cumplimiento de instrucciones.

En relación al control del tiempo, la institución mantiene un sistema de picado de tarjeta electrónico con cámara, lo cual permite disciplinar al personal en cuanto al cumplimiento de horarios. Además el trabajo se realiza en base a la agenda académica que se establece para cada año lectivo, en la cual se encuentran establecidas las actividades a cumplir.

Igualmente se establece una planificación semanal para el trabajo de las juntas de área, comisiones especiales.

En relación al uso de los espacios, falta disciplina de todos los miembros de la comunidad educativa, es necesario enfatizar en el respeto y cuidado del medio ambiente, a través del fomento de buenos hábitos de limpieza, especialmente con los estudiantes.

La organización del establecimiento en cuanto a la infraestructura, tiene bien delimitado los espacios para recreación, para desarrollar el proceso académico, laboratorios de ciencias, computación, sala de profesores, departamentos de inspectoría, orientación vocacional, salón de medios audiovisuales.

#### **4.1.2.3.5 Dimensión administrativa, financiera y valores.**

Los costos establecidos para los servicios educativos que se brinda son los fijados por la dirección de educación, resoluciones que son acatadas por la entidad, además se observa que se maneja costos más bajos que los de la competencia relacionada con los colegios que se encuentran al mismo nivel.

Igualmente la institución mantiene una infraestructura propia, financiada por los socios de la entidad.

Es importante indicar que la institución cuenta con un manual de control interno y de procedimientos contables; en la parte presupuestaria están plenamente definidos los procedimientos para determinar las fuentes y usos de fondos, por tratarse de una institución privada, se rige por un sistema presupuestario autofinanciado, con políticas propias del manejo de recursos. Dentro del manual de procedimientos contables se establecen los principios básicos para el manejo de fondos.

La planificación de las estrategias para el buen funcionamiento administrativo se plasman en las reuniones del Consejo Directivo del establecimiento, en las cuáles, según actas leídas se observa que hay estricto apego a los reglamentos.

En relación al sistema de contratación del personal, no hay establecido un sistema de integración de recursos humanos, además según las políticas institucionales, evidenciado en los estatutos de la Cooperativa Juan Montalvo, se da preferencia de trabajo a los socios de la institución, cayéndose en el riesgo de no contratar las personas adecuadas para los puestos requeridos.

Se puede además observar, que existe demasiada rotación de personal docente, la mayoría de docentes contratados tienen un tiempo inferior a cinco años de trabajo en la institución.

Del mismo modo, vale indicar que para el buen funcionamiento financiero y administrativo, se ha elaborado varios reglamentos complementarios como los que se detallan a continuación.

Reglamento de caja chica

Reglamento de viáticos y subsistencias

Reglamentos de becas y estímulos a estudiantiles

Reglamento del comedor estudiantil

Su finalidad es establecer algunas pautas para el buen funcionamiento de algunos servicios complementarios de la institución y el buen uso de recursos.

Con respecto al manejo de la información, se observa falta de eficiencia en cuanto a la recepción y entrega de los documentos institucionales, se cuenta con una secretaria general, que tiene que ejecutar las actividades inherentes a su cargo, en relación no solo con el Colegio “Juan Montalvo”, sino con los demás proyectos educativos de la entidad. Por lo que se considera que sería importante descongestionar las funciones de este puesto de trabajo, con el objeto de mejorar el manejo de la información institucional.

#### **4.1.2.3.6 Dimensión comunitaria y valores.**

Vale indicar que en relación a la dimensión comunitaria falta fortalecer la vinculación con la comunidad, pues como se ha podido observar en el análisis de los documentos anteriores no existen programas ni proyectos específicos que permitan realizar las acciones de vinculación comunitaria.

Dentro de las políticas institucionales, se observa que existe por costumbre la necesidad de apoyar en algunas fechas especiales como la navidad, con ayuda económica a ciertos sectores, tratando de fortalecer la solidaridad, sin embargo, esto constituye algo mínimo en relación con lo que la institución podría desarrollar con todos los miembros de la comunidad educativa, para fortalecer la dimensión comunitaria de la institución.

### **4.1.3 Análisis FODA**

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

#### **4.1.3.1.1 Fortalezas**

En base al diagnóstico institucional, basado en el análisis de los instrumentos de planificación del Colegio Juan Montalvo, así como de la observación directa, se ha podido establecer las principales fortalezas del colegio, entre ellas, se destacan el excelente nivel académico de los directivos del establecimiento, igualmente, en el manual de convivencia se evidencia algunos enunciados para fomentar los valores en la entidad, también existen en el colegio una serie de reglamentos específicos que han permitido dinamizar las actividades institucionales.

Del mismo modo se ha evidenciado la existencia de un sistema contable administrativo técnicamente implementado para el desenvolvimiento de las labores administrativas y financieras de la institución. Además los costos de los servicios ofertados son competitivos en relación a otros establecimientos educativos del mismo nivel. Otra de las fortalezas observadas es que se posee una infraestructura y equipamiento propio, con uso de tecnología de punta en la gestión educativa tal como intranet, internet, que viene a contribuir con la calidad y la estabilidad de la entidad en referencia.

En relación a la misión y visión, se puede determinar que las mismas son innovadoras y apuntan a tener una educación de excelencia

#### **4.1.3.1.1 Debilidades**

En relación a las debilidades observadas se pudo determinar que la institución, carece del Manual de Organización y funciones, que permita delimitar los campos de acción del personal institucional.

Existe una estructura inadecuada, el carácter cooperativo del Colegio Juan Montalvo impone una estructura administrativa poco ágil y concentrada, en la

que para las decisiones priman criterios subjetivos por sobre aquellos de carácter técnico, además esta situación deriva en la dualidad de mando entre gerente y rector.

El plan operativo no está acorde al plan estratégico, en virtud de la rotación de directivos por tratarse de una entidad privada, lo cual origina continuos cambios en la planificación de la institución.

Falta difundir el manual de convivencia a los miembros de la comunidad educativa montalvina, para que adopten los procedimientos sugeridos para una sana convivencia

El Reglamento interno carente de políticas claras en cuanto a la gestión y liderazgo institucional, se encuentra desactualizado. Además se pudo observar otras debilidades, como por ejemplo falta de estabilidad en el profesorado, falta fortalecer la dimensión comunitaria, no hay proyectos en el corto plazo al respecto.

De igual manera se pudo establecer que falta planificación, seguimiento y evaluación institucional, que permitan determinar los puntos fuertes y débiles del Colegio Juan Montalvo, y emprender en alternativas de solución.

No hay un plan de capacitación específico de personal, que conlleve a mejorar los procesos de enseñanza aprendizaje

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

##### **4.1.3.2.1 Oportunidades**

En relación a las oportunidades se ha podido determinar el impulso al proceso de descentralización de la educación y tendencia a apoyar la educación particular. Además el posicionamiento como institución pionera en el ámbito de servicios educativos de carácter cooperativo. De igual forma favorece el rápido

desarrollo de las nuevas tecnologías de información y comunicación TICs, así como de sus aplicaciones en educación.

Además la reforma curricular y evaluación educativa externa, permiten a la institución estar alerta a mejorar la calidad de los servicios educativos y la gestión administrativa.

#### 4.1.3.2.2 Amenazas

En referencia a las amenazas existe una proliferación de establecimientos educativos privados, con tecnología de punta y elevada capacidad de gestión, además la rápida obsolescencia tecnológica, eleva los costos de acceder a ella. Por otro lado la migración constante de padres de familia, conlleva el deterioro de los valores personales en detrimento de la formación integral del estudiante.

Igualmente las ofertas educativas “fantasmas” minan la credibilidad en la educación particular, constituyéndose en un factor negativo que disminuye la demanda de la oferta académica de los centros educativos particulares

#### 4.1.3.3 Matriz FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="331 1659 804 1800">✚ Código de convivencia que integra el fomento de los valores de los estudiantes.</li> <li data-bbox="331 1823 804 1964">✚ Nivel académico excelente de los directivos del establecimiento</li> <li data-bbox="331 1986 804 2022">✚ El Colegio se ha ido dotando</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="877 1659 1445 1854">✚ Falta de un Manual de Organización que permita delimitar funciones y actividades y fortalecer la gestión institucional</li> <li data-bbox="877 1877 1445 2022">✚ Falta de Manual de funciones, para delimitar las funciones de los organismos de la Cooperativa y el</li> </ul>

<p>de una serie de reglamentos específicos todo lo cual ha permitido regular la dinámica institucional</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✚ La institución ha ido estableciendo un sistema contable-administrativo técnicamente implementado, con posibilidades de actualización.</li> <li>✚ Costos competitivos de los servicios</li> <li>✚ Infraestructura y equipamiento propia</li> <li>✚ Misión y Visión innovadoras que apuntan a tener una educación de excelencia</li> <li>✚ Uso de tecnología de punta en la gestión educativa (Intranet, Internet)</li> <li>✚ Propuesta pedagógica innovadora.</li> </ul>	<p>Colegio “Juan Montalvo”</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Dualidad de mando en virtud del carácter cooperativo que tiene el Colegio, existe gerente y existe rector, falta delimitar las funciones</li> <li>✚ Plan operativo no está acorde al Plan estratégico institucional</li> <li>✚ No hay difusión del Código de convivencia entre los estudiantes y padres de familia</li> <li>✚ Reglamento interno carente de políticas claras en cuanto a la gestión y liderazgo institucional</li> <li>✚ Estructura inadecuada.- el carácter cooperativo del Colegio Juan Montalvo impone una estructura administrativa poco ágil y concentrada, en la que para las decisiones priman criterios subjetivos por sobre aquellos de carácter técnico.</li> <li>✚ Poca estabilidad del profesorado.</li> <li>✚ Planificación, seguimiento y evaluación, casi nula a cargo únicamente del rectorado (con apoyo de Orientación), y en algunos casos por parte del Consejo de Vigilancia de la Cooperativa</li> <li>✚ Falta fortalecer la dimensión comunitaria de la entidad</li> <li>✚ Ausencia de un plan de capacitación específico de personal</li> <li>✚ Normativa interna desactualizada</li> </ul>
---	---

