



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
*La Universidad Católica de Loja*  
**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**  
**SEDE IBARRA**

**MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL**

***“Gestión, liderazgo y valores en la administración del centro educativo Latinoamericano de la ciudad de Cuenca, durante el período lectivo 2011-2012”***

**Tesis de grado**

**Autora:** Verdugo Romero, Aida Maricela, Ing.

**Directora de Tesis:** Díaz Agila, Olga Marleni, Mgs.

**CENTRO UNIVERSITARIO CUENCA**

**2012**

## **CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR**

Magister.

Olga Marleni Díaz Agila

DIRECTORA DE TESIS

### **CERTIFICA:**

Que el presente trabajo de investigación realizado por la estudiante: AIDA MARICELA VERDUGO ROMERO, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, ajustándose a las normas establecidas por la Universidad Técnica Particular de Loja; por lo que autorizo su presentación para los fines académico - legales pertinentes.

.....  
Mgs. Olga Marleni Díaz Agila

DIRECTORA DE TESIS

Loja, mayo de 2012

## **AUTORÍA**

Yo, AIDA MARICELA VERDUGO ROMERO como autora del presente trabajo de investigación, soy responsable de las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el mismo.

.....

**Ing. Aida Maricela Verdugo Romero**

**C.I.: 030130502-5**

## **CESIÓN DE DERECHOS**

Yo, AIDA MARICELA VERDUGO ROMERO, declaro ser autora del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

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

Loja, mayo de 2012

.....

**Ing. Aida Maricela Verdugo Romero**

**C.I.: 030130502-5**

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a mi esposo Ronal, por su apoyo incondicional durante todos mis estudios, y a mis hijos Ariana y Nicolás, por ser mi alegría de vivir y darme la fuerza para seguir adelante conquistando mis metas.

**Aida Maricela**

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar debo agradecer a Dios, por ser mi guía espiritual, y brindarme la capacidad, para emprender cada día caminos desconocidos y conseguir nuevos objetivos.

También agradezco a mis padres por el apoyo moral que me han sabido brindar día a día, durante mis estudios.

Mis más sinceros sentimientos de gratitud para todos los profesores de la Maestría por haber inculcado en mí el espíritu de la investigación, y guiarme durante todo el proceso de mis estudios.

Vaya mi gratitud a la Universidad Técnica Particular de Loja, por la asesoría y la oportunidad que me ha brindado para poder obtener mi título.

Debo agradecer también a mi directora de tesis la Mgs. Olga Marleni Díaz, por guiarme paso a paso en la realización de este trabajo de investigación.

Es importante también hacer constar mis sinceros agradecimientos al Centro Educativo “Latinoamericano” por facilitarme la información para el estudio.

**Aida Maricela Verdugo**

# CERTIFICACIÓN INSTITUCIONAL



**latinoamericano**  
centro educativo

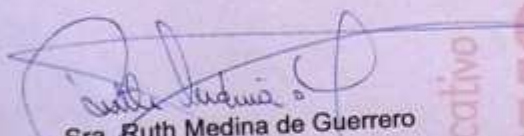
## ACTA DE COMPROMISO

En la ciudad de Cuenca a los veinte y ocho días del mes de julio de 2011, se firma el ACTA DE COMPROMISO entre Centro Educativo "LATINOAMERICANO" y la Ing. Maricela Verdugo Romero, profesional en formación de maestría en Gerencia y Liderazgo Educacional.

Mediante el presente documento el Centro Educativo "Latinoamericano" de la ciudad de Cuenca, permite a la Ing. Maricela Verdugo Romero, realizar su proyecto de investigación previo a su grado en la Maestría de Gerencia y Liderazgo Educacional.

El tema de estudio será:

"GESTIÓN, LIDERAZGO Y VALORES EN EL CENTRO EDUCATIVO LATINOAMERICANO DE LA CIUDAD DE CUENCA, DURANTE EL PERÍODO 2011.2012"

  
Sra. Ruth Medina de Guerrero

RECTORA



Ing. Maricela Verdugo Romero

PROFESIONAL

| Calle Guadalajara y |  
| Autopista Cuenca - Azogues |  
| Telf: (593 - 7) 245 9405 |  
| latino@etapaonline.net.ec |



# ÍNDICE DE CONTENIDOS

CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR .....	II
AUTORÍA.....	III
CESIÓN DE DERECHOS .....	IV
DEDICATORIA .....	V
AGRADECIMIENTO .....	VI
CERTIFICACIÓN INSTITUCIONAL.....	VII
ÍNDICE DE CONTENIDOS .....	IX
ÍNDICE DE CUADROS Y FIGURAS.....	XII
RESUMEN .....	
1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. MARCO TEÓRICO .....	5
2.1. LA GESTIÓN EDUCATIVA.....	5
2.1.1. Concepto .....	5
2.1.2. Importancia.....	6
2.1.3. Tipos de Gestión .....	7
2.2. LIDERAZGO EDUCACIONAL.....	11
2.2.1. Concepto .....	11
2.2.2. Tipos de Liderazgo.....	15
2.2.3. Características.....	18
2.3. DIFERENCIAS ENTRE DIRECTIVO Y LÍDER .....	20
2.3.1. Qué es un Directivo .....	20
2.3.2. Qué es un líder.....	22
2.3.3. Diferencia entre líder y directivo .....	23
2.4. LOS VALORES Y LA EDUCACIÓN .....	28
2.4.1. Qué son los valores.....	28
2.4.2. Tipos de valores .....	30
2.4.3. Ejemplos de Valores.....	34
2.4.4. Características para que persistan los valores.....	35
2.4.5. La Educación con Valores.....	36

<b>3. METODOLOGÍA.....</b>	<b>38</b>
3.1. PARTICIPANTES .....	38
3.2. MATERIALES E INSTRUMENTOS .....	44
3.3. MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS .....	45
<b>4. RESULTADOS .....</b>	<b>48</b>
4.1. DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN Y LIDERAZGO.....	48
4.1.1. Los Instrumentos de Gestión Educativa en donde se evidencia la Gestión en Liderazgo y Valores .....	48
4.1.1.1. El Manual de Organización.....	48
4.1.1.2. El Código de Ética .....	48
4.1.1.3. El Plan Estratégico .....	59
4.1.1.4. El Plan Operativo (POA).....	64
4.1.1.5. El Proyecto Educativo Institucional (PEI) .....	66
4.1.1.6. Reglamento interno y otras regulaciones .....	68
4.1.2. La Estructura Organizativa de la Unidad Educativa .....	69
4.1.2.1. Misión y visión .....	69
4.1.2.2. El organigrama .....	70
4.1.2.3. El Clima Escolar y Convivencia con Valores .....	72
4.1.2.4. Dimensión pedagógica curricular y valores .....	73
4.1.2.5. Dimensión organizativa operacional y valores.....	74
4.1.2.6. Dimensión administrativa y financiera y valores.....	75
4.1.2.7. Dimensión comunitaria y valores.....	75
4.1.3. Análisis FODA .....	76
4.1.3.1. Fortalezas y Debilidades .....	77
4.1.3.2. Oportunidades y Amenazas .....	78
4.1.3.3. Matriz FODA.....	79
4.2. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS.....	80
4.2.1. De los Directivos.....	80
4.2.2. De los Docentes .....	90
4.2.3. De los Estudiantes.....	94
4.2.4. De los Padres de Familia .....	97
4.2.5. De la entrevista a Directivos .....	100
4.2.6. Matriz de problemáticas .....	102

<b>5.</b>	<b>DISCUSIÓN.....</b>	<b>103</b>
5.1.	DE LOS DIRECTIVOS .....	103
5.2.	DE LOS DOCENTES .....	108
5.3.	DE LOS ESTUDIANTES .....	109
5.4.	DE LOS PADRES DE FAMILIA .....	111
<b>6.</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES .....</b>	<b>112</b>
6.1.	CONCLUSIONES.....	112
6.2.	RECOMENDACIONES .....	113
<b>7.</b>	<b>PROPUESTA DE MEJORA .....</b>	<b>115</b>
7.1.	TÍTULO DE LA PROPUESTA .....	115
7.2.	JUSTIFICACIÓN .....	115
7.3.	OBJETIVOS DE LA PROPUESTA .....	117
7.3.1.	Objetivo General.....	117
7.3.2.	Objetivos Específicos .....	118
7.4.	ACTIVIDADES.....	118
7.5.	LOCALIZACIÓN Y COBERTURA ESPACIAL .....	126
7.6.	POBLACIÓN OBJETIVO .....	126
7.7.	SOSTENIBILIDAD DE LA PROPUESTA .....	126
7.7.1.	Humanos .....	126
7.7.2.	Tecnológicos .....	126
7.7.3.	Materiales.....	127
7.7.4.	Físicos .....	127
7.7.5.	Económicos.....	127
7.7.6.	Organizacionales.....	128
7.8.	PRESUPUESTO .....	128
7.9.	CRONOGRAMA.....	129
<b>8.</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>130</b>
<b>9.</b>	<b>APÉNDICES.....</b>	<b>135</b>

## ÍNDICE DE CUADROS Y FIGURAS

<i>Tabla No. 1. Personal Directivo de acuerdo a su Género .....</i>	<i>39</i>
<i>Tabla No. 2. Personal Directivo de acuerdo a su Género .....</i>	<i>39</i>
<i>Tabla No. 3. Personal Docente encuestado por Edad.....</i>	<i>40</i>
<i>Tabla No. 4. Personal Docente encuestado por Género.....</i>	<i>40</i>
<i>Tabla No. 5. Personal Directivo y Docentes encuestados por Título Académico .....</i>	<i>41</i>
<i>Tabla No. 6. Estudiantes encuestados por Edad.....</i>	<i>41</i>
<i>Tabla No. 7. Estudiantes encuestados por Género.....</i>	<i>42</i>
<i>Tabla No. 8. Estudiantes encuestados por Especialidad.....</i>	<i>42</i>
<i>Tabla No. 9. Padres de familia encuestados por Edad .....</i>	<i>43</i>
<i>Tabla No. 10. Padres de familia encuestados por Género.....</i>	<i>43</i>
<i>Tabla No. 11. Forma de organización de los equipos de trabajo en el Centro Educativo .....</i>	<i>80</i>
<i>Tabla No. 12. Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización .....</i>	<i>81</i>
<i>Tabla No. 13. Las tareas de los miembros de la Institución están escritas en el Manual de normas.....</i>	<i>81</i>
<i>Tabla No. 14. El clima de Respeto y Consenso en la Toma de decisiones está erado por:.....</i>	<i>82</i>
<i>Tabla No. 15. Delegación de la Toma de decisiones para resolver conflictos...82</i>	
<i>Tabla No. 16. La administración y liderazgo del Centro Educativo promueve ..83</i>	
<i>Tabla No. 17. Habilidades de Liderazgo que se requieren para dirigir una institución .....</i>	<i>84</i>
<i>Tabla No. 18. Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la Institución Escolar .....</i>	<i>85</i>
<i>Tabla No. 19. Organismos que integran la Institución.....</i>	<i>86</i>
<i>Tabla No. 20. Actividades del Equipo Educativo, Equipo Didáctico, Junta de profesores.....</i>	<i>86</i>
<i>Tabla No. 21. Los Departamentos didácticos y sus acciones.....</i>	<i>87</i>
<i>Tabla No. 22. La gestión Pedagógica, Diagnóstico y soluciones .....</i>	<i>88</i>
<i>Tabla No. 23. Material de Planificación Educativa.....</i>	<i>89</i>
<i>Tabla No. 24. Resultados de la Encuesta a Docentes.....</i>	<i>90</i>
<i>Tabla No. 25. Resultados de la Encuesta a Estudiantes.....</i>	<i>94</i>

<b>Tabla No. 26. Resultados de la Encuesta a Padres de Familia.....</b>	<b>97</b>
<b>Tabla No. 27. Razones por las que los Padres de Familia eligieron el Plantel Educativo .....</b>	<b>98</b>
<b>Tabla No. 28. Resultados de la Entrevista a Directivos .....</b>	<b>100</b>
<b>Cuadro No. 1 .....</b>	<b>18</b>
<b>Cuadro No. 2. Diferencias entre líder y directivo.....</b>	<b>25</b>
<b>Cuadro No. 3. Tipos de valores, significado y características importantes.....</b>	<b>33</b>
<b>Cuadro No. 4. Lista de valores más conocidos por la humanidad .....</b>	<b>34</b>
<b>Matriz No. 1. Fortalezas y Debilidades del Centro Educativo Latinoamericano..</b>	<b>77</b>
<b>Matriz No. 2. Oportunidades y Amenazas del Centro Educativo Latinoamericano</b>	<b>78</b>
<b>Matriz No. 3. Matriz FODA.....</b>	<b>79</b>
<b>Matriz No. 4. Matriz de problemáticas .....</b>	<b>102</b>
<b>Matriz No. 5. Actividades del Programa de Capacitación Propuesto .....</b>	<b>119</b>
<b>Matriz No. 6. Temáticas para la capacitación.....</b>	<b>120</b>
<b>Matriz No. 7. Taller No1. Fines, metas y objetivos de la Educación .....</b>	<b>123</b>
<b>Matriz No. 8. Taller No2. El currículo, filosofía de la educación y proceso de E-A- .....</b>	<b>124</b>
<b>Matriz No. 9. Taller No3. Modelos pedagógicos y teorías del Aprendizaje. Evaluación educativa Institucional.....</b>	<b>125</b>
<b>Matriz No. 10. Presupuesto para el programa de capacitación.....</b>	<b>128</b>
<b>Matriz No. 11. Cronogramas de actividades, con fechas, duración y horarios</b>	<b>129</b>
<b>Gráfico No. 1. Perspectivas del Liderazgo .....</b>	<b>12</b>
<b>Gráfico No. 2. Organigrama Estructural del Centro Educativo “Latinoamericano”</b>	<b>71</b>

## **RESUMEN**

El presente trabajo investigativo se trata de, “Gestión, Liderazgo y Valores en la administración del Centro Educativo Latinoamericano de la ciudad de Cuenca, durante el período lectivo 2011-2012”. Con este proyecto se busca analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales en la administración del centro educativo.

Se aplicaron instrumentos de investigación a una muestra de 6 directivos (encuestas y entrevistas), encuestas a 25 docentes, 25 estudiantes y 15 padres de familia y la observación directa de los documentos de planificación curricular de la Institución, mediante los cuales se obtuvo un diagnóstico con algunas debilidades, llegando a la conclusión de que la más significativa que demuestra la Institución Educativa es la falta de capacitación para todo el personal: directivos, administrativos, docentes y personal de servicio.