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="331 232 804 483">✚ Impulso al proceso de descentralización de la educación y tendencia a apoyar la educación particular.</li> <li data-bbox="331 506 804 757">✚ Posicionamiento como institución pionera en el ámbito de servicios educativos de carácter cooperativo.</li> <li data-bbox="331 779 804 1030">✚ Rápido desarrollo de las nuevas tecnologías de información y comunicación TICs, así como de sus aplicaciones en educación.</li> <li data-bbox="331 1052 804 1420">✚ Reforma curricular y evaluación educativa externa, permiten a la institución estar alerta a mejorar la calidad de los servicios educativos y la gestión administrativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="877 232 1445 430">✚ Proliferación de establecimientos educativos privados, con tecnología de punta y elevada capacidad de gestión</li> <li data-bbox="877 452 1445 537">✚ Rápida obsolescencia tecnológica, eleva los costos de acceder a ella</li> <li data-bbox="877 560 1445 757">✚ Regulación en las pensiones y matrículas limita inversiones en algunos ámbitos del mejoramiento del servicio.</li> <li data-bbox="877 779 1445 922">✚ Migración constante de padres de familia, conlleva el deterioro de los valores</li> <li data-bbox="877 945 1445 1088">✚ Ofertas educativas “fantasmas” minan la credibilidad en la educación particular</li> </ul>

## 4.2 Resultados de encuestas y entrevistas

### 4.2.1 De los directivos.

El Colegio Particular “Juan Montalvo” de la ciudad de Loja, provincia de Loja, es una institución de carácter privado, que se autofinancia con recursos propios, rigiéndose por la Ley de Educación Intercultural en su ámbito de competencia.

De la aplicación de los instrumentos de investigación se ha obtenido obtener los siguientes resultados.

**Tabla 8**

**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	7	100,00
b. Coordinadores de área.		
c. Por grupos de trabajo		-
d. Trabajan individualmente		-
e. No contestan	0	-
Total	7	100,00

Fuente: Encuesta directa a Directivos

Elaboración: El autor Paulina Vega Calvas

Según los resultados expresados. 7 directivos, es decir el 100% de las encuestas señalan que El director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre. Sin embargo han manifestado que no necesariamente es cada trimestre, hay ocasiones en que dependiendo de la necesidad se organizan con mayor periodicidad.

**Tabla 9**

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

Aspectos	f	%
a. El número de miembros de la institución	2	28,57
b. Los resultados obtenidos en la institución	5	71,43
c. Valor y tiempo empleados en la institución		-
d. Otros	0	
Total	7	100,00

Fuente: Encuesta directa a Directivos

Elaboración: El autor Paulina Vega Calvas

Al respecto; el 71.43% de los directivos manifiestan que para medir el tamaño de la institución, toman en cuenta los resultados obtenidos, mientras que el 28.57% mencionan que el número de miembros de la institución definen su tamaño.

**Tabla 10**

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

<b>Aspectos que se toman en cuenta</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a. Sí	5	71,43
b. No	2	28,57
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Encuesta directa a directivos  
 Autora: Paulina Vega Calvas

Las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas; los encuestados responden así: 5 (71.43%) afirmativamente y 2 (28.57%), en forma negativa; lo que significa que en la evaluación del personal se toma en cuenta los aspectos contemplados en el manual de normas.

**Tabla 11**

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

<b>Aspectos que se toman en cuenta</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Director	7	100%
Rector		
Consejo Directivo		
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta directa a directivos  
 Autora: Paulina Vega Calvas

7 directivos que equivale al 100% de los encuestados mencionan que el director norma el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones. El Rector dirige y orienta la toma de decisiones.

**Tabla 12**

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

<b>Aspectos que se toman en cuenta</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a. Sí	6	85,71
b. No	1	14,29
Total	7	100,00

Fuente: Encuesta directa a directivos

Elaboración: El autor Paulina Vega Calvas

6 encuestados, afirman que ellos delegarían a otras personas la toma de decisiones; es decir un 85.71% de los miembros; mientras que un directivo (14.29%), tienen una respuesta negativa.

**Tabla 13**

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

<b>Orden</b>	<b>Se promueve</b>	<b>Siempre</b>		<b>A veces</b>		<b>Nunca</b>	
		<b>f</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
A	Excelencia académica	4	57,14	3	42,86		-
B	Desarrollo profesional de los docentes	5	71,43	1	14,29	1	14,29
C	La capacitación continua de los docentes	6	85,71	1	14,29		-
D	Trabajo en equipo	6	85,71	1	14,29		-
E	Vivencia de valores institucionales y personales	4	57,14	3	42,86		-
F	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	2	28,57	5	71,43		-
G	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	4	57,14	3	42,86		-

Fuente: Encuesta directa a directivos

Elaboración: El autor Paulina Vega Calvas

- De los siete directivos encuestados, el 57.14% menciona que se promueve la excelencia académica siempre, en tanto que un 42.86% menciona que; a veces.
- El desarrollo profesional de los docentes, según la encuesta realizada la promueven el 71.47% de los directivos siempre, y a veces el 14.29%.

- La capacitación continúa de los docentes, siempre lo promueven el 85.71% y a veces la promueve el 14.29%.
- El trabajo en equipo es compartido siempre por 6 directivos (85.71%); a veces lo promueve 1 directivo (14.29%).
- La vivencia de valores institucionales y personales la promueven siempre el 57.14% de los directivos y a veces el 42.86%.
- Sobre la participación de los padres de familia en las actividades programadas; 28.57% la promueve siempre; en tanto que el 71.43% lo hacen a veces.
- Delegación de la autoridad a los grupos de decisión; siempre promueve el 57.14%; a veces lo promueven el 42.86

**Tabla14**

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

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
A	Son innatas	7	100,00		-		-
B	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	1	14,29	5	71,43	1	14,29
C	Se adquieren a partir de la experiencia		-	7	100,00		-
D	Se desarrollan con estudios en gerencia	2	28,57	4	57,14	1	14,29
E	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión	4	57,14	3	42,86		-

Fuente: Encuesta directa a directivos

Elaboración: El autor Paulina Vega Calvas

Al respecto se responde:

- Que estas habilidades son siempre innatas contestan el 100% de los directivos.
- Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo, al respecto responden con la opción siempre 1 encuestados 14.29%; 5 (71.43%);

mencionan la alternativa a veces y 1 encuestado (14.29%) han optado por seleccionar la opción nunca.

c. Se adquieren a partir de la experiencia, responden el 100% con la opción a veces.

d. Se desarrollan con estudios de gerencia; 57.14% siempre; 42.86 han seleccionado la alternativa a veces.

**Tabla 15**

PROMOCIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA INSTITUCIÓN ESCOLAR

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	f	%	f	%
A	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar.	7	100,00		-		-
B	La disminución del número de estudiantes por aula.	0	-	5	71,43	2	28,57
C	La mejora de los mecanismos de control.	7	100,00		-		-
D	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.	7	100,00		-		-

Fuente: Encuesta directa a directivos

Elaboración: El autor Paulina Vega Calvas

En relación al literal a. El 100% de directivos se inclinan por la opción siempre; .

Con respecto al literal b. 5 directivos (71.43%) han seleccionado la opción a veces; 2 (28.57%) indican la alternativa nunca.

En el literal c y d El 100% de directivos se expresan con la opción siempre; .

**Tabla16**

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.	7	100,00		-		-
B	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	4	57,14	3	42,86		-
C	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	3	42,86	2	28,57	2	28.57

D	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	4	57,14	3	42,86	-
E	Otros (¿cuáles?)		-		-	-

Fuente: Encuesta directa a directivos

Elaboración: El autor Paulina Vega Calvas

Se puede notar que el 100% de los encuestados, en la opción a, se pronuncian por la alternativa siempre, en la opción b 57.14% mencionan la alternativa siempre y el 42.86% a veces. En la opción c, han seleccionado la alternativa siempre, el 42.86% igualmente por la opción, a veces el 28.57%, además por la opción nunca se han pronunciado, el 28.57%. en el literal d, por la opción, siempre, se pronuncia el 57.14% y por la alternativa a veces el 42.86%.

**Tabla 17**

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

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
A	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos.	4	57,14	3	42,86		-
B	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.	5	71,43	1	14,29		-
C	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.	4	57,14	3	42,86		-
D	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.	4	57,14	3	42,86		-

Fuente: Encuesta directa a directivos

Elaboración: El autor Paulina Vega Calvas

Con referencia a los aspectos abordados en la tabla 16, se observa que la opción b: Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo. Tiene mayor aceptación con un 71.43%. De igual forma en las opciones a, c y d. el 57% se han pronunciado con la opción siempre, en tanto que el 42.86% han seleccionado el enunciado a veces.

**Tabla 18****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.	4	57,14	2	28,57
b	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.		-	7	100,00
c	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.	7	100,00		-
d	Mantener actualizada la metodología.	7	100,00		-
e	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.		-	7	100,00
f	Colaborar con el Departamento de Orientación en la detección y prevención de problemas de aprendizaje.	7	100,00		-
g	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos		-	7	100,00
h	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo	4	57,14	3	42,86
i	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas	4	57,14	3	42,86
j	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología		-	7	100,00

Fuente: Encuesta directa a directivos

Elaboración: El autor Paulina Vega Calvas

Los directivos encuestados responden afirmativamente, (100%), las opciones c, d y f; negativamente (100%), la alternativa b, e, g, j, además en las opciones, a, h, i se pronuncian afirmativamente el 57.14%, en tanto que el 42.86% han dado una respuesta negativa.

**Tabla 18****LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES**

Orden	ACCIONES	SI		NO	
		f	%	f	%
a	La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.	7	100%		

Fuente: Encuesta directa a directivos

Elaboración: El autor Paulina Vega Calvas

Sobre la única propuesta en el literal a, si se fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propios y adecuados a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico los 7 directivos responden positivamente (100%).

**Tabla 19**

**MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA**

Orden	MATERIAL DE PLANIFICACIÓN	SI		NO	
		f	%	f	%
a	Reingeniería de procesos.		-	7	100,00
b	Plan estratégico.	7	100,00		-
c	Plan operativo anual.	7	100,00		-
d	Proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes.		-	7	100,00

Fuente: Encuesta directa a directivos

Elaboración: El autor Paulina Vega Calvas

Los directivos encuestados señalan positivamente en un 100% en las opciones b y c, en tanto que en el literal a y d responden negativamente el 100% de los encuestados.

#### 4.2.2. De la encuesta a Docentes

Los docentes son los que coordinan el proceso de interaprendizaje, la muestra seleccionada fue de 15 encuestados.

**Tabla 20**

**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 los órdenes existentes.	3	20,00	11	73,33	1	6,67
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.	11	73,33	3	20,00	1	6,67

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.	11	73,33	4	26,67		-
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.	11	73,33	4	26,67		-
5	Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza		-	14	93,33	1	6,67
6	Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	13	86,67	2	13,33		-
7	En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje trasversal de la formación integral del estudiante.	14	93,33	1	6,67		-
8	Resistencia en los compañeros o director/ rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.		-	2	13,33	13	86,67
9	Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.		-	3	20,00	12	80,00
10	Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.		-	3	20,00	12	80,00
11	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	8	53,33	7	46,67		-
12	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.	13	86,67	2	13,33		-
13	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	13	86,67	2	13,33		-
14	Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa financiera.	11	73,33	4	26,67		-
15	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	12	80,00	3	20,00		-

Fuente: Encuesta directa a docentes

Autora: Paulina Alexandra Vega Calvas

1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes. Al respecto 11 encuestados que equivale al 73.33% responden con la opción a veces, en tanto que el 20% opinan con la alternativa siempre, y un docente, que representa el 6.67% ha escogido el enunciado, nunca.

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, al respecto 11 docentes

que equivale al 73.33% mencionan la alternativa siempre, en tanto que 3 docentes que corresponden al 20% mencionan; a veces y tan solo 1 docente hace referencia a la opción nunca.

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. El 73.33% de los encuestados responden ; siempre y el 26,67% a veces.

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. Al respecto, 11 encuestados el 73.33% se pronuncian por la opción; siempre y el 26,67% han escogido la alternativa, a veces.

5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza. El 93.33% de los encuestados indican que a veces hay resistencia y el 6.67% indican que nunca hay resistencia.

6. Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje. Sobre este enunciado el 86.67% de los docentes indican siempre hay trabajo en equipo y el 13.13%, mencionan con el enunciado a veces.

7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores son el eje transversal de la formación integral del estudiante. 14 docentes 93.33% mencionan siempre y 1 docente 6.67%, a veces.

8.Resistencia en los compañeros o director/ rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza. Sobre este afirmación 13 docentes el 86.67% mencionan que nunca hay resistencia en tanto que dos docentes, el 13.33% indican que a veces.

9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros. Al respecto el 80% mencionan que nunca y el 20% a veces.

10.Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo. El 80% indican que nunca hay desacuerdo y el 20% a veces.

11.Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas. 8 docentes 53.33%indican que siempre admiran, mientras que 7 docentes es decir el 46.67%, se pronuncian por la opción; a veces.

12.Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo. El 86.67% 13 docentes se pronuncian por la opción siempre y el 13.33% indican que a veces

13.Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica. El 86.67% mencionan que siempre y el 13.33% nunca.

14.Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera. 12 docentes optan por la opción siempre equivalente al 73.33% y 3 es decir el 27.67%, mencionan que a veces.

15.Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores. El 80% de los de docentes encuestados indican que siempre en tanto que el 20% se pronuncian por la opción a veces.

#### 4.2.3. De la encuesta a Estudiantes

**Tabla 21**

#### RESULTADOS 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	5	20,83	17	70,83	2	8,33
2	Las autoridades hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes.		-	18	75,00	6	25,00
3	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	11	45,83	13	54,17		-
4	Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las	8	33,33	12	50,00	4	16,67

	clases.						
5	En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	14	58,33	8	33,33	2	8,33
6	Los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	8	33,33	10	41,67	6	25,00
7	El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	2	8,33	18	75,00	4	16,67
8	Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	8	33,33	14	58,33	2	8,33
9	Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	4	16,67	12	50,00	8	33,33
10.	En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	14	58,33	10	41,67		-
11	Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase	16	66,67	8	33,33		-
12	Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	10	41,67	10	41,67	4	16,67
13	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	8	33,33	16	66,67		-
14	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	10	41,67	14	58,33		-

Fuente: Encuesta directa a estudiantes

Elaboración: El autor Paulina Vega Calvas

- El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes. Al respecto el 70,83% de los estudiantes han optado por la opción; a veces, en tanto que el 20,83% han seleccionado la opción; siempre, y el 8,33% han escogido la alternativa; nunca.
- Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes. El 75% que equivale a 18 estudiantes, han respondido con la opción a veces, y el 25% equivalente a 6 estudiantes indican la alternativa, nunca.
- El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar. En relación a esta interrogante, el 45,83% responde con la opción; siempre y el 54,17%, indica la alternativa; nunca.
- Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases. En referencia a

esta inquietud, el 33.33% optan por la opción siempre, en tanto que el 50% lo hacen con la alternativa; a veces y el 16.67, se inclinan por la opción nunca

- En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo. Al respecto el 58.33% de los estudiantes encuestados, han escogido la opción siempre, el 33,33% la alternativa a veces, en tanto que el 8.33% han seleccionado la opción nunca
- Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario. El 33.33% mencionan que siempre se inicia con frases de motivación, mientras que el 41.67% indican que a veces y, el 25% han escogido la opción nunca, respecto a la presente aseveración.
- El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen. En referencia a esta inquietud el 8.33% han respondido con la opción siempre, mientras el 75,00% mencionan la opción; a veces y el 16,67% indican que nunca.
- Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes. Los estudiantes encuestados en un 33,33%, indican la opción siempre, mientras que el 58,33% indican la opción a veces finalmente el 8,33% hacen referencia a la opción nunca
- Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes. El 50% han seleccionado la opción a veces, en tanto que el 33,33 han optado por la alternativa nunca, mientras el 16,67% hacen referencia a la opción siempre
- En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión. A esta interrogante los estudiantes han respondido en un 58.33%

con la opción siempre y el 41,67 lo hacen con la alternativa a veces

- Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase. Los estudiantes encuestados han seleccionado mayoritariamente en un 66,67% la opción siempre y el 33,33% responden con la alternativa, a veces.
- Se realizan trabajos en grupo con instrucciones claras y participación del docente. Los estudiantes encuestados han respondido en igual porcentaje 41,67% las opciones Siempre y A veces, en tanto que la alternativa nunca, ha sido escogida por el 16,67% de encuestados.
- Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas. Los encuestados en forma mayoritaria en un 66,67% mencionan la opción A veces y el 33,33% han optado por escoger la alternativa siempre.
- La ética y los valores se enseñan con el ejemplo. El 58,33% de los estudiantes encuestados han seleccionado la opción a veces en tanto que el 41,67% indican la alternativa siempre.

#### 4.2.4. De los padres de familia

**Tabla 22**

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

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	Se fomentan los valores en el establecimiento.	7	46,67	5	33,33	3	20,00
2	Las autoridades hablan más que escuchan los planteamientos de los padres de familia.	10	66,67	3	20,00	2	13,33
3	Los directivos saben ejercer el liderazgo con docentes, estudiantes y padres de familia.	8	53,33	4	26,67	3	20,00
4	Las directivos saben ejercer su autoridad con docentes y estudiantes .	9	60,00	5	33,33	1	6,67
5	Se toma en cuenta los criterios de los padres de familia para la toma de decisiones	1	6,67	3	20,00	11	73,33

6	Considera que la institución realiza una oferta educativa de calidad.	8	53.33	3	20.00	2	13.33
7.	Los padres de familia acatan las disposiciones de las autoridades del establecimiento	14	93.33	1	6.67		
8	Considera que en la institución hay líderes educativos	6	40,00	5	33.33	4	26.67

Fuente: Encuesta directa a padres de familia  
Elaboración: El autor Paulina Vega Calvas

- En relación a la pregunta 1. los padres de familia encuestados responden en un 46.67%, que siempre se fomenta los valores, el 33.33% responden con la opción a veces, y el 13.33% han optado por señalar la opción nunca.
- Analizando la pregunta 2, se puede observar que el 66.67%, de los padres de familia encuestados señalan la primera opción, es decir que las autoridades más hablan que escuchan a los padres de familia, un 20% de los encuestados, indican la opción a veces, y el 23.33% han mencionado que nunca se da la situación en referencia.
- A la tercera inquietud, los padres de familia en un número de 8, equivalente al 53.33% han señalado que siempre se ejerce el liderazgo en el establecimiento, en tanto que 4 encuestados equivalente al 26.67% se inclinan por la opción; a veces y el 20%, que equivale 3 padres de familia mencionan que nunca se ejerce el liderazgo.
- En relación a la pregunta relacionada con la autoridad que ejercen los directivos, 9 de los 15 encuestados que representan el 60%, mencionan la opción siempre, mientras 5 padres de familia que representan el 33.33% han optado por la opción a veces, y el 6.67% equivalente a 1 padre de familia señala; nunca.
- Se toma en cuenta las opiniones de los padres de familia para la toma de decisiones , sobre esta inquietud, 1 padre de familia el 6.67%, menciona que siempre se toma en cuenta, 3 padres de familia el 20%, han optado por la opción a veces y el 73.33% han seleccionado la opción nunca.

- Sobre la oferta educativa de calidad, el 53.33% 8 padres de familia, han seleccionado la opción siempre, el 20%, 3 padres de familia indican que a veces; y 2 padres correspondiente al 13.33%, han optado por seleccionar la opción nunca.
- Sobre la pregunta 7, el 93.33% de los padres de familia indican que siempre acatan las disposiciones de las autoridades, en tanto que el 6,67% se han pronunciado por la opción, a veces.
- En relación a la pregunta 8, sobre los líderes educativos, el 40% indican que si hay líderes educativos, el 33.33%, mencionan que a veces y el 26,67% indican la opción nunca.