Finalmente se propone un: “Programa de Capacitación dirigido a todo el personal del Centro Educativo Latinoamericano, incluyendo la gestión de liderazgo y valores para mejorar los procesos educativos, la planificación anual, y propiciar el crecimiento continuo de la calidad en la educación a partir del año lectivo 2012 -2013”.

# 1. INTRODUCCIÓN

La gestión de las instituciones educativas, está cobrando fuerza en la actualidad, muchos establecimientos, están organizando y administrando sus actividades según las nuevas exigencias y las innovaciones, reforzando sus estructuras y mejorando su servicio hacia la sociedad, aprovechando los recursos humanos con los que cuenta y los materiales que se encuentren disponibles, con el objeto de conseguir sus aspiraciones y sus metas. Es necesario indicar que dentro de la gestión están presentes el Liderazgo Educativo y la Práctica de valores, que hacen posible una mejor organización de los planteles educativos.

Hoy en día la educación ha tomado nuevos senderos, ha dejado las raíces tradicionalistas para involucrarse en un nuevo rumbo lleno de novedades en las cuales se pretende siempre buscar la mejor calidad de la educación. Como uno de los medios para poder alcanzar esa tan anhelada calidad de los procesos de enseñanza-aprendizaje, tenemos el ejercicio del liderazgo escolar, que dentro de la Institución Educativa recae en la Rectora. Por ello la persona que ejerza este cargo debe ser un líder en todo el sentido de la palabra, y poseer un sinnúmero de valores, principios, cualidades, virtudes y habilidades para realizar sus actividades con empeño y motivación, y de esta manera encaminar a la Institución a lograr las metas deseadas, consiguiendo adeptos por su forma de actuar.

Pero cabe señalar que el liderazgo también debe estar presente en los demás miembros de la Institución, quienes bajo un régimen de buenas relaciones laborales, ejercerán de alguna manera algún tipo de liderazgo como un medio para innovar la cultura dentro del Plantel, tomando en cuenta que es necesario antes transformar sentimientos, actitudes, opiniones y prácticas diarias dentro del establecimiento educativo.

La proyección mediante este trabajo investigativo ha sido la identificación de las capacidades de gestión, liderazgo y valores de los directivos, personal docente y administrativo, estudiantes y padres de familia del Centro Educativo "Latinoamericano" de la ciudad de Cuenca, involucrando así a todos los miembros de la Comunidad Educativa. De este modo se determinaron cuáles son sus falencias para luego plantear las soluciones.

En este sentido y tomando en cuenta lo antes mencionado considero que el estudio investigativo realizado sobre la gestión, liderazgo y valores en el Centro Educativo “Latinoamericano” de la Ciudad de Cuenca, es importante, ya que permitió conocer la realidad de la Institución y recomendar las pautas necesarias para mejorar el Clima laboral, dentro del ejercicio del liderazgo y valores para una mejor gestión de la Institución.

Considero que el trabajo de investigación se hizo factible gracias a la aceptación del Centro Educativo “Latinoamericano”, puesto que se firmó una acta de compromiso para poder obtener la información que requería el estudio, otro punto positivo fue el contar con las guías de Proyectos I y Proyectos II que facilita la UTPL, ya que en ellas se encontró pre elaborado el tema de estudio.

Razón por la cual se ha logrado analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales del Centro Educativo “Latinoamericano” de la ciudad de Cuenca. Además se desarrolló la capacidad de gestión, análisis y juicio crítico sobre la elaboración de proyectos de investigación y la planificación de propuestas alternativas a la mediación y solución de problemas en el ámbito del liderazgo y que fundamentalmente posibilitarán o contribuirán al mejoramiento de la calidad de la educación en la Institución Educativa.

Entre los objetivos específicos logrados se puede señalar que **se consiguió**: realizar una investigación para poder definir los conceptos teóricos sobre: gestión educativa, liderazgo educativo; y gestión de la calidad en valores; determinar la existencia de una actitud crítica para seleccionar, procesar y presentar información valiosa sobre la gestión, liderazgo y valores dentro de la institución.

Definir los roles y liderazgo de cada uno de los directivos, jefes departamentales, jefes de áreas y presidentes de comisiones para la elaboración y ejecución de planes estratégicos y operativos institucionales.

Elaborar con responsabilidad el diagnóstico institucional basado en los diferentes escenarios de gestión, liderazgo y valores, como parte de la administración educativa.

Reforzar el liderazgo en la toma de decisiones por parte de los directivos institucionales en situaciones críticas, para reducir las dificultades mediante el uso de técnicas adecuadas.

Conocer el desarrollo de competencias de gestión de liderazgo y valores en los centros educativos de las localidades e instituciones en las que se desenvuelven los profesionales en estudio de postgrado.

Asumir con responsabilidad ética el análisis propositivo de las acciones a desarrollarse con el proyecto de gestión educativa y en especial con los propósitos de la gestión y liderazgo educacional. Brindar la posibilidad al Centro Educativo, de poseer una guía con alternativas para mejorar la gestión, y la práctica del liderazgo y los valores dentro de la institución.

Entre los posibles beneficiarios del proyecto podríamos anotar a todos los miembros del establecimiento, de tal forma que los directivos pueden contar con un diagnóstico que indique cual ha sido su forma de gestión y como debe ser la manera correcta de administrar, y así puedan orientar a los docentes, administrativos, estudiantes y padres de familia por el sendero del liderazgo apegado a los valores. El beneficio también va para mi persona porque puedo conquistar un peldaño más con rumbo hacia la meta del título.

Finalmente debo indicar que el contenido de este trabajo es muy importante, e invito a dar lectura a sus páginas para que se pueda tener una experiencia enriquecedora, así pues se encuentra en el presente trabajo:

Un apartado con los conceptos de gestión, liderazgo y valores educativos, porque ha sido necesario profundizar en cada uno de estos temas, para poder entender de mejor manera la investigación que se realizó.

Además se da a conocer cuál fue la metodología que se usó para el trabajo investigativo, determinando los participantes, los materiales e Instrumentos y el método y procedimientos que se aplicaron.

Como un medio de partida para el estudio se elaboró un diagnóstico de la situación actual de la Institución en cuanto a la gestión, liderazgo y valores, dentro de éste se hizo énfasis en el Análisis FODA, determinando cuales son las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que el establecimiento posee dentro del ámbito de la gestión, liderazgo y valores. Completando el diagnóstico se muestran los resultados que se obtuvieron luego de aplicar los Instrumentos de Investigación tanto a Directivos, Docentes, estudiantes y Padres de Familia.

Seguidamente se realizó una discusión de los resultados obtenidos para ello se contrastaron las tablas estadísticas con los fundamentos teóricos que se consultaron.

Una vez terminado el estudio se presentan las conclusiones que sustentan los objetivos logrados y las recomendaciones, de este modo se puede concluir que: El Centro Educativo “Latinoamericano”, posee ciertos tipos de líderes, pero que sus actuaciones dentro de la gestión, no llegan al liderazgo transformador que se requiere para innovar los procesos educativos, además se ha podido apreciar que si se da importancia a la difusión y ejercicio de los valores, como medios para lograr una mejor convivencia diaria dentro de la Comunidad Educativa.

Por último se presenta la propuesta de mejora, con las posibles soluciones a los problemas más urgentes y relevantes de la Institución Educativa, para que se logre conseguir la meta del Ejercicio del Liderazgo y los valores en las actividades diarias, permitiendo así una mejor gestión, una mejor oferta educativa, y de esta manera tratar de llegar a los estándares de calidad que le ayuden a brindar un mejor servicio educativo a la comunidad.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1. La Gestión Educativa

#### 2.1.1. Concepto

El término gestión tiene un sinnúmero de significados, es así que muchos autores han querido realizar su propia definición he aquí algunos de esos conceptos:

**“La Gestión** hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar. Gestionar es realizar diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. Administrar, por otra parte, consiste en gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar. Por lo tanto, la gestión implica un conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto. La gestión es también la dirección o administración de una empresa o de un negocio”. (*Definición De, "Gestión", [Enlínea] Disponible en <http://definicion.de/gestion/>. [Consulta 20-08-2011]*).

Esta definición hace una comparación entre gestión y administración tomando en cuenta a la primera como trámites, o actividades tendientes a la consecución de metas y a la segunda como organización y dirección.

**Desde otro punto de vista:** “Gestión es el proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otras personas con la finalidad de lograr resultados de alta calidad de cualquier persona que trabajando sola no podría lograr”. (Ponce, 1999:4).

Se observa en la definición anterior que la gestión viene siendo un proceso en el que se desarrollan un conjunto de funciones y actividades laborales que deben realizar los administradores con el objeto de conseguir las metas institucionales.

**“La gestión gerencial** trata de organizar y administrar mejor las actividades de la empresa, orientadas a la aceleración de su desarrollo económico, de asegurar el pleno aprovechamiento de las posibilidades materiales y humanas, y de agrupar aún más estrechamente a todos los trabajadores en torno a las metas establecidas. (Ayala, 2005: 8)

Ayala intenta definir a la gestión desde el plano gerencial, así desde este punto de vista la Gestión Gerencial busca organizar o administrar las actividades tendientes a conseguir las metas económicas, aprovechando al máximo los recursos disponibles.

**Según mi criterio personal** y con todo lo antes mencionado puedo señalar que la gestión presente tanto en el mundo empresarial como en las instituciones y para nuestro caso en las de tipo educativo, no es más que: organizar, administrar, planificar, ejecutar y dirigir, un conjunto de acciones, trámites o diligencias orientadas a conseguir objetivos, aspiraciones, beneficios, metas o logros mediante el apoyo y aprovechamiento de recursos materiales, humanos y económicos.

La gestión educativa también requiere que el director como responsable de la institución planifique, controle, defina objetivos, tome decisiones, fomente la comunicación, busque la capacitación docente, e inculque a los demás miembros del establecimiento el liderazgo y la práctica de valores, ejerciendo el poder que tiene. Para una mejor gestión se divide a la institución en áreas o departamentos de ésta manera se involucra a todos los actores institucionales en el proceso de gestión.

### **2.1.2. Importancia**

La gestión como parte de las actividades de una organización, requiere de tiempo y dedicación. Así: “La gestión debe ser una parte más de nuestra actividad y hay que dedicarle tanto tiempo como a la estrategia comercial, a la producción o a la innovación” (*Economía y Empresa, “Importancia de la Gestión Empresarial”, [Enlínea] Disponible en <http://blog.sage.es/economia-empresa/la-importancia-de-la-gestion-empresarial/> [Consulta 20-08-2011]*). De la mano de la administración, la gestión, lleva a la empresa o institución hacia el punto deseado por sus directivos.

Considerando a la gestión como “La capacidad de la institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos, con el adecuado uso de los recursos disponibles”, (*Gestión, Calidad y Agregación de valor en información, [Enlínea] Disponible en <http://b3.bibliotecologia.cl/ar-gestion.htm> Consulta 20-08-2011*). Podría decir que es importante porque al aplicar la gestión en todos los ámbitos institucionales, se obtiene una mayor organización y trabajando en conjunto con todas sus partes se llegará al cumplimiento de las metas trazadas, claro está que debe haber una debida

planificación, ejecución y evaluación de actividades, que ayuden a optimizar los recursos para la obtención de beneficios óptimos.

“La gestión es el talón de Aquiles de cualquier negocio, si no se realiza adecuadamente, se sufre el riesgo de perder la empresa o hacer que no crezca” (Olivetto Alberto, “Gestión empresarial”, [Enlínea] Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos72/gestion-empresarial/gestion-empresarial2.shtml> [Consulta 20-08-2011]). Según el autor la importancia de la gestión radica en todas aquellas actividades que el administrador pueda realizar y que se encaminen a la búsqueda del crecimiento organizacional, y evitando los riesgos que se puedan presentar.

**En las instituciones educativas** los directivos han concentrado hoy en día sus esfuerzos para mejorar **la gestión educativa** porque estiman que es importante en los aspectos de: organización, dirección, planificación, evaluación, control de calidad, administración de recursos entre otros, todo ello para brindar al estudiante la mejor calidad del servicio educacional dentro de la comunidad en la que se desenvuelve, y de esta manera competir con otras instituciones que brindan el mismo servicio.

**Entiéndase que** la calidad es importante porque mediante su ejercicio de manera ordenada en las actividades, se constituye en una alternativa de innovación para el plantel, ya que puede ayudar a alcanzar la misión y visión de la institución, y de esta manera lograr una proyección hacia la comunidad ofreciendo un mejor servicio acorde a sus exigencias.

### **2.1.3. Tipos de Gestión**

La gestión puede estar presente en varios ámbitos, y por ello existen una gran variedad de tipos de gestión he aquí algunos que he considerado importantes:

**Gestión empresarial:** Es la actividad empresarial que busca a través de personas (como directores institucionales, gerentes, productores, consultores y expertos) mejorar la productividad y por ende la competitividad de las empresas o negocios. Una optima gestión no busca sólo hacer las cosas mejor, lo más importante es hacer

mejor las cosas correctas y en ese sentido es necesario identificar los factores que influyen en el éxito o mejor resultado de la gestión.

**Gestión Pública:** hace referencia a aquella que se da en las instituciones públicas y que por lo general se considera una modalidad menos eficiente que la gestión empresarial.

**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 aquella que contiene un conjunto de acciones y decisiones, en las que se abordan, estudian, comprenden, diseñan y ponen en práctica propuestas que dan solución a problemas sociales, se ocupan de construir diversos espacios destinados a la interacción social y a la superación de aquellos problemas u obstáculos que se presentan en las comunidades y que impiden el normal funcionamiento y existencia de algunos grupos.

**Gestión Administrativa:** es la que está totalmente relacionada con la empresa, y de ella depende el éxito o fracaso de la misma. En los últimos años se ha observado mucha competencia en el campo organizacional, por lo tanto hay que retroalimentarse en cuanto al tema.

**Gestión de Proyectos:** se encarga de administrar y organizar los recursos con el claro objetivo que se pueda concretar todo el trabajo que requiere un proyecto dentro del tiempo pautado y con los recursos presupuestados o disponibles.

**Gestión Estratégica:** resulta de gran utilidad dentro del área de administración y negocios, puesto que si existe algún problema dentro de la organización, permite dar solución al mismo.

**Gestión del Conocimiento:** se refiere a la transferencia del conocimiento y de la experiencia entre los miembros que componen la organización y de esta manera el conocimiento resultará siendo un recurso disponible para todos los componentes de la misma.

**Gestión Ambiental:** se refiere al conjunto de diligencias dedicadas al manejo del sistema ambiental en base al desarrollo sostenible. A través de ésta se organizarán todas aquellas actividades orientadas a darle a una comunidad la mejor calidad de vida posible, preservando siempre el ambiente.

**Gestión Gerencial:** es el conjunto de actividades que realizan los directivos y que están orientadas a la producción de bienes (productos) o la prestación de servicios (actividades especializadas), dentro de las organizaciones.