#### 4.2.5. De la Entrevista a Directivos

**Tabla 23**

#### RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS

Nro.	Pregunta	Respuesta positiva	f	Respuesta débil	f
1	¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?	6	85,71	1	14,29
2	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?		-	7	100,00
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	5	71,43	2	28,57
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	5	71,43	2	28,57
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	3	42,86	4	57,14
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	6	85,71	1	14,29
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	7	100		
8	En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?	6	85,71	1	14,29

Fuente: Entrevista directa a Directivos

Elaboración: El autor Paulina Vega Calvas

- ¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?, a esta pregunta, 6 directivos, que representan el 85.71% dan una respuesta positiva centrada en el verdadero significado de la comunicación, en tanto que un directivo equivalente al 14,29% proporciona una respuesta, débil, poco centrada en el concepto
- ¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?, el 100% de los directivos mencionan que no hay el manual o reglamento indicado. Sin embargo mencionan que funciones de dirección están en el reglamento interno.
- ¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado? , En relación a esta interrogante el 71,43% equivalente a 5 directivos dan una respuesta apropiada, mientras el 28,57%, proporcionan una respuesta quizá no necesariamente enfocada a como se debería resolver el conflicto.
- ¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?, al respecto, el 71,43% de los directivos proporcionan respuestas que están bastante enfocadas en las características de un líder, mientras que el 28,57% no proporcionan características que se ajustan a las cualidades de un líder.
- ¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado? Al respecto el 57,14% parecen no conocer a ciencia cierta los tipos de liderazgo, su respuesta más se enfocan a las cualidades, en tanto que un 42,86% responden con verdaderos tipos de liderazgo.
- ¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo? 85,71%, mencionan los valores ideales que se deben desarrollar como por ejemplo el amor, la solidaridad, la lealtad,

responsabilidad, en tanto que el 14,29% enfocan a otros tipos de valores.

- ¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos? Sobre la referida pregunta, el 100% de los directivos, coinciden en la mayoría de valores como por ejemplo la puntualidad, el respeto.
- En el caso de existir anti valores, ¿cuáles son? El 85,71% dan respuestas que coinciden con lo que es un anti valor, por ejemplo se ha hecho énfasis en la falta de identidad, indisciplina, falta de aseo personal, el 14,29%, se refieren a términos no enfocados con los anti valores, como por ejemplo la desmotivación, el mal humor

#### 4.2.6 Matriz de problemáticas

<b>Problemas observados</b>	<b>Causas</b>	<b>Efectos</b>
Normativa Interna desactualizada, e incluso se carece de algunos instrumentos de organización como el manual orgánico funcional, normativo para ejercer las funciones de liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de interés de los directivos en actualizar la normativa</li> <li>• Conformismo de las autoridades del establecimiento</li> <li>• Falta ejecución de los planes establecidos en el Plan estratégico y operativo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se cumple las funciones a cabalidad</li> <li>• Se evade responsabilidad</li> <li>• No se cumplen los objetivos institucionales</li> <li>• Poca eficacia y eficiencia en el logro de objetivos institucionales</li> </ul>
<b>Problema 2</b> Falta de un plan de capacitación continua que abarque todas las áreas de estudio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausencia de gestión adecuada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Docentes desactualizados imparten clases con sistemas tradicionales de enseñanza</li> <li>• Falta de motivación en</li> </ul>

		<p>docentes</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de motivación en estudiantes</li> <li>• Bajos niveles de aprendizaje</li> </ul>
<p><b>Problema 3</b> Ausencia de un plan de evaluación institucional</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de conocimiento de los directivos para elaborar un plan de evaluación</li> <li>• Directivos conformes con los resultados obtenidos</li> <li>• Falta de coordinación de los equipos de trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pocos niveles de control</li> <li>• Directivos no se abastecen en el cumplimiento de actividades múltiples</li> <li>• Falta delegar autoridad y compartir responsabilidad</li> <li>• Población estudiantil insatisfecha</li> </ul>
<p><b>Problema 4</b> Dualidad de Mando entre Gerente y Rector</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura Cooperativista del Colegio</li> <li>• Falta de delimitación de funciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demora en el cumplimiento actividades</li> <li>• Evasión de responsabilidad</li> </ul>
<p><b>Problema 5</b> Rotación constante de personal directivo y Docente</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carácter privado de la institución.</li> <li>• Personal busca instituciones con mejores remuneraciones</li> <li>• No es agradable el horario de trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de compromiso institucional.</li> <li>• Falta de continuidad en las decisiones adoptadas</li> <li>• Demasiado tiempo en la adaptabilidad del nuevo personal.</li> </ul>

## 5. DISCUSIÓN

La forma de organización de los equipos de trabajo en el Colegio Particular “Juan Montalvo” se realiza partiendo de una planificación que proviene del Consejo Directivo y como ejecutor el Rector del establecimiento, quien delega la autoridad requerida al personal que corresponde, dependiendo del tipo de actividad a ser desarrollada. Es por ello que el 100% de los directivos se han pronunciado por señalar que el director es el organizador del trabajo en equipo.

Además existe el reglamento interno, que a pesar de no estar actualizado, se constituye en una normativa que orienta de cierta forma el accionar de cada miembro de la comunidad educativa con sus deberes y derechos.

Continuando se tiene los aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización, el 62,50% que equivale a 5 directivos, han opinado que los resultados obtenidos en la institución constituyen el referente del tamaño organizacional, esto quizá desde el punto de vista que no solo el tamaño de las instalaciones se determina en base a sus miembros, sino la calidad de los resultados obtenidos en el proceso de interaprendizaje, pues una entidad que posea 1000 estudiantes que tenga un edificio propio, que cuente con unos 70 docentes, se consideraría una gran institución educativa.

Sin embargo si sus resultados son mediocres, si la educación impartida no cumple los estándares de calidad necesarios, se podría hablar de una institución educativa pequeña en sus resultados.

En relación a las tareas de los miembros de la institución si se encuentran o no escritos en un manual de normas, el 71.43% proporcionan una respuesta afirmativa, en realidad, se refieren al reglamento interno y manual de convivencia, además existen los contratos de trabajo, en los cuales se especifica las funciones de cada empleado. Sin embargo, falta el manual orgánico funcional, en el cual se puede delimitar con mayor precisión el grado de autoridad y de responsabilidad de cada miembro de la organización.

Siendo una institución de carácter privado, carece de este instrumento que orientaría de mejor forma el accionar de todos empleados del Colegio.

Igualmente, dentro de los aspectos investigados se tiene, el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones, al respecto, vale destacar la definición que a continuación se detalla.

“El clima constituye la atmósfera social de un centro educativo de tal forma que sirve para definir cómo se sienten sus integrantes. Un clima positivo, es aquel en el cual los integrantes del centro educativo se sienten aceptados, seguros y valorados”. (Quintina, 2006).

Desde este punto de vista, se puede apreciar, cuan importante es que los miembros de la entidad educativa trabajen motivados en un clima de respeto mutuo y armonía. Al respecto, el 100% de los directivos investigados responden que el Rector lidera la toma de decisiones en un clima de respeto y consenso.

Siendo el Rector el representante legal, y el responsable de la administración de la institución, tiene esta ardua tarea de lograr manejar eficientemente al grupo humano a su cargo. He ahí la necesidad de que quienes hacen dirección en un centro escolar tengan la capacidad de administrar el recurso más importante de toda organización. Siendo ejemplo de respeto y justicia.

Actualmente se puede observar que si existe el respeto entre todos los miembros de la comunidad educativa, salvo pequeñas excepciones por diversidad de criterios y por la cultura diversa propia de un centro educativo.

En relación a la resolución de conflictos y promover soluciones pertinentes y oportunas, se procede a delegar la toma de decisiones a un grupo de colaboradores. Sobre este tema, es importante mencionar que la delegación de autoridad es de vital importancia para dar agilidad a las múltiples actividades que se tienen que resolver, y que por lo general forman parte de la planificación institucional.

El 85.71% de las autoridades encuestadas, manifiestan que si delegan la toma de decisiones a un grupo de colaboradores, en tanto que el 14.29%, menciona que no se delega.

El rector del establecimiento, no puede concentrar todos esfuerzos a estar resolviendo minuciosidades y quizá descuidando decisiones de alto nivel que en realidad requieran una resolución más urgente y que el Señor rector ponga toda su atención.

Es importante también indicar que la autoridad se la puede delegar, sin embargo la responsabilidad se la debe compartir entre todos los miembros a quienes se les confía la resolución de un problema y la correspondiente toma de decisiones.

Otra de las inquietudes de trascendencia que se pudo investigar a los directivos del plantel se relaciona con la administración y liderazgo de la institución, y lo que se promueve a través de ellos.

Es importante resaltar que 6 directivos encuestados que representa el 85,71% han manifestado que se promueve la capacitación continua de los docentes y el trabajo en equipo, seguidamente tenemos el 71.43% que manifiestan que se promueve el desarrollo profesional de los docentes.

Vale indicar que la capacitación es uno de los elementos que debe promover la administración de toda entidad educativa, por constituirse en parte de la motivación que tiene el personal para desarrollar bien sus actividades.

El Colegio Particular Juan Montalvo, si promueve la capacitación, a través de una planificación que consta en el plan operativo anual, sin embargo, falta un plan específico que abarque la capacitación en liderazgo, gestión, valores.

Vale indicar que existe cierto ausentismo cuando de capacitación se trata, en virtud, de que por lo general, la misma se desarrolla en horarios extra clase.

Esta situación ha venido provocando que varios docentes no se capaciten, lo cual va en detrimento de la calidad de la educación que promueve la institución.

Se considera quizá que se podría tomar en cuenta las sugerencias de la planta docente y administrativa en cuanto a los horarios para la capacitación que la institución programa.

El trabajo en equipo se ve reflejado especialmente en las juntas de área, en las asambleas, en la formación de las comisiones especiales, por ejemplo la de capacitación, la pedagógica, la de desarrollo institucional. La comisión de asuntos sociales y culturales. Cada una de ellas con un coordinador.