**Gestión Financiera:** es aquella que busca obtener y usar de manera eficiente los recursos financieros de las organizaciones.

**Gestión operacional:** es la responsable de la producción de los bienes o servicios de las organizaciones, ayuda a la toma de decisiones que se relacionan con la función de operaciones y los sistemas de transformación que se utilizan. Conlleva la definición de roles y responsabilidades de las personas que interactúan con los procesos con el fin de generar un buen sistema de información que beneficie el producto y/o servicio suministrado.

**Gestión de la calidad:** es el conjunto de normas que se aplican en una organización con el objeto de conseguir la política de calidad de sus bienes y/o servicios, la misma que requiere del compromiso y la participación de todos los miembros de la empresa, la responsabilidad de la gestión recae en la alta dirección de la empresa. Esta gestión incluye planificación, organización y control del desarrollo del sistema y otras actividades relacionadas con la calidad, la implantación de la política de calidad de una empresa requiere un sistema de la calidad, entendiendo como tal el conjunto de estructura, organización, responsabilidades, procesos, procedimientos y recursos que se establecen para llevar a cabo la gestión de la calidad.

**Gestión educativa:** En el ámbito educativo es el conjunto de acciones de supervisores, directores y maestros encaminadas al logro de determinados propósitos, objetivos y metas educacionales que se plantea la institución, atendiendo las necesidades básicas del alumno, padres de familia, docentes y de la

comunidad entera, y que obtendrá como consecuencia resultados positivos y de calidad.

La gestión educativa consiste en:

- Presentar un perfil integral, coherente y unificado de decisiones.
- Definir los objetivos institucionales, las propuestas de acción y las prioridades en la administración de recursos.
- Definir acciones para extraer ventajas a futuro; se consideran tanto las oportunidades y amenazas del medio en el que está inserta, como los logros y problemas de la misma organización.
- Comprometer a todos los actores institucionales.
- Definir el tipo de servicio educativo que se ofrece.

A su vez implica también:

- Participación de los profesores.
- Participación de padres.
- Administración del tiempo.
- Uso racional de los espacios.
- Movilizar recursos.
- Orientar recursos en una dirección en función de unos propósitos.

**Analizando la información** recopilada sobre los tipos de gestión puedo decir que todos se basan en las tareas necesarias e indispensables que se tienen que ejecutar para conseguir los logros u objetivos de cualquier empresa o institución, tomando en cuenta los procesos ejecutivos de los directivos y la toma de decisiones fundamentales se llegará a obtener resultados positivos como: competitividad, productividad y sobre todo calidad en los bienes o servicios ofertados.

## 2.2. Liderazgo Educacional

### 2.2.1. Concepto

Antes de analizar el concepto de liderazgo primero es necesario comprender el término líder para ello se puede decir que según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua un líder es: (Del inglés leader que significa guía). La persona a la que un grupo sigue reconociéndola como jefe u orientadora.

En definitiva un líder es la cabeza de un grupo, la autoridad, el jefe, el dirigente, el guía u orientador.

Ahora se analizarán algunos conceptos de liderazgo:

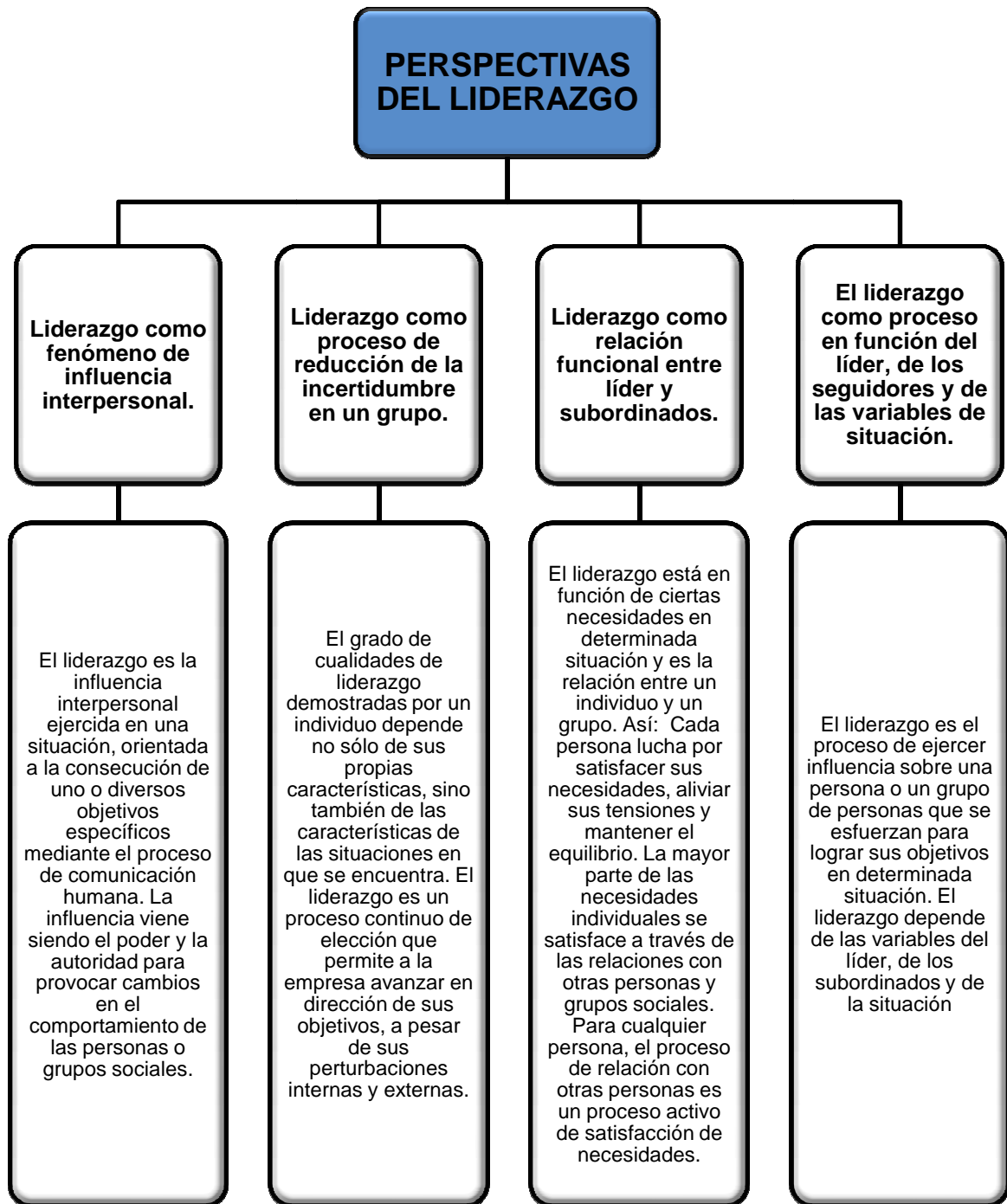
**Liderazgo:** es la capacidad de influencia de una persona, dentro de una relación interpersonal dinámica, que lleva al seguidor a adherirse libremente a la voluntad del líder, apoyado en la confianza en que podrá satisfacer así las necesidades, de bienes útiles, agradables y éticos. (*Guillén, 2006:179*).

**Liderazgo:** es un proceso por medio del cual un agente induce a un subordinado, a comportarse de la manera deseada. (*Herrera, 1997:52*)

De acuerdo a lo señalado el liderazgo es una característica o una capacidad que posee el líder para influir, instigar, convencer o infundir confianza a otras personas, para que voluntariamente efectúen sus actividades con entusiasmo, tendientes a conseguir los objetivos que se plantean grupalmente.

Más allá del concepto de liderazgo y según los autores de la Teoría de las relaciones humanas, el Liderazgo puede verse desde cuatro perspectivas diferentes (*Chiavenato, 2006: 105*) las mismas que se han resumido en el siguiente esquema gráfico:

**Gráfico No. 1. Perspectivas del Liderazgo**



**Fuente:** Chiavenato, Idalberto, "Introducción a la Teoría General de la Administración"

**Elaborado:** Maricela Verdugo

**Por consiguiente** el Liderazgo es la capacidad que tiene el líder de ejercer cierto tipo de influencia sobre sus seguidores. En este sentido la persona con liderazgo

tendrá que saber motivar y dirigir a su grupo, para que realice las tareas que sean requeridas rumbo a la obtención de metas.

La influencia que ejerce el líder puede hacer que las actitudes y el comportamiento de sus adeptos se transformen de acuerdo a sus requerimientos y según la situación.

El liderazgo conlleva la práctica del poder que tiene una persona sobre otra, o sobre un grupo que está dirigiendo, así mediante la persuasión el líder llevará a su grupo al destino deseado.

Algunos consideran al liderazgo como una habilidad, y piensan que los líderes nacen y no se hacen, puesto que no es fácil ser un líder en todo el sentido de la palabra, aunque se puedan tener ciertas capacidades de liderazgo, para empujar, manipular o mandar a sus súbditos en pro de un objetivo.

Entonces el Liderazgo no es solo establecer una relación en la que se dirija un grupo, sino ejercer una mayor influencia, que posibilite la consecución de logros.

Por lo tanto, el liderazgo se vuelve una condición humana universal que unos individuos logran desarrollar más que otros.

Ahora bien, **¿Pero que es el liderazgo educativo?**

**Liderazgo educativo** podría ser considerado como un proceso en el cual se ejerce una influencia mucho mayor que la que permite la dirección u organización de la institución educativa, hasta lograr que todos los miembros del plantel sean también líderes. En este sentido el liderazgo educativo busca una influencia educativa sobre los estudiantes, por encima de su nivel de obediencia mecánica a las órdenes rutinarias de la institución.

Por lo tanto quien ejerce un liderazgo educativo debe poseer un amplio conocimiento, entendimiento, y visión del quehacer educativo; para ejecutar acciones tomando en cuenta sus hábitos de pensamiento, que le ayudarán a

indagar, experimentar, evaluar consecuencias, cuestionar y problematizar los riesgos a los que debe enfrentarse.

El líder educativo debe tener entre otras cosas una gran habilidad para buscar espacios que contribuyan a la realización de ciertas actividades prácticas con el objeto de estimular a su grupo de seguidores de manera cuidadosa, dedicada, respetuosa, confiable y que favorezca la integración de grupos de aprendizaje, conducidos bajo ciertas características como la equidad, la democracia, la diversidad y la justicia social entre todos los miembros de la comunidad.

Entonces un buen líder, ejecuta un buen liderazgo y en el plano educativo, el liderazgo no sólo se exige en las autoridades o directivos institucionales, sino en los docentes, en los estudiantes, y demás miembros de la comunidad educativa. De esta manera se practicará la influencia mutua del liderazgo como resultado de la interacción entre todos para cambiar aspectos conductuales en el sentido requerido.

Cabe recalcar que el liderazgo desplegado por el líder educativo debe tender siempre a una influencia de tipo positiva, que contribuya al desarrollo personal e integral de los involucrados dentro del proceso de enseñanza-aprendizaje. Así desde el aula el docente mediante la práctica del liderazgo busca la transformación del pensamiento, sentimiento, actitud y actuación del estudiante, envuelto en una gran reflexión moral y ética interna para seguir a su líder por senderos de trabajo, cooperación y solidaridad. Por ello el líder docente transmite el ejemplo con su actitud personal enriquecida de valores y virtudes.

**De lo expuesto anteriormente podemos decir que** el liderazgo educacional, presente en las esferas del mundo educativo requiere tener un líder con amplio carisma y con un gran nivel de influencia para perpetuar sus ideas entre sus adeptos, y de esta manera conseguir los objetivos comunes que favorecerán la satisfacción de necesidades. Todo en medio de un proceso de enseñanza-aprendizaje que trascienda entre la confianza y la actitud positiva, transformando en los miembros de la comunidad educativa sentimientos, pensamientos y actitudes que orientan hacia un desarrollo óptimo de la persona y mediante la práctica de valores tomada como ejemplo, del líder educacional.

## 2.2.2. Tipos de Liderazgo

Para poder especificar los tipos de liderazgo es primordial señalar que existen estilos o formas en las que un líder conduce un equipo de trabajo. Así pues encontramos:

Según el texto de la Dra. Faustina Chiñas existen los siguientes tipos de liderazgo educacional: *(Chiñas Briseño, Faustina, Liderazgo Educacional (2005) [En línea]. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos5/docs/ger/liderafas.htm> [Consulta 21-08-2011]),*

**a. Liderazgo Transformacional:** posee un líder que establece metas y objetivos en el intento de hacer a su seguidor líder. Los líderes transformacionales tienen las siguientes características:

- Son más carismáticos, suscitan lealtad a la escuela, inspiran respeto y son capaces de saber qué es lo más importante, lo que normalmente se traduce en una misión.
- Dan oportunidades y crean una cultura de la escuela que favorece y desarrolla el crecimiento del personal.
- Discierne, comprende, conceptualiza y enuncia ante todos los actores del claustro, las posibilidades y amenazas con que se enfrenta la organización, así como los puntos fuertes y débiles y las ventajas competitivas de la misma.

**b. Liderazgo Participativo:** Es aquel que propicia la participación y colaboración con los demás para conseguir un objetivo común, compartiendo métodos de trabajo y decisiones en equipo. Se caracteriza porque:

- Requiere la participación, el compromiso crítico y constructivo como una tarea colectiva
- Requiere de la conformación de un grupo que se convierte en equipo.

- Establece mecanismos que le permiten implicar a todos los miembros de la comunidad educativa.

Según la publicación de Jesús Sarria, *los tipos de liderazgo son: (Sarria García, Jesús Alberto, El liderazgo en el contexto escolar (2006) [En línea]. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos43/liderazgo-escolar/liderazgo-escolar2.shtml##tipos> [Consulta 21-08-2011]).*

#### **a. Liderazgo Autoritario**

Se caracteriza porque:

- El líder determina toda política.
- La Autoridad dicta una a una las técnicas y los pasos a seguir.
- El líder dicta a cada miembro la tarea y sus compañeros de trabajo.
- El líder tiende a ser personal al elogiar y criticar el trabajo de cada miembro, pero se mantiene alejado de toda participación de grupo activa, excepto en las manifestaciones.

#### **b. Liderazgo Democrático**

Se caracteriza porque:

- Toda política queda a discusión y decisión del grupo, animado y apoyado por el líder.
- Se gana perspectiva de actividad durante el período de discusión. Se esbozan los pasos generales hacia la meta de grupo y cuando se necesita consejo técnico, el líder sugiere dos o más procedimientos alternativos de dónde elegir.
- Los miembros pueden trabajar con quien lo deseen, y se deja al grupo dividir las tareas.

- Al elogiar o criticar, el líder es "objetivo" o "justo", y trata de ser un miembro regular del grupo en su espíritu, sin realizar demasiado trabajo.

### **c. Líder Socio-emocional**

- Posee la capacidad y los recursos necesarios para que los otros se sientan a gusto y satisfechos de pertenecer al grupo.

### **d. Líder de Opiniones**

- Es el líder que en el grupo informal influye sobre las creencias y actitudes de otros.

Al igual que Sarria, Chiavenato coincide en algunos estilos de liderazgo como el autocrático y el democrático, pero le añade el liderazgo liberal (Chiavenato: 2006:107-123), he aquí sus significados:

**Liderazgo Autocrático:** es el estilo de liderazgo que se caracteriza por la autocracia, en el cual el líder asume y centraliza todas las decisiones, mientras los subordinados sólo obedecen a sus órdenes.

**Liderazgo Democrático:** Es el estilo de liderazgo que se caracteriza por la participación de los subordinados en las decisiones y en el comportamiento orientador del líder.

**Liderazgo Liberal:** es el estilo de liderazgo que se caracteriza por la omisión del líder y donde los subordinados actúan libremente y espontáneamente sin ninguna orientación o dirección.

Esta forma de clasificación ha sido la más tradicional que se ha encontrado sobre los estilos y tipos de liderazgo. En este sentido la dificultad del líder en discernir que tendencia debe seguir o cuándo debe actuar de acuerdo a uno de estos estilos; para aplicar "mano dura" o "mano blanda", según las circunstancias.

### 2.2.3. Características

A más de los estilos o tipos de liderazgo mencionados existen según la autora María Antonieta Granados (2007), algunas maneras de caracterizar los tipos de liderazgo. Así pues indica el tipo de líder según las características o condiciones personales de quién ejerce el liderazgo. (Granados, *María Antonieta, "Liderazgo Emprendedor", 2007, [Consulta 21-08-2011]*). Lo mismo que podemos apreciar en el siguiente cuadro:

**Cuadro No. 1**

#### **TIPOS DE LÍDER Y CARACTERÍSTICAS**

<b>TIPO DE LIDER</b>	<b>CARACTERÍSTICAS</b>
<b>a. El líder Pulpo</b>	Es el caudillo Es el que hace y sabe todo Es el que se hace imprescindible. Es el que cree que los demás miembros del grupo no saben, que son ignorantes
<b>b. El líder araña</b>	Es el activista Es el que hace gestiones y trámites, papeles y juicios Se limita a hacer obras, pero no promueve organización Cuando sale, todo se viene abajo
<b>c. El líder muerto</b>	Es el que no tiene vida Es el que no se mueve Es el que no convoca a reuniones Es el que no hace nada por su grupo
<b>d. El líder tortuga</b>	Es el pasivo Es el que no tiene iniciativa Trabaja sólo cuando el grupo le exige o lo cuestiona
<b>e. El líder zorro</b>	Es el aprovechador Es el que utiliza su cargo para fines económicos y políticos Es el que trabaja sólo para figurar
<b>f. El líder abeja</b>	Es el democrático Es el que su cargo está al servicio de los demás Es el que promueve la participación de todos Es el que valora y respeta a su base Asume responsabilidades y da cuenta a los demás

**Fuente:** *Liderazgo emprendedor, 2007*

**Elaborado:** *Maricela Verdugo*

**A este punto hemos analizado** entre tantos tipos de líderes y liderazgo, ¿Cuál es el más indicado? Sería importante plantearse para ello las siguientes preguntas: ¿Qué tipo de liderazgo podría resultar el más adecuado para dirigir las instituciones educativas? Acaso, ¿Es necesario que se aplique sólo una simple administración?, o ¿Deben los directivos formar parte del desarrollo del liderazgo?, ¿Es más operativo un liderazgo “dejad hacer, dejad pasar”, u otro más intervencionista. Estas interrogantes se deberían hacer los directivos institucionales, y mediante las respuestas que se planteen, sugerir o realizar los cambios en la gestión con liderazgo dentro de los establecimientos educativos.

Por consiguiente podría ser que los directivos no sólo elijan un tipo de líder o liderazgo sino una combinación de ellos, que responda a sus intereses.

El liderazgo se presenta como una habilidad del líder, por ello las características del liderazgo serían entonces las que presenta el líder ante sus súbditos que pueden ser las siguientes:

- Es inteligente y audaz
- Está lleno de ánimo
- Evita las ideas negativas
- Es positivista
- Sabe correr riesgos
- Dueño de mucha paciencia
- Tiene seguridad en sus actos
- Cuenta con un carácter agradable
- Es carismático
- No es conformista
- Busca siempre la calidad
- Planifica a largo plazo
- Busca encasillar las necesidades y objetivos del grupo que dirige
- Es innovador y se adapta a los cambios
- Es creativo
- Infunde confianza
- Sabe tomar decisiones acertadas
- Arrastra al cambio, pero no empuja

- Es un buen ejemplo de moral
- Está constantemente aprendiendo
- Busca el desarrollo personal y de sus seguidores

Y el Líder Educativo debe presentar las siguientes cualidades y conocimientos: (Münch [et al.], 2010: 149)

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

## **2.3. Diferencias entre Directivo y Líder**

### **2.3.1. Qué es un Directivo**

Hay muchas definiciones sobre Directivo he aquí algunas de ellas que considero las más relevantes:

“Es aquella persona que tiene la facultad y el poder de dirigir, forma parte de un conjunto de personas que gobiernan, mandan, rigen o guían un grupo”. (*The free dictionary*, “Directivo”, [Enlínea], Disponible en <http://es.thefreedictionary.com/directivo>) [Consulta 21 - 08 -2011])

“El directivo es aquel que tiene a su cargo la dirección, la coordinación o el mando de una empresa, institución o agrupación: *mesa directiva, consejo directivo*. Se relaciona con la dirección o la coordinación de algo: *funciones directivas, puesto directivo*”. (*Diccionario Sensagent*, [Enlínea], Disponible en <http://diccionario.sensagent.com/directivo/es-es/> [Consulta 21 - 08 -2011])

Entonces el Directivo es la persona que ejerce la función de dirección, por lo tanto es aquel que conduce a su grupo por el camino que le llevará a obtener los resultados que culminen en el cumplimiento de las metas y objetivos de las organizaciones.

Un directivo debe actuar siempre con ética, de esta manera infunde credibilidad respeto, seguridad y confianza a las personas con las que labora diariamente.

Por otra parte un directivo no debería realizar sus actividades sólo, sino trabajar en conjunto, para ello es primordial que en el ejercicio de sus labores, integre a todas las áreas de la organización, y a todo su personal.

El Directivo es la persona que con sus habilidades ayuda a determinar cuáles son las metas, los objetivos, los fines, las políticas, y la orientación de una organización o de cada una de las áreas que la conforman.

Así al actuar como gerentes o directivos tanto los mandos altos, medios o inferiores, desde el presidente de un país, sus ministros, el administrador de una empresa, el rector de un colegio, los jefes departamentales, el director de un hospital, el dueño de un negocio, el padre de familia; todos tratan de conseguir un mismo objetivo y es que las cosas se hagan con y a través de las personas.

Concluyendo “El rol del director debe apoyarse en los pilares del entusiasmo, el esfuerzo, el conocimiento, la escucha, el compromiso con el equipo de trabajo, sintetizando en una tarea jerarquizada de la profesión en un “querer hacer y saber hacer”. (G. G. Mangisch, 2011) “El rol directivo”, [Enlínea] disponible en [http://www.capitannemo.com.ar/rol\\_directivo.htm](http://www.capitannemo.com.ar/rol_directivo.htm)).

**Haciendo un análisis**, puedo decir que el directivo es la persona que gerencia, dirige, administra, conduce o guía una empresa, y mediante su gestión realiza actividades, da órdenes, para que sus empleados cumplan las funciones requeridas tendientes a la consecución de objetivos de acuerdo a la disponibilidad de recursos. Así trabaja con y a través de otras personas y grupos para alcanzar metas organizacionales. Ya que el directivo no puede estar presente en todas las actividades y tomas de decisiones, por ello elige y prioriza las actividades más trascendentes y delega a personas para que ejecuten otras actividades secundarias.

El buen directivo sabe como enrumbar a la empresa o institución que dirige, para evitar las situaciones riesgosas que pongan en peligro la estabilidad organizacional. De esta manera busca crear el ambiente favorable para que todos los eventos que se den en la organización sean planificados y ayuden a conseguir el éxito esperado.

### 2.3.2. Qué es un líder

A continuación observaremos algunas definiciones de líder:

"Un líder es una persona que inspira confianza y respeto, y que posee del don de mando y la capacidad de persuasión para que la gente lo siga por convencimiento". ((Münch [et al.], 2010: 148).

"El líder posee autoridad, su influencia en el comportamiento de los demás va más allá de lo exigible formalmente. Es aquella persona que conduce a otras en libertad". (Guillén: 2006: 171).

En los dos conceptos señalados se puede observar que el líder no sólo es la persona que manda, sino que con su actuación motiva el comportamiento esperado en el grupo. Por lo que se puede decir que un líder provoca una influencia tal que sus seguidores libremente se adhieren a sus preceptos.

Según (Kouzes y Posner, 2002), "El líder debe poseer cinco conductas, que son: Desafiar el proceso, inspirar la visión compartida, capacitar a otros para actuar, servir de modelo y animar voluntades."

A más de lo señalado se podría decir que un líder debe poseer el conocimiento, las cualidades y ser lo suficientemente competente, para desarrollar sus actividades.

Por consiguiente se podría decir que **Líder** es aquella persona que no solamente está a la cabeza de un equipo, grupo o movimiento; ni únicamente realiza actividades de dirección; sino que, ejerce la cualidad del liderazgo en sus funciones, de este modo entre sus habilidades está la capacidad de influir en la conducta de otras personas, por la razón que estime necesaria. El líder es la persona que guía con sus palabras, acciones y ejemplo a un equipo de personas, inspira, motiva, crea,

decide actuaciones, genera acciones, impulsa cambios, por medio de la influencia y admiración que ejerce en sus seguidores.

**Un líder educativo** debe ejercer **el liderazgo transformacional** que implica ser: Carismático, entusiasta, transmitir confianza y respeto, ser considerado, ser comunicativo, favorecer la solución de problemas, inspirar con sentido de humor y optimismo, ser visionario, flexible, inclusivo, democrático, y no ser represivo.

Pero también **“El líder educativo** debe practicar **el liderazgo participativo** que implica: Crear y emplear una cultura de participación o un liderazgo compartido, trabajar en equipo, dedicar tiempo y recursos para la formación continua y hacer que cada uno de los miembros de la institución represente a la misma”. *(Ríos de Torres, Rosario Esther. Liderazgo educativo: sus estilos y particularidades, claves del éxito académico. Universidad de Puerto Rico en Ponce. 2007. [Enlínea] Disponible en [http://titulovweb.uprp/edu/tv/Liderazgo\\_educativo.ppt](http://titulovweb.uprp/edu/tv/Liderazgo_educativo.ppt). [Consulta 22 - 08 -2011]).*

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

Tradicionalmente, en el plano de las organizaciones y de las instituciones, se obra como si liderar y dirigir fueran acciones similares y sinónimas. Sin embargo, hay una importante diferencia entre ambos conceptos.

“Liderazgo, es un concepto más amplio que gerencia. Esta, puede considerarse como una clase especial de liderazgo, en el que el logro de objetivos organizacionales es esencial. La diferencia clave entre ambos conceptos, descansa en la palabra organización”. *(E. Aponte. 2009 [Enlínea] disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos69/liderazgo-educativo/liderazgo-educativo2.shtml>. [Consulta 22 - 08 -2011])*

Así el Directivo organiza sus tareas y se vale más de su voz de mando para que las mismas sean realizadas, en tanto que el líder con su actitud empática hacia sus súbditos, permite el acercamiento, el afecto, la confianza, y la voluntad de los mismos para la realización de actividades de manera eficiente. El Líder interviene direccionando la conducta y los quehaceres o labores de su grupo.

Al ser Zaleznik uno de los primeros autores en identificar la diferencia existente entre Directivos y líderes, se hará un análisis a continuación sobre su obra "Directivos y Líderes ¿Son diferentes?".

"La diferencia entre los directivos y los líderes, radica en las concepciones que tienen del caos y del orden en lo más profundo de su psiquis, y de cómo gestionarlo". (Zaleznik, 1977:38).

"Los directivos abrazan el proceso, buscan la estabilidad y el control, e intentan instintivamente solucionar los problemas con rapidez, a veces incluso antes de que hayan comprendido totalmente la importancia de tales problemas. En cambio, los líderes soportan el caos y la falta de estructura, y están dispuestos a posponer una conclusión con el fin de comprender en mayor profundidad los problemas". (*Visión CIDTUR, Directivos y líderes, ¿se forman?. 2004. [Enlínea] Disponible en: <http://cidtur.eaeht.tur.cu/boletines/Boletines/Formacion/Formacion%20dic%2004/Diractivos.htm>*

Para Zaleznik el líder está totalmente involucrado con el riesgo, el cambio y la novedad. "El líder es una persona que no necesita basarse en su autoridad jerarquía para defender sus ideas, y que tiene una cierta tolerancia a la confrontación ya que no entiende que una crítica acerca de una idea, este identificada con un cuestionamiento de su autoridad". (Zaleznik, 1977).

Tomando en cuenta al líder como un emprendedor o idealista, Zaleznik nos dice que "los líderes empresariales tienen más en común con los artistas, los científicos y otros pensadores creativos que con los directivos. Para tener un gran éxito, en las organizaciones se necesitan tanto de los líderes como de los directivos".

A continuación en el Cuadro No. 2 se detallan algunos puntos de vista de la diferenciación entre directivo y líder que hace Zaleznik.