El trabajo en equipo es esencial para lograr los objetivos institucionales, pues si una persona forma parte de un grupo de decisión, se siente a la vez más comprometido a ayudar a que se cumpla, además un equipo puede proporcionar mayores alternativas de solución a un problema, que si lo hace una sola persona.

El desarrollo profesional de los docentes, se lo ha tratado de promover con la capacitación continua, con el envío de docentes a cursos, a convocatorias que realizan otras entidades educativas, por ejemplo en las áreas de inglés, lengua y literatura especialmente, faltando promover el desarrollo profesional en otras áreas importantes como la física, química, la matemática.

Igualmente es necesario hacer referencia al enunciado, relacionado de donde provienen las habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución.

En el enunciado sobre las habilidades son innatas, el 100% de los encuestados han dado una respuesta afirmativa, en otro de los enunciados relacionado con las habilidades que se adquieren con la experiencia, el 100% de directivos, han respondido con la opción, a veces. Vale recalcar también que un buen porcentaje de encuestados, que equivale al 71,43% han mencionado que a

veces se adquieren las habilidades del liderazgo, estudiando las teorías contemporáneas sobre el tema.

Vale resaltar, que quizá ciertas habilidades del liderazgo pueden ser innatas, sin embargo, la experiencia si da los conocimientos, que se constituye en una de las cualidades que debe tener un líder.

No es necesario solo las buenas intenciones, y la capacidad que tenga un directivo para manejar un grupo humano, también debe tener habilidades y conocimiento administrativo, financiero. Lo cual deriva a la vez en que se realice una buena gestión en beneficio de los centros educativos.

En lo relacionado a la promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar. El 100% de los directivos indican que para mejorar el desempeño, se promueve siempre, el uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar, la mejora de los mecanismos de control, y la existencia de ambientes cordiales de trabajo, mientras el 71.43% indican que a veces se promueve la disminución del número de estudiantes por aula.

Los resultados indicados reflejan que la evaluación educativa, se constituye en uno de los mejores referentes para determinar en qué medida lo planificado se está cumpliendo, y a la vez permite que se adopte los correctivos que fuere necesario.

Para que la evaluación surta los efectos deseados debe ser oportuna. En la institución, se realiza al final de cada año lectivo, siendo ideal que se promueva por lo menos una vez al trimestre, previo un plan específico, con el objeto de ir corrigiendo sobre la marcha las falencias detectadas, que van en detrimento del logro de los objetivos institucionales.

Del mismo modo la implementación de mecanismos de control, son un pilar fundamental para que se ejecuten con eficiencia y eficacia los planes institucionales.

Sobre los organismos que integran la institución, el 100% de encuestados manifiestan que existen los organismos de dirección, seguido de los organismos de gestión, coordinación, técnico.

Es importante que toda institución educativa cuente en forma obligatoria con los equipos de trabajo en referencia, que coadyuven con la toma de decisiones y la correcta organización institucional, en virtud de que la división del trabajo, la organización de actividades, son principios organizacionales, que permiten mejorar la eficiencia laboral y la mejora en los resultados esperados.

De igual forma sobre las actividades que promueven el equipo educativo, el equipo didáctico y la junta de profesores, el 71,43% de los directivos, han respondido mayoritariamente a la opción que hace referencia a: establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo, en tanto que el 57,14% de los directivos, indican que siempre se promueve llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos, tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos, además de coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.

En referencia a las acciones de los departamentos didácticos, el 100% de los directivos encuestados coinciden en que, las funciones que les corresponden son elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente

Mantener actualizada la metodología, colaborar con el Departamento de Orientación en la detección y prevención de problemas de aprendizaje.

Sobre la gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones, los siete directivos encuestados mencionan que en el Colegio fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.

El colegio se encuentra inmerso en el nuevo proceso de mejora de la calidad educativa, por lo tanto, no puede quedarse a la zaga, debe competir y brindar a la sociedad elementos preparados con las habilidades necesarias para emprender de forma efectiva en actividades productivas en beneficio propio y de la colectividad.

Sobre el material de planificación educativa, el 100% de los directivos opinan que se utilizan el plan estratégico y el plan operativo anual, igualmente el 10% de los directivos mencionan que no se utiliza la reingeniería de procesos, ni proyectos de capacitación dirigidos a directivos y docentes.

El plan estratégico y para operativizarlo los planes operativos, son los instrumentos tradicionales de planificación educativa, sin embargo, podría mejorarse la gestión institucional si se elabora el plan de capacitación específico, y se emprenda además en la reingeniería por procesos con el objeto de mejorar, la gestión, el liderazgo y los valores en la entidad.

De la investigación aplicada a los docentes del establecimiento, el 93.33% manifiesta que en el proceso de enseñanza aprendizaje los valores son el eje transversal de la formación integral del estudiante, igualmente el 86,67% de los profesores encuestados han mencionado que hay trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje; además se sienten comprometidos con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo, a la vez opinan que los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.

El 80% de docentes han optado por mencionar que los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.

Igualmente un buen porcentaje de docentes equivalente al 73,33% manifiestan que el liderazgo está orientado a transformar las formas habituales de la escolarización, a demás de promoverse en los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante, y se promueve la

investigación para la innovación, liderazgo y gestión del área administrativa financiera.

Según lo mencionado existe aceptación del personal docente en su mayoría con la forma en que la institución está siendo dirigida. Existe un buen porcentaje, que comparte el liderazgo ejercido, además de apoyar el trabajo en equipo, como una manera de mejorar el clima laboral, coadyuvar con los objetivos institucionales y contribuir a mejorar el proceso de interaprendizaje

De la encuesta aplicada a los estudiantes tenemos que en un 70.83%, consideran que si se toma en cuenta las opiniones de los profesores y estudiantes.,

Igualmente el 75% de los estudiantes, manifiestan que las autoridades más hablan que escuchan los problemas de los estudiantes, esta situación, se da por el nivel de autoridad de los directivos, y quizá porque falta poner más atención a las necesidades del alumnado.

Sobre el liderazgo existen opiniones divididas por ejemplo el 54.17% expresan que nunca, el liderazgo conductual se observa en el ambiente escolar, en tanto que el 45,83% opinan positivamente.

Esta situación hace notar que buena parte de la población estudiantil, probablemente no conoce lo que significa el liderazgo, por lo general los estudiantes se forman la imagen de un directivo o jefe, más no la de un líder.

En referencia al enunciado sobre nuevas ideas que el profesor lleva al aula, el 50% ha manifestado que a veces, lo que permite ver que es necesario la innovación de los docentes, de forma que la clase sea más motivadora, a la vez permite deducir que los docentes en cierta medida no cumplen con los objetivos del plan operativo, y con las resoluciones que se toman en los equipos de trabajo.

Del mismo modo el 41,67% de los estudiantes han manifestado que los

docentes a veces inician con frases motivadoras, y el 25% manifiestan que nunca lo hacen, en tanto que el 33,33% indican que siempre el docente motiva previo el inicio de la clase.

Es de vital importancia que el docente promueva energía positiva, e incentive el aprendizaje, caso contrario, el sistema de enseñanza aprendizaje se concentra como en el sistema tradicional en el profesor ser el transmisor de conocimientos, y el alumno un simple receptor y memorista.

Igualmente sobre los métodos de enseñanza utilizados por los docentes, el 58,33% manifiestan que a veces se utilizan innovaciones.

Vale indicar además que los estudiantes consideran en un 50%, que los docentes a veces no se interesan por los problemas de los alumnos, y el 33.33% mencionan la opción, nunca, Con ello se puede deducir que para el alumno es de gran importancia que los docentes analicen y se preocupen no solo del proceso académico, sino también que colaboren en situaciones personales que puedan atravesar ciertos estudiantes y a la vez reportando oportunamente al departamento de orientación. lo que influye en el proceso de enseñanza aprendizaje.

El 58.33% de los estudiantes manifiestan que siempre se da la oportunidad para que expresen su opinión, es importante analizar que sería ideal que el 100% consideren esta afirmación, pues quizá se está dando algún tipo de preferencia o favoritismo con ciertos educandos descuidando el interesarse por todos. Dando un trato similar sin preferencias.

De igual forma mayoritariamente se han pronunciado en un 66,67% que el docente es quien decide que hace en clase. Me parece que el docente se rige a una planificación, sin embargo se puede contar con la opinión de los estudiantes para desarrollar algunas tareas novedosas que permitan el aprender haciendo.

Sobre el trabajo en grupo, igual porcentaje de estudiantes, el 41,67%, en las opciones siempre y a veces, manifiestan que se realizan trabajos en grupo con

instrucciones claras y participación del docente.

Finalmente los estudiantes en un 66.67% manifiestan que los docentes, se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas, del mismo modo el 58,33% mencionan que la ética y los valores se enseñan con el ejemplo.

Se puede deducir que los estudiantes perciben que el personal docente apoya a los directivos y a su planificación, además están de acuerdo que el docente tiene que ser ejemplo de comportamiento de virtudes, de valores, para que el estudiante adopte un comportamiento adecuado, además se requieren clases más motivadoras e innovadoras en las que se permita interactuar.

De la encuesta aplicada a los padres de familia, el 44,67% mencionan que si se fomenta los valores en el establecimiento, perciben que sus representados actúan cumpliendo ciertas normas y han mejorado algunos hábitos, como la puntualidad, el respeto.

Igualmente hay un buen porcentaje de padres de familia el 66.67% que perciben que las autoridades más hablan que escuchan, situación que se explica de cierta forma por los niveles de autoridad institucionales, además hay situaciones de la normativa institucional, que quizá no permiten que todos los planteamientos o sugerencias sean puestos en práctica, como por ejemplo cambio de horarios de entrada al establecimiento, cambio de uniforme.

Sobre la autoridad y el liderazgo en el establecimiento hay un pronunciamiento superior al 50%, de que si se ejerce el liderazgo y sobre todo la autoridad en el establecimiento.

Los padres de familia perciben que hay don de mando y que si se cumplen las disposiciones institucionales, además de haber el carisma por parte de los directivos.