**Cuadro No. 2**

**DIFERENCIAS ENTRE LÍDER Y DIRECTIVO PARTE 1**

<b>DIFERENCIAS ENTRE LÍDER Y DIRECTIVO</b>		
<b>CARACTERÍSTICAS</b>	<b>LÍDER</b>	<b>DIRECTIVO</b>
<b>Personalidad</b>	El líder nace o también se hace. Hay muchos estilos personales de líderes, algunos son introvertidos y analíticos, otros proclaman sus ideas desde las cimas de las montañas. El líder debe actuar de acuerdo a la situación, pero todos los líderes eficaces muestran un elevado grado de lo que ha denominado Daniel Goleman "inteligencia emocional". No es que el coeficiente intelectual y las cualidades técnicas sean irrelevantes. Una persona puede contar con la mayor formación del mundo, con una mente incisiva y analítica y con un suministro inacabable de ideas inteligentes, pero aun así no se convertiría en un gran líder.	Se enfatiza en la racionalidad y el control. Va hacia los objetivos, recursos, estructuras de la organización o las personas, Su función es solucionar los problemas y buscar el mejor modo de obtener resultados para que las personas sigan contribuyendo a la organización. Exige el trabajo eficiente en diferentes niveles de <i>status</i> y responsabilidad. No se precisa ser un genio ni un héroe para ser un directivo, sino más bien perseverancia, tenacidad, trabajo duro, inteligencia, capacidad analítica y, quizá lo más importante de todo, tolerancia y buena voluntad. Desde esta perspectiva, el liderazgo es tan solo un esfuerzo práctico para dirigir los negocios.
<b>Actitudes con respecto a las metas</b>	Los líderes tienen actitud personal y activa hacia las metas. Su influencia puede modificar el estado de ánimo, de evocar imágenes y expectativas, y de generar metas y objetivos específicos determinando la dirección que toma un negocio. Su influencia modifica el pensamiento de la gente sobre lo que es deseable, posible y necesario. Son activos en lugar de reactivos, le dan forma a las ideas en lugar de responder a ellas.	Los directivos tienden a adoptar una actitud impersonal, por no decir pasiva con respecto a las metas. Las metas de los directivos son consecuencia de las necesidades más que de los deseos y, por tanto, están profundamente arraigadas en la historia y la cultura de sus organizaciones.
<b>Concepciones del trabajo</b>	Los líderes trabajan en sentido contrario. Allí donde los directivos actúan para limitar las opciones, los líderes desarrollan enfoques nuevos para antiguos problemas y abren caminos hacia nuevas opciones. El líder efectivo proyecta una imagen que inspira a la gente. Los líderes trabajan en posiciones con un elevado riesgo. Dan la impresión de que, buscan el riesgo y el peligro, porque la oportunidad que se presenta trae la posibilidad de grandes recompensas. La razón por la cual una persona busca el riesgo mientras otra enfoca los problemas de forma conservadora depende más de su personalidad que de sus elecciones conscientes. A veces, los líderes reaccionan ante el trabajo rutinario como ante una enfermedad.	Los directivos tienden a considerar el trabajo como un proceso integrador que implica una combinación de personas e ideas que interactúan con el fin de establecer estrategias y tomar decisiones. Ellos contribuyen a que el proceso siga adelante calculando los intereses opuestos, planificando en qué momento podrían surgir temas polémicos y reduciendo la tensión. En este proceso integrador, las tácticas de los directivos dan la impresión de ser flexibles: por una parte, negocian y regatean; por otra, utilizan premios, castigos y otras formas de coacción. Para los directivos, el instinto de supervivencia domina la necesidad del riesgo y, con, este instinto, va la capacidad para tolerar el trabajo rutinario y práctico.

**Fuente:** *Directivos y líderes ¿se forman?*<sup>1</sup>

**Elaborado:** Maricela Verdugo

<sup>1</sup> <http://cidtur.eaht.tur.cu/boletines/Boletines/Formacion/Formacion%20dic%2004/Directivos.htm>

**Cuadro No. 2**

**DIFERENCIAS ENTRE LÍDER Y DIRECTIVO PARTE 2**

<b>DIFERENCIAS ENTRE LÍDER Y DIRECTIVO</b>		
<b>CARACTERÍSTICAS</b>	<b>LÍDER</b>	<b>DIRECTIVO</b>
<b>Las relaciones con los demás</b>	<p>A los líderes se les suele describir generalmente con adjetivos que contienen una importante carga emocional. Ellos atraen fuertes sentimientos de identidad. Las relaciones humanas en las estructuras dominadas por líderes dan la impresión de ser por lo general turbulentas, intensas e incluso, en algunas ocasiones, desorganizadas. Pero una atmósfera de este tipo intensifica la motivación personal y a veces da lugar a resultados inesperados, ya que en las organizaciones modernas el hombre significa el capital humano y el mantenerlo sin grandes presiones emocionales les estimula la creatividad. Los líderes, a los que les preocupan las ideas, se relacionan con la gente de forma más intuitiva y empática. El líder centra su atención en "qué significan para los participantes los acontecimientos y las decisiones".</p>	<p>Los directivos prefieren trabajar con la gente y evitan las actividades en solitario porque les llena de ansiedad. La necesidad de buscar a otras personas con las que trabajar y colaborar parece ser una característica importante de los directivos. Concilian las diferencias, buscan compromisos y establecen un equilibrio de poder. La historia ha demostrado que los directivos pueden carecer de empatía o de la capacidad para sentir instintivamente lo que piensan y sienten las personas que los rodean, pero no dejan de depender de ellas. Los directivos se relacionan con la gente de acuerdo con el papel que desempeñan en una secuencia de acontecimientos o en un proceso de toma de decisiones. El directivo se centra en "cómo se hacen las cosas"</p>
<b>El sentido del yo</b>	<p>Los líderes tienden a tener la personalidad de los nacidos dos veces, personas que se sienten separadas de su entorno. Su sentido de quiénes son no depende de su pertenencia a un grupo, de su papel en el trabajo o de otros indicadores sociales de la identidad. Esta percepción de la identidad puede constituir la base teórica a la hora de explicar por qué algunos individuos buscan las oportunidades de cambio. Los métodos para lograr este cambio pueden ser tecnológicos, políticos o ideológicos, pero el objetivo es el mismo: modificar sustancialmente las relaciones humanas, económicas y políticas.</p>	<p>El sentimiento de pertenencia o de separación es distinto también para unos y para otros; para los directivos esto tiene una importancia práctica. Los directivos se ven a sí mismos como los depositarios y reguladores de un orden de cosas existente con el que ellos se identifican personalmente y del cual obtienen gratificaciones. El sentimiento de autovaloración de un directivo se ve acentuado al perpetuar y reforzar las instituciones existentes, interpretan un papel que está en armonía con los ideales del deber y la responsabilidad.</p>
<b>El desarrollo del liderazgo</b>	<p>Los líderes sanos no pierden fácilmente el control o recurren a actos impulsivos. Pueden superar su propia ansiedad y ambivalencia. Tienen grandes aptitudes para la auto-observación y el auto-análisis; los mejores líderes están muy motivados para dedicar algún tiempo a la introspección. Otro factor es que los líderes sanos tienen la capacidad para hacer frente a las desilusiones de la vida. Son capaces de reconocer su depresión y superarla. Y, lo más importante, tienen la capacidad para establecer y mantener relaciones con sus subordinados. Sus vidas están equilibradas y pueden vivirlas. Son creativos e inventivos y tienen la capacidad de no ser conformistas.</p>	<p>Un directivo eficaz no necesita ser un líder, en todo el sentido del término, puesto que hay directivos que no encajan en el estereotipo de líderes. Así hay directivos de todo tipo y condición, desde el punto de vista de su personalidad, actitud, valores, talento y carencias. Algunos han sido extrovertidos y otros solitarios, algunos muy permisivos y otros muy controladores, algunos generosos y otros parcos. Lo que les ha hecho eficaces a todos es que han seguido las mismas prácticas de ¿Qué hay que hacer?, ¿Qué es bueno para la empresa? esto les proporciona el conocimiento que necesitan, y planifican su actuar, asumen responsabilidades, deciden, se comunican, centran atención en oportunidades y no en problemas, hacen reuniones productivas y piensan y dicen "nosotros", no "yo"</p>

**Fuente:** *Directivos y líderes ¿se forman?*

**Elaborado:** *Maricela Verdugo*

**Analizando la diferencia entre líder y directivo** podría decir que el directivo se encarga como su nombre lo dice de dirigir una organización y ordena u obliga a sus subordinados a realizar las actividades para el logro de las metas institucionales, mediante el ejercicio del poder, en tanto que el líder trata de influir en la conducta de un individuo, o de un grupo para que realicen sus acciones voluntariamente tendientes a alcanzar objetivos, creando en las organizaciones un clima laboral de armonía.

Hay una controversia en la frase “El directivo nace y el Líder se hace”, algunos piensan lo contrario, pero se puede comentar que un directivo si nace pero con el tiempo, la práctica, y la trayectoria en las funciones administrativas, puede llegar a ejercer en algún momento de su vida características de líder.

El líder tiene una visión más humanista del mundo, y conoce la forma de dirigir sus emociones internas, con madurez, destreza y experiencia de sus propias emociones.

El directivo hace personales los éxitos y fracasos empresariales, y el líder conjuntamente con sus subordinados es responsable de las acciones de éxito o fracaso.

El Directivo entonces debe buscar su formación en Liderazgo para llegar a ser el líder que guie a la organización que administra y a su talento humano hacia la cúspide.

Entonces el directivo busca más la competencia, el control, y tener un equilibrio en el poder, en tanto que el líder es más visionario, inspirador, dueño de una pasión humana, que le impulsa a conseguir el éxito en sus funciones.

Se puede concluir que el Directivo necesita de aspectos como la comunicación, el liderazgo, y la motivación para ejercer de una mejor manera sus funciones.

## 2.4. Los Valores y la Educación

### 2.4.1. Qué son los valores

Desde tiempos muy remotos y atravesando la historia, en las diferentes épocas de la humanidad, varias personas han intentado definir los valores, ya sea según el momento que se estaba viviendo, las formas de concebirllos y las circunstancias de desarrollo. Así se encuentran varias definiciones de tipo humanistas, sociales, educativas, etc.

**De forma general** se puede decir que “Valor es todo objeto de preferencia o elección. Valor objeto y fenómenos capaces de satisfacer cualquier tipo de necesidad del hombre de una clase o una sociedad” (Morán, 1996: 11)

Un objeto vale porque es capaz de prestar una utilidad, y satisfacer una necesidad personal del individuo.

**En sentido humanista** “valores son los principios fundamentales que dignifican al hombre cuando expresa: sabiduría, prudencia, honestidad, gratitud, veracidad, solidaridad, nobleza, paz y amor”. (Morán, 1996:12).

“La práctica del valor desarrolla la humanidad de la persona, mientras que el contravalor lo despoja de esa cualidad” (Vásquez, 1999: 3).

El valor hace que el hombre sea más humano, más sensible, mediante el valor se busca una excelencia humana, y se tiende a la perfección.

**Desde un punto de vista socio-educativo**, los valores son considerados referentes, pautas o abstracciones que orientan el comportamiento humano hacia la transformación social y la realización de la persona. Son guías que dan determinada orientación a la conducta y a la vida de cada individuo y de cada grupo social. (Maribel Elena Morales de Casas, “Los valores y su significado ¿Qué se entiende por “Valor”. [Enlínea] Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos14/los-valores/los-valores.shtml> [Consulta 22-08-2011].

Para poder vivir en comunidad y desarrollarse dentro de la sociedad, el individuo debe seguir ciertas normas de comportamiento y conducta, que vendrían siendo los valores.

Alexius Von Meinong (1853-1921), conjuntamente con la escuela Austriaca y de Praga, pensaban que: "un objeto tiene valor en tanto posee la capacidad de suministrar una base afectiva a un sentimiento de valor". También comentaban sobre el nacimiento del valor "Si el valor nace del agrado o del deseo, siempre residirá en la reacción subjetiva de agrado ante un objeto que sea posible. Y se llega a aplicar una validez para todo, es decir que *todo vale*". (Meinong, Von Alexius, [et al.] (1853-1921). *Los valores*. "www.buenastardes.com" [Enlínea] Disponible en <http://www.buenastareas.com/ensayos/Los-Valores/630409.html> [Consulta 22-08-2011].

Para esta escuela de pensadores, los valores no requieren de las personas para existir. Puesto que el valor produce un agrado no sólo por la existencia del objeto, sino también por su inexistencia.

"Todo valor supone la existencia de una cosa o persona que lo posee y de un sujeto que lo aprecia o descubre, pero no es ni lo uno ni lo otro. Los valores no tienen existencia real sino adherida a los objetos que lo sostienen. Antes son meras posibilidades". (Prieto Figueroa, 1984: 186).

Esta posición de Prieto Figueroa, es contrapuesta a la de Alexius Meinong, ya que comenta que los valores no existen si no están sostenidos por los objetos.

El término valor como se puede apreciar tiene distintas concepciones así:

Se puede decir que el valor es una cualidad o propiedad que se otorga a un ser o persona; a un hecho o circunstancia; y a un objeto o cosa. El mismo que puede ser orientado hacia una estimación positiva o búsqueda del bien de la persona, familia o sociedad.

Si se habla del valor de un objeto, una cosa o hecho, sería una interpretación o ponderación que permita estimar la utilidad, cuantía, valía, belleza e importancia de

las características físicas o atributos del objeto o del detalle de las circunstancias de cada suceso según un razonamiento o pensamiento lógico. Por ello se podría decir por ejemplo que: una obra tiene valor si está estéticamente desarrollada; una cantidad dentro de las matemáticas vale si es positiva y no negativa; en el pensamiento lógico un argumento vale si tiene sentido, en la economía un producto vale si es de mejor calidad; un lugar es valioso por la belleza que representa. Estos entonces vendrían siendo los valores materiales y los estéticos.

Pero también se toma en cuenta el valor de los individuos, es así que una persona vale si está bien, tiene fuerza energía o tiene salud, sino se le considera inválida o minusválida. Además se considera un humano valioso si practica los valores espirituales, morales, y éticos, demostrando patrones de conducta que le permiten el interés, deseo de ser mejor y de buscar la perfección al ser por ejemplo: honesto, respetuoso, sincero, generoso, solidario, etc. Es así como lograría ser un individuo positivo, excelente y valioso. En este sentido el valor del ser humano se mide de acuerdo al: comportamiento individual y ante la sociedad, al cumplimiento de conceptos, normas, modelos y reglas establecidos, para la conducta humana.

Las personas tenemos necesidades y aspiraciones, y los valores ayudan a satisfacer esas necesidades básicas que tiene el ser humano. Por ello la práctica de los valores hace que el individuo, sea cada día mejor persona y pueda convivir pacíficamente dentro de la sociedad, siendo apreciado de mayor manera por sus semejantes.

#### **2.4.2. Tipos de valores**

Existe una gran variedad de tipos de valores, de acuerdo a diferentes puntos de vista y jerarquías. Por ello existen distintos criterios acerca de su clasificación.

Para algunos existen los **valores auténticos** y los **valores morales**. Para otros la clasificación más común es la que discrimina los **valores lógicos** (objetos), **valores estéticos** (hechos o circunstancias) y **valores éticos** (humanos).

Otra clasificación (Scheler, 1941) incluye una visión más objetiva de los valores a los que considera como “cualidades independientes e inmutables:

- “a. **Valores de lo agradable y lo desagradable.** Los estados correspondientes son los de placer y dolor.
- b. **Valores Vitales:** De lo noble y de lo común, sano y malsano.
- c. **Valores espirituales:** Estéticos (lo bello y lo feo), Jurídicos (lo justo y lo injusto), y Del saber o conocimiento puro de la filosofía.
- d. **Valores religiosos:** lo santo, sagrado o divino versus lo profano o demoníaco”.
- (p.156)

También han sido agrupados en: **objetivos y subjetivos** (Frondizi, Risieri 1972); o en **valores inferiores** (económicos y afectivos), **intermedios** (intelectuales y estéticos) y **superiores** (morales y espirituales).

La siguiente clasificación de Lonergan (1973), hace referencia a un orden en los valores de forma ascendente de inferiores a superiores:

- **Valores vitales:** son la salud y la fuerza, la gracia y el vigor. Es decir, los valores que sirven de fundamento a la vida humana.
- **Valores sociales:** son los que se refieren al bien común y hacen posibles los valores vitales de los miembros individuales de la comunidad.
- **Valores culturales:** son los que descubren y dan el sentido y la significación a los valores vitales y a los valores sociales.
- **Valores personales:** son la persona en su auto-trascenderse, la libertad y el amor, el amar y ser amado; el ser fuente de valores, el ser inspiración e invitación a los otros para actuar de manera semejante.
- **Valores religiosos:** son los que están: “en el corazón de la significación y del valor de la vida humana y del mundo del hombre”.

Rokeach (1973) señaló los valores instrumentales o relacionados con modos de conducta que pueden ser los valores morales y los valores terminales relacionados con situaciones deseables como la existencia de paz, libertad, felicidad, bien común.

Lavelle (1955:68) considera la noción de valor inseparable de su jerarquización, y su clasificación es un intento de mediar entre la unidad fundamental del valor y la infinita diversidad de los valores particulares. Los divide en:

- Intelectuales
- Estéticos
- Morales
- Espirituales
- Afectivos
- Económicos

Los siguientes seis grupos de valores fueron detallados por *(Marín Ibáñez (1976) [Enlínea] disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos65/valores-morales/valores-morales2.shtml> [Consulta 23-08-2011]).*

- **Valores técnicos, económicos y utilitarios;**
- **Valores vitales** (educación auténtica, educación para la salud);
- **Valores estéticos** (literarios, musicales, pictóricos);
- **Valores intelectuales** (humanísticos, científicos, técnicos);
- **Valores morales** (individuales y sociales); y
- **Valores trascendentales** (cosmovisión, filosofía, religión).

A continuación en el Cuadro No.3 se detallan, los tipos de valores, según la categoría, significado y características más importantes de cada uno.

**Cuadro No. 3**

**TIPOS DE VALORES, SIGNIFICADO Y CARACTERÍSTICAS IMPORTANTES**

<b>Tipo</b>	<b>Significado</b>	<b>Característica</b>
<b>Valores Religiosos</b>	Cuando valoramos las cosas sagradas	Fin Objetivo: Dios Fin Subjetivo: Santidad Actividades: Culto interno y externo, virtudes sobrenaturales Preponderancia: Toda la persona dirigida por la Fe. Necesidad que satisface: Autorrealización Tipo de Persona: Santo Ciencia que lo estudio: Teología
<b>Valores Morales</b>	Cuando afirmamos que conduce al bien moral.	Fin Objetivo: Bondad Fin Subjetivo: Felicidad Actividades: Virtudes humanas Preponderancia: Libertad dirigida por la razón Necesidad que satisface: Autorrealización Tipo de Persona: Íntegra Ciencia que lo estudio: Ética
<b>Valores Estéticos</b>	Cuándo decimos que algo es bonito	Fin Objetivo: Belleza Fin Subjetivo: Gozo de la armonía Actividades: Contemplación, creación, interpretación Preponderancia: Toda la persona ante algo material. Necesidad que satisface: Autorrealización Tipo de Persona: Íntegra Ciencia que lo estudio: Estética
<b>Valores Intelectuales</b>	Cuándo valoramos la inteligencia humana	Fin Objetivo: Verdad Fin Subjetivo: Sabiduría Actividades: Abstracción y Construcción Preponderancia: Razón Necesidad que satisface: Autorrealización Tipo de Persona: Íntegra Ciencia que lo estudio: Lógica
<b>Valores Afectivos</b>	Cuando valoramos a alguien a cuasa de los sentimientos, afectos y emociones	Fin Objetivo: Amor Fin Subjetivo: Agrado, afecto, placer Actividades: Manifestaciones de afecto, sentimientos y emociones Preponderancia: Afectividad Necesidad que satisface: Del Yo Tipo de Persona: Sensible Ciencia que lo estudio: Psicología
<b>Valores Sociales</b>	Cuando se valora el poder, prestigio, fama de alguien	Fin Objetivo: Poder Fin Subjetivo: Fama, prestigio Actividades: Relación con hombre masa, liderazgo, política Preponderancia: Capacidad de interacción y adaptabilidad Necesidad que satisface: Sociales Tipo de Persona: Famosa, líder, política Ciencia que lo estudio: Sociología
<b>Valores Físicos</b>	Cuando damos valor a la Salud, higiene, bienestar social	Fin Objetivo: Salud Fin Subjetivo: Bienestar Físico Actividades: Higiene Preponderancia: Cuerpo Necesidad que satisface: Fisiológicas Tipo de Persona: Atleta Ciencia que lo estudio: Medicina
<b>Valores Económicos</b>	Cuando se valoran los bienes y las riquezas	Fin Objetivo: Bienes, riqueza Fin Subjetivo: Confort Actividades: Administración Preponderancia: Cosas a las que se da valor convencional Necesidad que satisface: Seguridad Tipo de Persona: Hombre de Negocios Ciencia que lo estudio: Economía

**Fuente:** Los valores y su significado ¿Qué se entiende por "Valor"?<sup>2</sup>

**Elaborado:** Maricela Verdugo

<sup>2</sup> <http://www.monografias.com/trabajos14/los-valores/los-valores2.shtml>

### 2.4.3. Ejemplos de Valores

Como hemos podido apreciar en los apartados anteriores existen una gran variedad de valores he aquí algunos de ellos:

#### **Cuadro No. 4**

#### **LISTA DE VALORES MÁS CONOCIDOS POR LA HUMANIDAD**

<b>VALORES QUE LA HUMANIDAD DEBE PRACTICAR</b>		
El Respeto	La Fortaleza	El Amor
La Honestidad	El Optimismo	El Servicio
La Responsabilidad	La Templanza	La Comprensión
La Tolerancia	El desprendimiento	La Empatía
La equidad o igualdad	La Esperanza	La Flexibilidad
La Lealtad	La Audacia	La Generosidad
La Obediencia	El Pudor	La Amistad
La Sinceridad	La Paz	La Sencillez
La Responsabilidad	La Disciplina	La Solidaridad
La Honradez	La Determinación	La Bondad
La Dignidad	La Valentía o Coraje	La Cooperación
La Justicia	La Superación	El Apoyo
El Orden	La Laboriosidad	La Compasión
La Puntualidad	La Voluntad	La Alegría
La Paciencia	El Autodominio	La Gratitude
La Perseverancia	El Sacrificio	La Sensibilidad
La Docilidad	La Crítica Constructiva	La Comunicación
La Decencia	El Aprendizaje	La Familia
El Consejo	La Objetividad	El Patriotismo
El compromiso	La Fé	La Confianza
La humildad	La Autoestima	El Trabajo
La Libertad	El Compromiso	La Enseñanza
La prudencia	La Pulcritud	El Perdón

**Fuente:** Los Valores Humanos<sup>3</sup>

**Elaborado:** Maricela Verdugo

<sup>3</sup> <http://www.portalplanetasedna.com.ar/valores.htm>

#### 2.4.4. Características para que persistan los valores

Para que persista un valor requiere una constante práctica y debe tener las siguientes características (Juan Martín Franco Pérez (2008). "Los valores morales". [Enlínea] disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos65/valores-morales/valores-morales2.shtml>). [Consulta 23-08-2011].

- **Durabilidad:** que reflejan en el curso de la vida. Hay valores que son más permanentes en el tiempo que otros.
- **Integralidad:** cada valor es forma en sí mismo, no es divisible.
- **Flexibilidad:** los valores cambian con las necesidades y experiencias de las personas.
- **Satisfacción:** los valores generan satisfacción en las personas que los practican.
- **Polaridad:** todo valor se presenta en sentido positivo y negativo; Todo valor conlleva un contravalor.
- **Jerarquía:** Hay valores que son considerados superiores (dignidad, libertad) y otros como inferiores (los relacionados con las necesidades básicas o vitales). Las jerarquías de valores no son rígidas ni predeterminadas; se van construyendo progresivamente a lo largo de la vida de cada persona.
- **Trascendencia:** Los valores trascienden, dan sentido y significado a la vida humana y a la sociedad.
- **Dinamismo:** Los valores se transforman con las épocas.
- **Aplicabilidad:** Los valores se aplican en las diversas situaciones de la vida; entrañan acciones prácticas que reflejan los principios valorativos de la persona.
- **Complejidad:** Los valores obedecen a causas diversas, requieren complicados juicios y decisiones.

## **2.4.5. La Educación con Valores**

En los últimos años con el creciente uso de la tecnología, las relaciones de familia se han ido perdiendo, la práctica de valores ha entrado en crisis, porque es más importante estar informado, y conocer por medio de las redes sociales a gente nueva.

La nueva sociedad del conocimiento ha traído consigo grandes cambios y en este mundo globalizado, los individuos se han vuelto en su mayoría materialistas, es así que se ha dado un gran aumento del consumismo en todo sentido, ya que al llegar las fechas o celebraciones como por ejemplo la navidad, el día del amor, el día de la mujer, el día del niño, el día de reyes entre otras ocasiones, los grandes y pequeños almacenes ponen a la vista sus productos alusivos al momento, en los medios de comunicación se exhibe gran cantidad de publicidad sobre el mismo aspecto, y las empresas han realizado publicidad por medio de sus páginas WEB, todo con el único afán de competir en un mercado consumista donde la gente cada día busca obtener más bienes.

En medio de este mundo tan informado sólo se busca comunicar pero muy poco educar, por ello existe una carencia de la parte humana, que hace que el individuo busque cumplir sus principios, sus convicciones y practique sus valores.

En medio de esta crisis, la educación también ha tenido parte, puesto que no se han incluido en los planes de estudio, temas que se relacionen con la formación o educación en valores.

Al respecto Victoria Camps(1994) filósofa española, comenta que: “La educación ha perdido el norte, ha caído en la indefinición y ha olvidado su objetivo fundamental que es 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”.

Según lo comentado es preciso hacer un análisis de la situación actual del ser humano en cuando al ejercicio de los valores como la honestidad, el respeto, la justicia, la equidad entre otros.

Al momento de introducir al alumno al estudio de los valores primero la institución educativa debe realizar una jerarquización o priorización de los valores, que desea incluir en la formación del estudiante. Normalmente la prioridad debe responder al afán de cumplir con la misión y visión institucionales. Luego se debe buscar promover los valores, incluyendo estos en la práctica de los docentes. Cabe anotar que para una formación en valores, primero hay que practicarlos ya que de esta manera se podrá educar con el ejemplo de vida. Es necesario además que se incluyan los valores en las actividades pedagógicas, para que los estudiantes puedan ver claramente, cómo hacer ejercicio de los mismos dentro de su práctica diaria.

**Ante la crisis actual de valores en la humanidad**, podemos decir que la educación debe priorizar en este sentido, para incluir dentro de la formación a los alumnos, el adiestramiento para el ejercicio de los valores. Como parte del aprendizaje integral que se propone en los establecimientos educativos.

Para educar con valores se debe tomar en cuenta, los sentimientos de los alumnos, y orientarlos y reforzarlos hacia la práctica de los valores por medio del ejemplo personal. Además si se desea una adecuada formación en valores es preciso buscar la situación, el momento y el lugar más apropiado para su impartición.

Cuando los estudiantes hayan reflexionado y asimilado, sobre lo positivos que resultan los valores para la vida diaria, y para las relaciones interpersonales, los utilizarán como pautas o guías para modelar su personalidad, su forma de sentir, pensar, actuar, y los criterios para tomar sus decisiones acertadas entre el bien y el mal.

Las instituciones educativas deben hacer un profundo análisis sobre la enseñanza en valores, ya que es una nueva exigencia de la sociedad del conocimiento que se vive hoy gracias a la globalización, misma que ha permitido romper las fronteras y traspasar la información por medio de la comunicación. Y es deber de los establecimientos educativos y específicamente de los docentes ayudar a discernir con criterio entre lo bueno y lo malo de la información que llega a los estudiantes.

### 3. METODOLOGÍA

Para el desarrollo del proyecto investigativo, es necesario un proceso metodológico, el mismo que permitirá indicar: la población y muestra que fue seleccionada para el estudio; los instrumentos utilizados para la recolección de datos como encuestas, entrevistas entre otros; y los métodos y procedimientos que se aplicaron en la investigación.

El presente trabajo de investigación sobre “Gestión, Liderazgo y Valores en la Administración del Centro Educativo “Latinoamericano” de la Ciudad de Cuenca, durante el período 2011-2012”, se realizó en el Centro Educativo “Latinoamericano”, a más de ser un establecimiento particular se ha constituido en una compañía limitada, que tiene Personería Jurídica. Dicha naturaleza, le brinda a la institución mayor identidad y categoría para distinguirse entre los demás centros educativos de la ciudad de Cuenca, brindando el servicio de enseñanza privado, a la comunidad, ofertando el nivel medio del sistema educativo, con el Bachillerato Técnico en Aplicaciones Informáticas y el Bachillerato General Unificado.

El Centro Educativo “Latinoamericano” inicia sus labores con los niveles de Maternal, Pre-Kínder, kínder y Primer Grado, en el año lectivo 1991-1992, con el Acuerdo No. 10 de fecha **11 de Junio de 1991**. Al finalizar el año lectivo 1995-1996, el 17 de octubre de 1995, se aprueba el funcionamiento de los Diez años de Educación General Básica mediante Acuerdo 3061, a partir del año lectivo 1996-1997. Y posteriormente se iniciaron los trámites de creación del bachillerato, en las especialidades de Ciencias y Técnico. Es así que la Institución lleva funcionando ya 20 años dentro de la Comunidad Cuencana. Con un modelo pedagógico Constructivista.

#### 3.1. Participantes

**Universo:** El Centro Educativo “Latinoamericano”, cuenta con una población estudiantil de 340 estudiantes, 45 docentes, 15 administrativos, 10 personas en servicios varios.

**Muestra:** Para la realización del presente trabajo investigativo se tomó una muestra de la población de:

- 6 Directivos: Rectora, Vicerrector, Directora Administrativa, y 3 Jefes de área
- 25 docentes: Los mismos que corresponden al nivel medio.
- 25 estudiantes: Escogidos de manera aleatoria de los terceros de Bachillerato tanto de Aplicaciones Informáticas, como de Químico Biólogo.
- 15 Padres de familia: Que pertenecen al Comité de Padres de Familia y son presidentes de cada curso.