En lo relacionado a la oferta educativa de calidad, el 53,33% mencionan que siempre se oferta la calidad educativa, de cierta forma es preocupante que no todos los padres de familia hayan dado una respuesta positiva, se deja ver que la institución no está dando todo, que falta la satisfacción de los representantes, que se necesita elevar la calidad del aprendizaje, y con ello que se requiere una mejor preparación académica de los docentes .

Igualmente los padres de familia no coinciden mayoritariamente en que en la institución hay líderes educativos, únicamente el 40% dan una respuesta afirmativa.

Es importante mencionar que los padres requieren que haya un mayor énfasis en el desarrollo de los aprendizajes, y eso se lo logra desde la cabeza institucional, tiene que haber buena gestión y liderazgo, que redunde en el cumplimiento de los objetivos educativos.

Sobre la entrevista a los directivos, han dado excelentes criterios sobre la comunicación, como el nivel de poder transmitir y receptor adecuadamente la información.

En relación al manual para realizar las tareas de liderazgo el 100% han indicado que no hay, sien embargo expresan que existe la reglamentación interna en la cual se tiene como referente quien debe cumplir las funciones de acuerdo al cargo.

Sobre el tipo de liderazgo que hay en la institución, mencionan que la estructura es de tipo vertical, por lo tanto hay un liderazgo participativo y con autoridad, indican que las características principales de un líder, son el don de mando, el carisma, los valores, la iniciativa, ser propositivos, conciliadores, manejan correctamente los niveles de autoridad.

En relación a los valores que imperan, mencionan que hay puntualidad, respeto, amistad, compañerismo.

En relación a los anti valores, han indicado que hay desaseo, pereza, irresponsabilidad en el cumplimiento de tareas, a más de algunas actitudes reprochables como sustracción de celulares, y otros objetos.

## 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

### 6.1 Conclusiones

- La investigación sobre la gestión, el liderazgo y los valores en el Colegio Particular “Juan Montalvo”, ha permitido: conocer en buena parte la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales, que contribuyan a elevar la calidad educativa institucional.
- Se ha logrado profundizar el conocimiento de los referentes teóricos, sobre gestión, liderazgo, y valores educativos, y con una actitud crítica se ha tratado de seleccionar los conceptos más pertinentes, que han permitido tener una visión más profunda de la temática tratada.
- Se ha podido conocer el nivel de liderazgo institucional, y la ejecución de los planes constantes en el plan estratégico y planes operativos, llegándose a deducir que falta gestión y desconcentrar la toma de decisiones en una sola persona. En realidad falta cumplimiento de los objetivos institucionales.
- Se determinó que en gran parte de los instrumentos de gestión institucional, como por ejemplo el reglamento interno, el proyecto educativo, los planes operativos, el manual de convivencia, no existe propósitos encaminados al fortalecimiento de la gestión el liderazgo y los valores, que repercutan en beneficio de una administración educativa de calidad.
- Se logró establecer que faltan importantes instrumentos como el manual orgánico funcional, el proyecto de evaluación institucional. Plan específico de capacitación.

- La normativa Institucional a la presente fecha se encuentra desactualizada, faltando adaptarla a las nuevas exigencias de la nueva Ley de Educación Intercultural.
- El carácter Cooperativo del Colegio Juan Montalvo, refleja una estructura compleja, evidenciada en la dualidad de mando entre gerente y rector del establecimiento, originándose fugas de responsabilidad.
- Existe constante rotación de personal, lo cual ocasiona, falta de compromiso institucional y ausencia de difusión de los objetivos, misión y visión del Colegio, lo cual afecta el rendimiento académico.

## **6.2. Recomendaciones**

- A los directivos del establecimiento, se les recomienda el dominio y la ejecución de las teorías sobre gestión liderazgo y valores, para lograr la eficiencia y eficacia en el logro de los objetivos institucionales, acorde a la visión y misión institucional.
- Que los directivos del establecimiento pongan más énfasis en controlar la ejecución de las actividades que constan en el plan estratégico, planes operativos, y demás instrumentos de gestión institucional
- Que se promueva por parte de todos los miembros de la comunidad educativa el cultivo de los valores institucionales, que redunde en el mejoramiento de los hábitos y costumbres de quienes forman parte de la comunidad montalvina.
- Se recomienda a los directivos del establecimiento actualizar la normativa institucional cuidando el marco jurídico, e integrando una política de liderazgo, valores y, gestión innovadora.
- Se debe elaborar el proyecto de evaluación institucional y el manual orgánico funcional en virtud de constituirse en instrumentos de suma importancia que contribuyan para mejorar la gestión del Colegio Juan

Montalvo, con lo cual se estará evitando a la vez la dualidad de mando y la fuga de responsabilidad.

- Los directivos de la institución, deben plantearse políticas y estrategias adecuadas, con la finalidad de dar estabilidad laboral tanto a docentes y directivos del Colegio, lo cual redundará en mejorar la calidad de los servicios que oferta la entidad.
- Que los directivos elaboren y pongan en marcha un plan general de mejoramiento que incluya la parte administrativa, académica y financiera, con el objeto de corregir algunas falencias y carencias institucionales, el cual contribuirá a mejorar la ejecución y consecución de los objetivos propuestos.

## **7. PROPUESTA DE MEJORA**

### **1. Título de la propuesta:**

“PLAN DE MEJORAMIENTO ACADÉMICO, ADMINISTRATIVO Y DE GESTIÓN, COMO ESTRATEGIA PARA MEJORAR LA CALIDAD DE LA GESTIÓN, EL LIDERAZGO Y LOS VALORES EN EL COLEGIO PARTICULAR JUAN MONTALVO DE LOJA

### **2. Justificación**

En la actualidad, la educación ecuatoriana necesita de cambios significativos que inserten al estudiante no solo al proceso de inter aprendizaje, sino también al mundo emprendedor y productivo, en tal virtud, el Colegio Particular “Juan Montalvo” preocupado por que en el ámbito de la globalización, se exige hoy en día un gran nivel de competitividad, consecuentemente anima el gran deseo de desarrollar una educación de cambio, de libertad, en valores, de igualdad de género de participación ciudadana, de calidad y calidez, de transparencia, exigibilidad y rendición de cuentas para después contribuir a que la juventud que se educa en nuestras aulas crezca también correlativamente al mismo ritmo que nosotros.

Bajo este accionar, es necesario trabajar bajo el enfoque de la calidad total, tanto al diseñar los servicios de eficiencia que presta el colegio, para luego enmarcarnos en el buen vivir en todos sus ámbitos y proyectos.

Por todas estas razones la presente propuesta surge en momentos en que el colegio está atravesando una época de cambios significativos y está orientado a planificarlo, desarrollarlo y evaluarlo a través de la gestión por procesos, que implique mejorar la gestión, el liderazgo y los valores en la institución, aspirando a que se superen todas las expectativas de los clientes Montalvinos y sujeto a las disposiciones del nuevo proyecto de la ley orgánica de educación intercultural, y dentro del marco de la misión y visión institucional.

Para que los esfuerzos de las personas involucradas en la elaboración y ejecución del plan de mejoramiento sean fructíferos y lleven a los resultados esperados, es fundamental que todos sepan a dónde se quiere llegar y compartan estos propósitos. Por lo tanto, es recomendable que esta etapa se realice con la participación de todos los integrantes de la institución, pues cuando se consulta y se tiene en cuenta el punto de vista de las personas involucradas, éstas asumen sus responsabilidades con altos niveles de compromiso.

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

#### **3.1. General**

Elaborar un Plan de mejoramiento académico, administrativo y de gestión para el Colegio Particular “Juan Montalvo” que contribuya a lograr mejores niveles de eficiencia y eficacia institucional, a través de la elaboración de algunos instrumentos de planificación que al momento carece la entidad.

#### **3.2. Específicos.**

- Determinar las actividades necesarias con el respectivo cronograma y resultados esperados tendientes a estructurar el plan de mejoras tomando como referencia la matriz FODA establecida en el diagnóstico
- Establecer la sustentabilidad del proyecto en base al análisis de los recursos humanos, tecnológicos, materiales, físicos y económicos disponibles en la entidad.
- Realizar la difusión del Plan de mejoramiento institucional para que quienes hacen dirección, cuenten con estrategias para mejorar la gestión institucional, tendiente a fortalecer la gestión, el liderazgo educativo y los valores en beneficio de todos los miembros de la comunidad educativa y de la colectividad en general.

- Recomendar la Implementación el Plan de mejoras para el año lectivo 2012-2013

#### 4. Localización y cobertura espacial.

El plan de mejoras propuesto, se desarrollará en el Colegio Particular “Juan Montalvo” de la ciudad de Loja, ubicado en la Avenida Emiliano Ortega y Lourdes, sector ciudadela Zamora, los estudiantes que se educan, corresponden al sector urbano de la ciudad. Y a la presente fecha existen 7 promociones de graduados profesionales en diferentes ramas.

#### 5. Actividades

Con el plan de mejoras a proponerse se desarrollará las siguientes actividades

- Elaborar Proyecto para Capacitación sobre gestión, liderazgo y valores, que forma parte del plan de mejoras en lo académico
- Ejecución del proyecto de capacitación docente

De igual forma las actividades que se enuncian a continuación forman parte del plan de mejoras en la parte administrativa y de gestión institucional

- Actualizar la reglamentación interna
- Mejorar el Equipamiento
- Elaborar el Manual Orgánico Funcional
- Elaborar el Proyecto de Autoevaluación Institucional

#	ACTIVIDADES	OBJETO DE LA ACTIVIDAD	RESULTADO	RESPONSABLE
1	Elaborar Proyecto para Capacitación sobre gestión, liderazgo y valores.	Capacitación permanente a los directivos y docentes en las diversas Áreas.	Todos los docentes y directivos capacitados.	Vicerrector
2	Ejecución Proyecto para Capacitación Docente.	Poner en práctica la planificación propuesta	Proyecto Ejecutado	Rector

3	Actualizar la reglamentación interna.	Garantizar la operatividad de la planificación de la institución, adaptada al mejoramiento de la gestión liderazgo y valores institucionales	Reglamentos y estatutos reestructurados	Consejo Directivo
4	Mejorar equipamiento.	Cumplir con requerimientos para formación de los estudiantes del establecimiento, como parte de una gestión de calidad, con la finalidad que se pueda mejorar el servicios y garantizar la satisfacción de los usuarios por parte de la institución	Equipos de informática y laboratorios de ciencias actuales Implementados en el menor tiempo.	Rector, Gerente
5	Elaborar el manual orgánico funcional	Que se mejore la organización y el cumplimiento de funciones institucionales  Que se evite la fuga de responsabilidad  Evitar la dualidad de mando	Manual orgánico funcional y	Consejo Directivo, Asesor Jurídico
6	Elaborar el proyecto de autoevaluación institucional	Que se adopte los correctivos necesarios detectados, para mejorar la calidad de los servicios ofertados por el Colegio	Proyecto de Evaluación Institucional elaborado	Consejo Directivo, Asesor Jurídico

- **Elaboración y Ejecución del Proyecto para Capacitación sobre gestión, liderazgo y valores.**

FECHA: Octubre 2012

JORNADA: 15H00 - 18H00

RESPONSABLE: Vicerrectora y comisión de capacitación institucional

TIEMPO	ESTRATEGIAS DE ACCIÓN	RESPONSABLE	RESULTADOS ESPERADOS
01-10-2012	Reunión, exposición del propósito de la elaboración del plan	Vicerrectora	Comisión comprometida con los propósitos de la

15H00 -18H00	y elección de temas para la capacitación docente		capacitación
02-10-2012 15H00 -18H00	Organización de horarios para la capacitación de los docentes	Vicerrectora	Lograr el 100% de asistencia de los docentes
02-10-2012 15H00 -18H00	Selección de los expositores de la capacitación	Rector y Vicerrector	Expositores calificados que provean de los conocimientos que la planta docente requiere
04-10-2012 15H00 -18H00	Reunión Consejo Ejecutivo para aprobar plan de capacitación	Consejo Directivo	Plan de Capacitación listo para implementarse
08-10-2012 15H00 -18H00	Reunión con personal docente para dar a conocer plan de capacitación	Vicerrector, Comisión de capacitación	Personal docente motivado para iniciar su plan de capacitación
Del 15 al 22 - 10 de 2012 15H00 -18H00	Primeras jornadas de capacitación	Vicerrector, docentes expositores	Personal capacitado
27-10-2012	Evaluación con el personal docente de la capacitación recibida	Rector, vicerrector, comisión de capacitación	Personal satisfecho y motivado con mejores conocimiento

• **Actualización de la Reglamentación Interna.**

FECHA: Octubre y noviembre 2012

JORNADA: 15H00 - 18H00

RESPONSABLE: Rector Consejo Directivo Asesor Jurídico

TIEMPO	ESTRATEGIAS DE ACCIÓN	RESPONSABLE	RESULTADOS ESPERADOS
01-10-2012 15H00 -18H00	Determinación de normativa a actualizar: Estatutos reglamento interno, reglamentos especiales	Rector Asesor Jurídico	Normativa establecida a ser actualizada
02-10-2012 al 12-10-2012 15H00 -18H00	Análisis de los instrumentos a ser actualizados	Asesor Jurídico, Rector	Delimitación de los cambios a ser realizados
15-10-2012 al 26-10-2012 15H00 -18H00	Elaboración del borrador de propuesta de normativa interna actualizada	Asesor jurídico Consejo Ejecutivo	Borrador de propuesta de reformas a la normativa interna
27-10-2012 15H00 -18H00	Reunión Consejo Ejecutivo para Conocer borrador y proponer observaciones	Consejo Ejecutivo Asesor jurídico	Observaciones al borrador de reformas
29-10-2012 al 9-11-2012	Elaboración del documento definitivo de reformas	Asesor Jurídico rector	Reformas a la normativa interna
Del 12 al 16 - 11 de 2012 15H00 -18H00	Trámites para aprobación de la normativa interna en los organismo	Rector Secretaria	Documentos aprobados

- **Mejorar el equipamiento**

FECHA: Octubre 2012

JORNADA: 15H00 - 18H00

RESPONSABLE: Gerente, Rector, Contador

<b>TIEMPO</b>	<b>ESTRATEGIAS DE ACCIÓN</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>RESULTADOS ESPERADOS</b>
01-10-2012 al 5 de Octubre 2012 15H00 -18H00	Determinación de las necesidades de implementación institucional	Gerente, rector, contador	Especificación de equipamiento a adquirir
08-10-2012 al 12-10-2012 15H00 -18H00	Obtención de las cotizaciones necesarias	Gerente, Contador	Por lo menos tres cotizaciones de cada tipo de equipo a ser adquirido
15-10-2012 15H00 -18H00	Selección de cotizaciones idóneas para planificar las adquisiciones	Gerente, Rector Contador	Cotizaciones seleccionadas
16-10-2012 al 17-10-2012 15H00 -18H00	Análisis y selección de las alternativas de financiamiento	Gerente, Contador	Alternativas idóneas para financiar las adquisiciones
18-10-2012 al 19-10-2012	Contacto con los proveedores para los términos de la contratación	Gerente	Contrato de adquisiciones
Del 22 al 26 - 10 de 2012	Concreción de compra	Gerente	Nuevos Equipamiento adquirido

- **Elaborar el Manual Orgánico Funcional**

FECHA: Octubre y Noviembre 2012

JORNADA: 15H00 - 18H00

RESPONSABLE: Gerente, Rector

<b>TIEMPO</b>	<b>ESTRATEGIAS DE ACCIÓN</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>RESULTADOS ESPERADOS</b>
01-10-2012 15H00 -18H00	Análisis de la organización interna del colegio, organigrama	Gerente, rector	Documento con la especificación de la estructura organizativa institucional
02-10-2012 al 5-10-2012 15H00 -18H00	Asesoramiento para la elaboración de Manual Orgánico funcional	Asesor jurídico, rector, gerente	Directrices para la elaboración del manual
8-10-2012 al 12-10-2012 5H00 -18H00	Diseño de instrumentos para aplicar a todo el personal institucional para obtener información de todos los cargos del colegio	Gerente, Rector, Asesor jurídico	Instrumento diseñado a ser aplicado al personal institucional
15-10-2012 al 16-10-2012 15H00 -18H00	Aplicación de instrumentos para obtención de información para el manual	Gerente,	Cuestionarios aplicados al personal
17-10-2012 al 19-10-2012	Análisis de datos de la aplicación de instrumentos y obtención de resultados	Comisión designada	Resultados de la aplicación de instrumentos
Del 22 al 26 - 10 de 2012	Elaboración del Borrador del Manual Orgánico funcional	Asesor jurídico Gerente, Rector	Borrador del Manual Orgánico Funcional

29 -10 de 2012	Conocimiento del borrador del manual por parte del Consejo Ejecutivo y observaciones finales	Consejo Ejecutivo	Observaciones finales al manual
30-10-2012 al 8-11-2012	Elaboración documento definitivo	Asesor jurídico, rector, gerente	Manual Orgánico Funcional
13-11-2012	Difusión del Manual	Gerente	Manual conocido por el personal del establecimiento educativo

- **Elaborar el Proyecto de Autoevaluación Institucional**

FECHA: Noviembre y Diciembre 2012

JORNADA: 15H00 - 18H00

RESPONSABLE: Gerente, Rector, Asesor Externo

<b>TIEMPO</b>	<b>ESTRATEGIAS DE ACCIÓN</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>RESULTADOS ESPERADOS</b>
05-11-2012 al 9-11-2012 15H00 -18H00	Elaboración de proyecto de autoevaluación institucional	Rector, Gerente, Asesor externo	Proyecto de autoevaluación
12-11-2012 15H00 -18H00	Análisis de proyecto de autoevaluación institucional	Consejo Ejecutivo	Recomendaciones para elaborar proyecto definitivo

13-11-2012 al 16-11-2012 15H00 -18H00	Elaboración de Proyecto definitivo de autoevaluación institucional	Gerente, Rector, Asesor externo	Proyecto de autoevaluación concluido
19-11-2012 15H00 -18H00	Designación de una comisión para realizar la autoevaluación	Gerente, Rector	Comisión de autoevaluación designada
20-11-2012 al 23-11-2012	Reunión de la comisión de autoevaluación para definir estrategias de aplicación del proyecto	Comisión designada	Estrategias para aplicar el proyecto
Del 26 -11-2012 al 7 -12 de 2012	Aplicación del proyecto de autoevaluación institucional, se recaba información	Comisión designada	Información obtenida de la aplicación de instrumentos de evaluación
10 -12 de 2012 al 14-12-2012	Análisis de datos de la aplicación del proyecto de autoevaluación	Comisión designada	Resultados de la aplicación del proyecto de autoevaluación
17-12-2012 al 21-12-2012	En base a los resultados de la autoevaluación, determinación de estrategias para empezar los cambios requeridos tendientes a mejorar la calidad educativa de la entidad	Gerente, Rector, asesor externo	Estrategias de cambio

## **5. Población objetivo.**

La población beneficiada con la presente propuesta son:

- 15 docentes
- 210 estudiantes de sexo masculino y femenino
- 9 miembros del personal administrativo y de servicios
- 7 Directivos

## **6. Sustentabilidad de la propuesta.**

Para ejecutar la propuesta planteada la institución cuenta con los siguientes recursos.

### **RECURSOS HUMANOS**

- Miembros del consejo directivo
- Docentes
- Gerente de la institución
- Asesor

### **RECURSOS TECNOLÓGICOS**

- Computadoras con internet, laboratorios equipados

### **RECURSOS MATERIALES**

- Suministros de papelería
- Computadora

### **RECURSOS FÍSICOS**

- Sala de medios audiovisuales

- Instalaciones provistas de todos los servicios básicos
- Ambientes adecuados de trabajo
- Mobiliario en óptimas condiciones

## RECURSOS ECONÓMICOS

- Por tratarse de una institución de carácter privado, se encuentra financiada con recursos propios, cuenta con el respectivo presupuesto aprobado por las instancias correspondientes, para sustentar cualquier emprendimiento, acorde a las necesidades de mejoramiento institucional.