**Tabla No. 1**

**PERSONAL DIRECTIVO DE ACUERDO A SU GÉNERO**

GENERO	F	%
FEMENINO	4	66,67%
MASCULINO	2	33,33%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta Directa a Directivos

**Elaborado:** Maricela Verdugo

Analizando la tabla No.1 se observa que el 66,67% del Personal Directivo son mujeres, y el 33,33% son varones, lo que evidencia el predominio del género femenino, ya que es de fácil adaptación a los cambios, que pudieran surgir.

**Tabla No. 2**

**PERSONAL DIRECTIVO DE ACUERDO A SU EDAD**

EDAD	F	%
36 - 45 Años	1	16,67%
46 - 55 Años	4	66,67%
56 Años o más	1	16,67%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta Directa a Directivos

**Elaborado:** Maricela Verdugo

Según la tabla No.2, se puede apreciar que el 66,67% de los Directivos oscilan edades entre los 46 a 55 años, el 16,67% entre 36 a 45 años, y el 16,67% son

mayores a 56 años, lo cual nos indica que existen un predominio de directivos en edad madura, puesto que para administrar una institución educativa, es necesario tener experiencia.

**Tabla No. 3**

**PERSONAL DOCENTE ENCUESTADO POR EDAD**

<b>EDAD</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
26 - 35 años	15	60,00%
36 - 45 años	4	16,00%
46 - 55 años	5	20,00%
Mas de 55 años	1	4,00%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta Directa a Docentes

**Elaborado:** Maricela Verdugo

Se observa en la tabla No.3 que el 60% del Personal Docente está en edad entre los 26 a 35 años, el 20% entre los 46 a 55 años, el 16% entre los 36 y 45 años y un 4% en edad mayor a 55 años. Por lo que se puede concluir que la mayoría del personal docente es gente joven, puesto que los mismos, tienen nuevos métodos, y son innovadores en el plano de la enseñanza.

**Tabla No. 4**

**PERSONAL DOCENTE ENCUESTADO POR GÉNERO**

<b>GENERO</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
FEMENINO	16	64,00%
MASCULINO	9	36,00%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta Directa a Docentes

**Elaborado:** Maricela Verdugo

Según la tabla No.4 se puede apreciar que el 64% de los docentes es femenino y el 36% es masculino. Por lo que se podría decir que existe una preferencia por el género femenino para las actividades docentes.

**Tabla No. 5**

**PERSONAL DIRECTIVO Y DOCENTES ENCUESTADOS POR TÍTULO ACADÉMICO**

TITULO ACADÉMICO	F	%
Magister de Cuarto nivel	2	6,45%
Licenciados en Ciencias de la Educación	21	67,74%
Títulos Técnicos de tercer nivel	8	25,81%
<b>TOTAL</b>	<b>31</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta Directa a Docentes y Directivos

**Elaborado:** Maricela Verdugo

En la tabla No.5 se puede apreciar que el 67,74% de los docentes y directivos poseen Título académico de Licenciados en Ciencias de la Educación, el 25,81% tienen Títulos técnicos del tercer nivel, y el 6,45% tienen título de Magister de cuarto nivel, lo que representa que la mayoría del personal está adecuado con el título requerido para las actividades educativas.

**Tabla No. 6**

**ESTUDIANTES ENCUESTADOS POR EDAD**

EDAD	F	%
17 años	19	76,00%
18 años	4	16,00%
19 años	2	8,00%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta Directa a Estudiantes

**Elaborado:** Maricela Verdugo

Se puede observar en la tabla No. 6 que el 76% de los estudiantes tienen 17 años, el 16% 18 años y el 8% 19 años, lo que indica que la mayoría de los estudiantes cursan el nivel adecuado a su edad.

**Tabla No. 7**

**ESTUDIANTES ENCUESTADOS POR GÉNERO**

GENERO	F	%
FEMENINO	8	32,00%
MASCULINO	17	68,00%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta Directa a Estudiantes

**Elaborado:** Maricela Verdugo

Analizando los datos de la tabla No. 7, podemos decir que el 68% de los estudiantes son del género masculino y el 32% del femenino, lo que nos indica que existen a nivel del bachillerato más varones que mujeres.

**Tabla No. 8**

**ESTUDIANTES ENCUESTADOS POR ESPECIALIDAD**

ESPECIALIDAD	F	%
APLICACIONES INFORMÁTICAS	16	64,00%
QUÍMICO BIÓLOGO	9	36,00%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta Directa a Estudiantes

**Elaborado:** Maricela Verdugo

En la tabla No. 8 se aprecia que el 64% de los estudiantes encuestados corresponden a la especialidad de Aplicaciones Informáticas y el 36% a la Especialidad de Químico Biólogo, lo que nos indica que la muestra fue tomada en su mayoría del tercero de Bachillerato en Aplicaciones Informáticas, además se nota que los estudiantes tienen preferencia por los Bachilleratos Técnicos.

**Tabla No. 9**

**PADRES DE FAMILIA ENCUESTADOS POR EDAD**

EDAD	F	%
36 - 45 años	9	60,00%
46 – 55 años	6	40,00%
56 años o mas	0	0,00%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta Directa a Padres de Familia

**Elaborado:** Maricela Verdugo

Haciendo un análisis de la tabla No. 9, se puede decir que el 60% de los padres de familia está en edad entre los 36 a 45 años, y el 40% entre 46 a 55 años, lo que denota la mayoría de padres de familia en edad correspondiente.

**Tabla No. 10**

**PADRES DE FAMILIA ENCUESTADOS POR GÉNERO**

GENERO	F	%
FEMENINO	9	60,00%
MASCULINO	6	40,00%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta Directa a Padres de Familia

**Elaborado:** Maricela Verdugo

Se observa en la tabla No. 10, que el 60% de los padres de familia encuestados corresponde al género femenino, y el 40% al masculino, lo que revela, una mayoría de preocupación de las mujeres hacia las actividades académicas de sus hijos.

### **3.2. Materiales e Instrumentos**

En primer lugar se realizó la entrevista con la Rectora de la Institución, para solicitar el permiso y la apertura para la realización del estudio.

Entre los instrumentos de investigación, que se utilizaron están: Las encuestas a 6 directivos del Plantel, la misma que ya estuvo pre-elaborada, y que constó de 14 preguntas orientadas a obtener información relacionada con la forma de administrar, gestionar y ejercer el liderazgo en las Autoridades de la Institución, y se aplicó con entrevistas individuales a cada uno de los Directivos.

Por otra parte se realizó la encuesta a 25 docentes del nivel medio, la misma constaba de 19 declaraciones, que permitieron indagar acerca de la gestión y el liderazgo de los docentes, el trabajo en equipo, la percepción sobre el trabajo de las autoridades, y como se incluye la práctica de valores en las actividades diarias del establecimiento.

Además se realizaron 25 encuestas a estudiantes, ésta incluyó 14 ítems de declaraciones del estudiantado, acerca de la gestión y liderazgo de las autoridades, de los docentes, y de cómo se desarrollan los procesos de enseñanza – aprendizaje con valores.

Las encuestas a los Padres de Familia fueron diseñadas por el investigador, contenían 5 preguntas que indagaron acerca de la gestión, con liderazgo y valores de las autoridades y docentes del plantel.

Todas las encuestas que se aplicaron constaron de algunas partes como: instructivo para contestar, datos de identificación de la institución, información del encuestado, y el cuestionario de preguntas según los destinatarios y que se acopló de acuerdo a la Institución, al contexto, al tamaño, a la ubicación geográfica, entre otras variables que se consideraron.

### 3.3. Métodos y Procedimientos

Los métodos de investigación que se aplicaron son el descriptivo, el analítico y el sintético, ya que mediante ellos se consiguió formular y analizar el objeto de la investigación.

En primer lugar se puede decir que la investigación fue de carácter **explicativa y descriptiva** puesto que mediante ella se pudo manifestar, explicar o describir cuál es la realidad de la gestión, el liderazgo y la práctica de valores en el plantel, lo que nos llevó a tener un mejor conocimiento del objeto de estudio, para poder reunir la información, describir la problemática, esclarecer los conceptos y enunciar las hipótesis de la investigación.

Además fue necesario emplear el método **analítico – sintético**, puesto que por un lado fue preciso descomponer el fenómeno de estudio en todas sus partes o elementos para poder estudiarlos por separado, y por otro lado fue necesario volver a integrar las partes para elaborar un análisis de la visión en conjunto de la realidad institucional.

Así mismo se utilizó el método **inductivo y el deductivo** para construir el conocimiento y generalizar de forma lógica los datos empíricos que se obtuvieron en el proceso de investigación. La inducción consiste en ir de particularidades a las generalizaciones y la deducción en cambio permite ir de la generalización a los hechos particulares del objeto de estudio. De esta manera se pudo conocer mucho más el objeto de estudio profundizando en sus generalidades y particularidades.

Al aplicar las encuestas, entrevistas y observación, se recopiló la información que es la base de la investigación, y para que esta información se vuelva significativa fue necesario organizarla, aplicando el **método estadístico**, que facilitó la verificación de los resultados en cuanto a confiabilidad y validez y ayudó a demostrar las hipótesis planteadas, pero sobre todo se obtuvo una mejor visión en tablas y gráficos sobre la información recopilada lo que facilitó su interpretación.

Por otra parte para la elaboración del Marco teórico, fue imprescindible utilizar el **método Hermenéutico**, pues este favoreció la recolección, análisis e interpretación

de la información presente en la diversa bibliografía que se requirió para construir los conceptos de este apartado.

También fue importante contar con técnicas e instrumentos para la recolección y análisis de la información teórica y empírica, entre estas tenemos:

**La lectura** de los diferentes registros institucionales, que contribuyó al conocimiento, análisis y selección de la información que permitió esclarecer la forma como se ha llevado tanto el Liderazgo Educativo como la práctica de los valores.

**Los mapas conceptuales y otros organizadores gráficos**, pues estos ayudaron a una mejor comprensión y síntesis de la información encontrada.

Los métodos antes señalados fueron imprescindibles para la investigación, ya que mediante su utilización ordenada y bien estructurada, se hizo posible obtener la información necesaria para esclarecer las variables de estudio y elaborar el diagnóstico de la realidad institucional en cuanto a la gestión con liderazgo y valores.

**El procedimiento de la investigación:** Normalmente conlleva un proceso de aplicación de instrumentos para obtener los datos, luego organizarlos, tabularlos y darlos a conocer mediante informes que contengan el análisis y discusión de los resultados del estudio y presenten las posibles soluciones y conclusiones para la investigación, por lo que para ésta investigación se realizó el siguiente procedimiento:

Se inició con la selección de la institución educativa, luego se realizaron las entrevistas con las autoridades del Plantel para solicitar la aprobación respectiva que permita la elaboración del proyecto de estudio, existiendo así un primer acercamiento con el Centro Educativo.

Una vez que se firmo el Acta de Compromiso para la colaboración institucional, se procedió a la recolección de los datos de manera seria y responsable, utilizando los instrumentos de investigación dentro del Plantel como: entrevistas con autoridades, encuestas a estudiantes, a docentes, y a Padres de Familia, para que los datos

obtenidos sean confiables, y permitan alcanzar una mejor comprensión de las variables de estudio.

A continuación se organizaron los datos que se obtuvieron con la aplicación de los instrumentos de investigación, para lo que se utilizó las nociones de estadística descriptiva lo que favoreció la tabulación de los mismos, la elaboración de tablas y gráficos estadísticos, e hizo posible el análisis y discusión de los datos conseguidos.

Además se realizó una observación directa a los documentos: Código de Convivencia, El Plan Estratégico, El Modelo Administrativo, el POA (Plan Operativo Anual), el PEI (Proyecto Educativo Institucional, el Reglamento Interno y las Planificaciones, lo que permitió mediante una lectura descriptiva, recopilar la información adicional necesaria para la investigación.

Seguidamente se procedió a realizar el procesamiento de la información, para ello fue preciso organizar, analizar e interpretar los datos recopilados. Para el análisis e interpretación de la información se requirió de: una tabulación de los datos de acuerdo a los criterios de las respuestas consignadas en los cuestionarios, para ello fue primordial seguir el mismo orden y secuencia de las preguntas que se incluyeron en los instrumentos de investigación; también fue necesario elaborar tablas estadísticas y gráficos estadísticos, para facilitar su comprensión.

Posteriormente se interpretó la información ya ordenada en tablas y gráficos y se obtuvieron las conclusiones y recomendaciones para el estudio realizado, y para verificar las hipótesis planteadas de forma cualitativa.

Consecutivamente se desarrollo la propuesta de mejora y se elaboró un informe sobre todo el objeto de estudio y la información encontrada, que ayudó a satisfacer los objetivos planteados, y a verificar las hipótesis, el mismo incluyó un marco teórico referencial, el diagnóstico situacional del liderazgo y valores en la gestión institucional, la presentación de resultados, la discusión de la información, las conclusiones y recomendaciones y la propuesta de mejora.

## 4. RESULTADOS

### 4.1. DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN Y LIDERAZGO

#### 4.1.1. Los Instrumentos de Gestión Educativa en donde se evidencia la Gestión en Liderazgo y Valores

##### 4.1.1.1. El Manual de Organización

Se trata de un instrumento de trabajo que es necesario para poder regular e indicar las funciones, y procedimientos de cada uno de los miembros que laboran en la Institución Educativa, incluye además las responsabilidades, adecuadas de acuerdo a la función o cargo que se desempeña y que conforman los distintos niveles jerárquicos de la estructura organizativa, permitiendo una mejor relación, comunicación y funcionalidad administrativa de la Institución.

El Centro educativo “Latinoamericano”, no posee un manual de organización, puesto que las funciones de cada uno de los miembros de la institución están debidamente detalladas en el Reglamento Interno, y en la Ley de Educación. Pero si tiene un Manual de Procedimientos, que se desarrolló con el afán de alcanzar uno de los descriptores señalados en el Plan de Transformación Institucional, y que se constituye en una normativa de las tareas y funciones de los departamentos y del personal que integra la Institución Educativa.

##### 4.1.1.2. El Código de Ética

Un código de ética es un conjunto de normas, reglas y directrices que tienen como meta el establecer las conductas aceptables para los miembros de una comunidad, equipo, grupo, organización, asociación y particularmente para una profesión. La mayoría de organizaciones hoy en día se rigen bajo un código de ética, el mismo que visto desde afuera dará más confianza en que los miembros que la componen siguen los estándares o pautas establecidos de comportamiento al realizar su trabajo. En cuanto al código de ética de la Institución estudiada, se podría decir que se ha adoptado el nombre de **Código de Convivencia**. En este documento se ha

podido observar la siguiente información que se relaciona con el tema de estudio: Gestión con liderazgo y valores.