## RECURSOS ORGANIZACIONALES

- Reglamentos, estatutos, Organigrama que se los puede utilizar como referentes, para cumplir con la propuesta institucional de mejora.

### 7.8. Presupuesto

#### PRESUPUESTO

DETALLE	COSTO	FINANCIAMIENTO
Elaborar Proyecto para Capacitación sobre gestión, liderazgo y valores.	200,00	RECURSOS PROPIOS
Ejecución Proyecto para Capacitación de docentes y directivos.	600,00	RECURSOS PROPIOS
Actualizar la reglamentación interna.	300,00	RECURSOS PROPIOS
Mejorar equipamiento.	8.000,00	RECURSOS PROPIOS
Elaborar el manual orgánico funcional para	300,00	RECURSOS PROPIOS
Elaborar proyecto de Autoevaluación Institucional	300,00	RECURSOS PROPIOS
TOTAL	9.700,00	

## 7.9. Cronograma

### CRONOGRAMA

DETALLE	Oct-12	Nov-12	Dic-12
Elaborar Proyecto para Capacitación sobre gestión, liderazgo y valores.			
Ejecución Proyecto para Capacitación de docentes y directivos.			
Actualizar la reglamentación interna.			
Mejorar equipamiento.			
Elaborar el manual orgánico funcional para operativizar las actividades			
Elaborar Proyecto de Autoevaluación Institucional			

## 8. BIBLIOGRAFÍA

ALMEIDA Arturo,(2010) Guía Didáctica Gestión del Talento Humano, Editorial de la Universidad Técnica Particular de Loja.

ALTAMIRANO Topacio, (2008) Gestión Educativa Organizacional, UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL

BERNARD Poole, (2003)Tecnología Educativa, Ediciones McGRAW-HILL, Colombia.

BUELE Mariana, (2011), Guía Didáctica, Evaluación de Instituciones Educativas, Editorial de la Universidad Técnica Particular de Loja.

CHAVARRIA Marcela, (2007), Educación en un Mundo Globalizado, Editorial, TRILLAS, México.

COVEY, S. (1998). Los 7 hábitos de las familias altamente efectivas. Editorial Grijalbo, México

CHIAVENATO Idalberto, (2007) Administración de Recursos Humanos, Ediciones McGRAW-HILL, México.

DÍAZ Frida y HERNÁNDEZ Gerarso (2003), Estrategias Docentes para un Aprendizaje Significativo, Ediciones McGrawHil, México

FLORES, Rafael, (2001), Investigación Educativa, Ediciones. Mc. Graw Hill.

GUILLÉN Manuel(2006), Ética en las Organizaciones, Ediciones, PEARSON PRENTICE HALL, Madrid.

JARAMILLO Fabian (2010) ,Guía Didáctica Tecnología Educativa para la Gestión, Loja Ecuador

LANDOLFI Hugo, (2010),. La esencia del liderazgo. Claves para el ejercicio genuino y auténtico del liderazgo, Editorial Dunken, Buenos Aires,

LEVICKI, C, (1998): The Leadership Gene: The Genetic Code of a Lifelong Leadership Career

Legislación Educativa Tomo I y II, (2010) Corporación de Estudios y Publicaciones, Quito Ecuador.

Manual de Convivencia Colegio Juan Montalvo 2008

MARTÍNEZ Francisco,(2008),Nuevas Tecnologías y Educación, Ediciones, PEARSON PRENTICE HALL, España.

MARTÍNEZ Otero, (2009) ¿Cómo educar en valores en nuestra sociedad actual?, en Contribuciones a las Ciencias Sociales

Plan Estratégico Institucional Colegio Juan Montalvo” 2007-2011

POSNER, G,(2005) ANÁLISIS DEL CURRÍCULO, Tercera Edición McGrawHill, México

POZNER, P Gestión y Liderazgo Escolar “El Directivo docente: Líder de la gestión educativa” disponible. en [http://www.formacionydemocracia.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=80:gestion-y-liderazgo-escolar-pozner-p-el-irectivo-docente-lider-de-la-gestion-educativa-&catid=13:educacion-por-ciclos](http://www.formacionydemocracia.org/index.php?option=com_content&view=article&id=80:gestion-y-liderazgo-escolar-pozner-p-el-irectivo-docente-lider-de-la-gestion-educativa-&catid=13:educacion-por-ciclos) [consulta 21-10- 2011

Proyecto Educativo Institucional, Colegio “Juan Montalvo”, 2005

Programa MECE ,PROYECTOS DE MERJORAMIENTO EDUCATIVO Ministerio de Educación, Chile, 1992.

Reglamento Interno del Colegio Juan Montalvo 2005

SALINAS, J. (1997), Nuevos ambientes de aprendizaje para una sociedad de la información. Revista Pensamiento Educativo, Nro. 20. Pontificia Universidad Católica de Chile.

TORRES Juan, (2011) Guía Didáctica Educación y Sociedad, Editorial de la Universidad Técnica Particular de Loja.

VALENZUELA Ricardo, (2011) Evaluación de Instituciones Educativas, Editorial, Ediciones TRILLAS, México.

WARREN Bennis, y BURT Nanus. (1986) Leaders: The Strategies for Taking Charge" Harper & Row. New York.

## 9. APENDICE

### UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

#### ENCUESTA A DIRECTIVOS

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 DEL ENCUESTADO:

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

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.

Tipo de establecimiento:

Fiscal                      ( )

Fiscomisional                      ( )

Municipal                      ( )

Particular laico                      ( )

Particular religioso                      ( )

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

El Rector organiza tareas en una reunión general cada trimestre ( )

Coordinadores de área ( )

Por grupos de trabajo ( )

Trabajan individualmente ( )

Otros (indique cuáles).....

Para medir el tamaño de la organización, usted toma en cuenta:

El número de miembros en la institución ( )

Los resultados obtenidos en la institución ( )

El valor y tiempo empleados en la institución ( )

Otros

(especifique).....

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

SI ( ) NO ( )

El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está liderado por el

Director ( )

Rector ( )

Consejo Directivo ( )

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

SI ( ) NO ( )

7. Su administración y liderazgo del centro educativo promueve:

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

	de decisión			
--	-------------	--	--	--

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

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

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

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

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

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
A	De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.			
B	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)			

C	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)			
D	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)			
e	Otros (¿cuáles?)			

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

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

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:

(\_\_\_\_) Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia

(\_\_\_\_) Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución

(\_\_\_\_) Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente

(\_\_\_\_) Mantener actualizada la metodología

(\_\_\_\_) Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros

(\_\_\_\_) Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.

(\_\_\_\_) Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos

(\_\_\_\_) Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.

(\_\_\_\_) Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.

(\_\_\_\_) Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.

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

Si ( ) No ( )

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

Un reingeniería de procesos (\_\_\_\_)

Plan estratégico (\_\_\_\_)

Plan operativo Anual (\_\_\_\_)

Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes. (\_\_\_\_)

OBSERVACIONES.....

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

SUGERENCIAS.....

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....



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

### CUESTIONARIO

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

7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.			
11. Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			
12. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros			
13. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.			
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.			
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.			
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica			
14. Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera			
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.			
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.			

OBSERVACIONES.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

SUGERENCIAS.....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....

UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA  
 ENCUESTA A ESTUDIANTES

Distinguido Estudiante.

Este cuestionario intenta recabar sus opiniones acerca de la ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN Y LIDERAZGO DE LAS AUTORIDADES DEL CENTRO EDUCATIVO en que actualmente se encuentra.

El cuestionario evalúa sus percepciones sobre el AMBIENTE REAL/CLIMA ESCOLAR que existe en el establecimiento.

Le pedimos que LEA ATENTAMENTE cada una de estas situaciones.

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

Siempre

A veces

Nunca

GRACIASPORSUCOLABORACIÓN

DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo:

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia:

Cantón:

Sector: Urbano ( ) Rural( )

TIPODEESTABLECIMIENTO:

MATERIADEESTUDIO

Fiscal. ( )

Fiscomisional. ( )

Municipal. ( )

Particular laico. ( )

Particular religioso. ( )

## INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:

Sexo: masculino ( )                      femenino ( )

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

## 2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	Siempre	A veces	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 tiempo.			
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes“, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.			
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.			
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes			
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes			
10. En las 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			

OBSERVACIONES.....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....

SUGERENCIAS.....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....

**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA  
 ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA**

Distinguido Padre de familia.

Este cuestionario intenta recabar sus opiniones acerca de la , GESTIÓN LIDERAZGO y VALORES En el Colegio en el cual se educan sus hijos.

El cuestionario evalúa sus percepciones sobre el AMBIENTE REAL/CLIMA ESCOLAR que existe en el establecimiento.

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

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

- a. Siempre
- b. A veces
- c. Nunca

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. ( )

INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:

Sexo: masculino ( ) femenino ( )

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

41-45 años ( )

46-50 años ( ) 51-55 años ( ) 56-60 años ( )

61 y más ( )

## 2. CUESTIONARIO

Orden	Declaraciones	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1	Se fomentan los valores en el establecimiento.			
2	Las autoridades hablan más que escuchan los planteamientos de los padres de familia.			
3	Los directivos saben ejercer el liderazgo con docentes, estudiantes y padres de familia.			
4	Las directivos saben ejercer su autoridad con docentes y estudiantes .			
5	Se toma en cuenta los criterios de los padres de familia para la toma de decisiones			
6	Considera que la institución			

	realiza una oferta educativa de calidad.			
7.	Los padres de familia acatan las disposiciones de las autoridades del establecimiento			
8	Considera que en la institución hay líderes educativos			

**3. OBSERVACIONES.....**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**4. SUGERENCIAS.....**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA  
ENTREVISTA A DIRECTIVOS**

Nro.	Pregunta
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?

FOTO 1



PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO

FOTO 2



ESTUDIANTES COLEGIO "JUAN MONTALVO"

FOTO 3



PROFESORES Y PLANTA ADMINISTRATIVA

FOT 4



ESTUDIANTES COLEGIO "JUAN MONTALVO"