Así pues se encontró la razón y **justificación** de su existencia que dice: “Es necesario que todas las instituciones especialmente las educativas, cuenten con un manual de lineamientos capaces de orientar el trabajo en un ambiente de compañerismo y cordialidad entre todos los miembros de la comunidad, a fin de que se abra un mayor espacio de acercamiento y diálogo entre las diferentes instancias que conforman el Centro Educativo Latinoamericano, especialmente con los estudiantes quienes tradicionalmente han constituido la parte débil, cuando es preciso considerar que los niños y adolescentes deben ocupar un primer lugar, ya que ellos son la razón de ser de la Institución”. (Código de Convivencia, 2010: 1)

Bajo las circunstancias descritas ha sido muy importante determinar la normativa y acciones del convivir diario dentro de la Institución, para que se establezca un verdadero lazo de amistad y confraternidad entre todos los miembros que componen la comunidad educativa.

Siguiendo con el análisis de este documento encontramos **los fundamentos** en los que se basa el código de convivencia y que vienen siendo los principios que rigen la formación del estudiante, para que se convierta en miembro activo de la sociedad y que posea la capacidad de transformarla, y que se enmarque dentro de las aspiraciones tanto institucionales como del estado, al pretender el bienestar común que es uno de los puntos básicos que constan en las leyes de la constitución de nuestro país, por ello el **código de convivencia (2010)** se basa en los siguientes principios:

- “**a. Axiológico:** es decir, los valores como elementos básicos de la formación humana.
- b. Psicológico:** Como personas capaces de obrar, de reaccionar, con sus formas de comportamiento como un ser inteligente.
- c. Epistemológico:** Como estudios de conocimientos útiles para la vida
- d. Pedagógico:** Acorde a los nuevos modelos pedagógicos, siempre empeñados en una educación de calidad.

- e. **Didáctico- metodológico:** Como la mejor manera de caminar con el estudiante hacia la consecución de los objetivos de la institución: la formación humana.
- f. **Ecológico:** Para reconocer nuestra responsabilidad con el medio ambiente.
- g. **Filosófico:** Mira a la persona como un ser racional y sensitivo en proceso de desarrollo que posee todas las potencialidades, para proyectarse en las diferentes dimensiones del quehacer humano.” **(p. 2)**

Con todo lo expuesto se considera a la persona como un ser natural, biológico, psíquico, cultural, histórico, que se encuentra en un constante proceso de evolución y que debe ser moldeado por las interrelaciones humanas, ambientales y por la acción educativa.

“El Alumno del Centro Educativo Latinoamericano, debe desarrollar niveles filosóficos, para un desempeño integral y equilibrado, en lo volitivo y antropológico a fin de comprender a la persona como un ser humano” **(p. 3)**

Seguidamente se analizan dentro del código de convivencia cada uno de los perfiles de los miembros de la comunidad educativa así tenemos:

### **Perfil del Alumno**

- “Ser una persona íntegra con sentido crítico capaz de recibir, aceptar y seleccionar todo aquello que contribuya a fortalecer su voluntad, enriquecer su entendimiento y alcanzar su realización personal.
- Enfrentar con responsabilidad y acierto los compromisos de la vida con la realidad personal, familiar y social.
- Ser capaz de proyectarse responsablemente hacia el futuro en las actividades sociales, laborales y en todas aquellas que propicien el progreso personal.
- Alcanzar un índice académico de excelencia que le permita ingresar fácilmente al nivel de estudios superiores”. **(p. 4)**

Se busca que el estudiante sea integro, crítico, responsable, comprometido con sus actividades tanto académicas, como para su desarrollo personal, las que permitan aumentar su intelecto y su obtención de logros personales.

### **Perfil del Educador**

Analizando el perfil del educador, presente en el código de convivencia (2010) se anotan algunas de las exigencias y responsabilidades de los docentes:

- “El profesor será una persona con una formación íntegra, justa, racional que conozca los cambios biológicos y psíquicos del niño y del adolescente para comprender, saber, enfrentar y orientar los comportamientos inadecuados e inmaduros de sus estudiantes, de acuerdo con los derechos consagrados en el “Código de la Niñez y de la Adolescencia”.
- Ejecutar responsablemente y con acierto la función social que le corresponde desarrollar con sus estudiantes.
- De acuerdo al momento social y científico-cultural del medio, debe tener la preparación adecuada en el área encomendada, para proyectar a sus alumnos a un futuro exitoso en el desarrollo profesional.
- Orientar a los estudiantes con el ejemplo para que a través de sus actitudes, pueda exigir a sus alumnos la práctica de los valores humanos, protegiéndolo de este modo de cualquier vicio o adicción de acuerdo con el Código de la Niñez y de la Adolescencia.
- Tener una disposición permanente al cambio y asimilar las innovaciones, ser crítico y demostrar a sus alumnos los diferentes conceptos e ideologías del mundo físico, social y moral.
- Propiciar la educación para las prácticas democráticas y cumplir con las legislaciones escolares vigentes”. **(p. 5)**

Ante lo señalado se pretende que el Docente cumpla un estándar de integridad, responsabilidad, y democracia. Es importante que sea un agente del cambio e innovación y que tenga los conocimientos adecuados y las metodologías acertadas para enseñar orientar y guiar a sus estudiantes en el aprendizaje no solo de la diversidad de ciencias, sino del comportamiento adecuado de acuerdo al Código de la Niñez y Adolescencia, lo que propiciará el desarrollo personal y profesional de los educandos.

### **De la Gestión de las Autoridades**

Al igual que el personal docente dentro del Código de Convivencia (2010) se ha podido observar algunos puntos sobre la gestión de las autoridades, quienes son personas que orientan a los estudiantes con su ejemplo, especialmente con los valores de respeto, decoro, responsabilidad, honradez, justicia, tolerancia y afectividad; en consecuencia con la formación ética y moral que caracteriza a un profesional de la educación; sin embargo, son funciones del rector y del director de la escuela además de las establecidas en la ley de educación las siguiente:

- “Velar por el cumplimiento de las funciones de los docentes, departamentos y del personal administrativo y de servicio.
- Incentivar y promover la actualización de los maestros para una educación adecuada.
- Buscar los mecanismos adecuados para la excelente comunicación entre los miembros de la comunidad educativa.
- Realizar actividades encaminadas a un vínculo mayor con la comunidad especialmente en el campo social.
- Dialogar constantemente con los estudiantes que tienen problemas de aprovechamiento y conducta, como un medio de apoyo a los departamentos encargados directamente sobre estos aspectos.
- Velar por el correcto cumplimiento del Código de Convivencia

- Conocer las necesidades de cada uno de los departamentos y dotar del material necesario para su correcto desenvolvimiento”. **(p. 7)**

La gestión de las autoridades debe siempre estar encaminada a la realización de las actividades de la mejor manera, y que contribuyan al logro de la misión y visión institucionales, buscando siempre la unión, el respeto, una buena comunicación y un buen convivir en todos los miembros que conforman la unidad educativa

### **Del Vicerrector del Colegio y Subdirector de la Escuela**

Son los responsables de la administración académica del Colegio y la Escuela respectivamente; les corresponde coordinar el trabajo de áreas, comisiones y departamentos, así como coordinar su labor con las autoridades de la institución y con los docentes. Algunas de las funciones son:

- “Dirigir el planeamiento y programación académicos.
- Señalar mecanismos de comunicación entre profesores, padres de familia y alumnos.
- Solucionar oportunamente los problemas académicos surgidos entre profesores y estudiantes.
- Propiciar un ambiente de amistad entre todos los miembros de la comunidad educativa.
- Estar presente en las reuniones de la comisión de disciplina y juntas de curso a fin de que los problemas disciplinarios se orienten sobre todo a la enmienda de ciertas acciones, de los niños y adolescentes.
- Informar periódicamente al Rector y Director sobre la marcha académica del Colegio y Escuela”. **(p. 9)**

La gestión del Vicerrector, se orienta hacia la parte académica, es así que busca que se realice la planificación adecuada de los contenidos de la enseñanza, de las

actividades de cada uno de los departamentos y comisiones, buscando siempre que exista una buena comunicación entre todas las instancias institucionales, para que sus acciones se encaminen hacia una excelencia en la pedagogía aplicada en el aula por cada uno de los docentes.

### **De la Gestión del Inspector**

- “Establecer mecanismos para una mejor relación entre los miembros de la comunidad educativa.
- Trabajar con el DOBE a fin de que los casos de indisciplina sean tratados con objetividad buscando siempre el mejoramiento del alumno en el campo de la conducta, y otros aspectos.
- Informar a diario a las autoridades sobre los asuntos de disciplina dentro del plantel.
- Cumplir con las funciones asignadas por las autoridades del plantel, orientar continuamente, acerca de los reglamentos general, interno y el presente código de convivencia”. **(p. 10)**

La gestión de los inspectores se enfoca en el mantenimiento de la disciplina dentro de la institución, y del debido registro de asistencia tanto de los docentes como de los alumnos, buscando siempre un mejor convivir diario.

### **Del Consejo Directivo**

- “Velar por el cumplimiento de las funciones de todo el personal que labora en el Colegio y Orientar la labor de los diferentes departamentos de la Institución.
- Programar actividades para los alumnos tendientes al conocimiento de la estructura y funcionamiento de los organismos del Colegio, y a un acercamiento entre alumnos y profesores y además con todo el personal que labora dentro de la institución.

- Elaborar proyectos conjuntamente con el DOBE, a fin de prevenir a los estudiantes el consumo de estupefacientes.
- Programas actividades conjuntamente con la comisión de disciplina y la comisión pedagógica, para lograr un mejor aprovechamiento de los estudiantes en el aspecto académico”. **(p. 12)**

La gestión del Consejo Directivo como se puede observar está dirigida a realizar las actividades que permitan lograr el cumplimiento de funciones en cada uno de los departamentos y miembros de la institución, buscando un buen ambiente, la protección de estudiantes, el mejor nivel académico, y una buena comunicación entre todo el personal.

### **Deberes de los docentes en lo moral y social**

Los señores profesores a través de sus asignaturas se preocuparán del desarrollo de la personalidad de los estudiantes en los aspectos moral y ético, ejerciendo un liderazgo transformacional.

- “Dirigir y orientar las actividades de los alumnos considerando siempre su formación humana.
- Trabajar en clase con respeto y consideración a los niños y adolescentes sin exclusiones de ninguna naturaleza.
- Ejercer la dirección de un curso y participar en las tutorías en coordinación con el DOBE.
- Los profesores cumplirán con el calendario demitido por la dirección de educación y el horario establecido por la institución.
- De acuerdo con el reglamento general a la ley de educación y el reglamento interno todos los docentes deben colaborar con la disciplina de los estudiantes.

- Los docentes trabajarán en consideración a los objetivos generales y específicos; la visión y misión del Centro Educativo “Latinoamericano”.
- Dialogar constantemente con los padres de familia, especialmente cuando sus representados atraviesan por algún problema.
- Tratar con respeto y cordialidad a los estudiantes dentro y fuera de clase.
- Dialogar constantemente con los estudiantes para que cumplan con sus tareas y con quienes presentan problemas de disciplina.
- Participar en forma dinámica en el proceso de enseñanza aprendizaje.
- Recibir las evaluaciones y entregar los trabajos corregidos y calificados oportunamente.
- Recibir el apoyo y orientación psicológica para conformar los diferentes grupos culturales, deportivos, ecológicos y académicos dentro y fuera del plantel.
- Orientar a sus alumnos hacia la creatividad y al buen uso del tiempo libre.
- Brindar una educación de calidad.
- Solicitar la intervención de la institución en caso de conocer maltrato familiar y social.
- Ofrecer un ambiente de estudio que favorezca la disciplina.
- Acompañar a los alumnos en su aprendizaje, tomando en cuenta sus diferencias individuales y promoviendo la autoestima del alumnado.
- Ser sensible a las necesidades de los estudiantes.
- Comunicar a padres de familia los logros y dificultades de sus hijos”. **(p. 13)**

Se observa todo un conjunto de normas, que ayudan a que la convivencia entre docentes y alumnos sea adecuada, de esta manera se conseguirá mejores resultados en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

### **Deberes de los estudiantes en lo moral y social**

La mayoría de los deberes son un extracto del artículo 64 del CNA<sup>4</sup>

- “Utilizar dentro y fuera de la institución un lenguaje decente y respetuoso que excluya toda palabra vulgar y ofensiva.
- Respetar a sus maestros y actuar todas las órdenes de los superiores de la institución; y cuando exista algún reclamo, deberá seguirse el orden regular.
- Guardar la debida consideración a los funcionarios de la institución y a sus compañeros.
- No falsificar o alterar documentos o realizar cualquier tipo de fraude.
- El estudiante no guardará, traficará o usará droga u otro tipo de alucinógeno.
- Evitará promover cualquier género de violencia.
- No portará o hará uso de cualquier tipo de arma dentro y fuera de la institución.
- Se prohíbe introducir a la institución material pornográfico; así como dibujar o escribir expresiones con este carácter en cualquier sitio del local, en sus pertenencias o indumentaria.
- No sustraer o retener objetos que no sean de su propiedad.
- Trabajar en armonía y con espíritu de colaboración con los docentes y sus compañeros.

---

<sup>4</sup> Código de la Niñez y Adolescencia

- Tratar a todas las personas con la debida consideración, cortesía y respeto.
- Mantener con los compañeros una actitud de solidaridad, buscando siempre el bienestar común.
- No hacer proselitismo político o religioso, respetando la identidad de los demás.
- Tener presente el siguiente lema: *Las cosas no son más aseadas, porque más se las limpia, sino porque menos se las ensucia*". (p. 16)

Tomando en cuenta que los estudiantes son la razón de ser de la Institución educativa, es primordial su formación no sólo en lo académico sino en todos los aspectos que contribuyan a su formación integral, por ello se pretende encaminar a los niños y adolescentes hacia el cumplimiento de normas que permitan una armonía y un buen ambiente.

Además se puede apreciar dentro del documento del código de convivencia, los estímulos que los docentes pueden obtener por su labor destaca, también es preciso señalar que los estudiantes también pueden conseguir diplomas, medallas que reconozcan su esfuerzo en lo académico, social, cultural y deportivo.

**Concluyendo el análisis del código de convivencia** se puede decir que se hace mención al desarrollo permanente de los valores, tanto en las autoridades, en los docentes, como en los estudiantes.

Se observa que también se han incluido en el código de convivencia algunas de las funciones de la gestión relacionada con liderazgo de las diferentes instancias o departamentos institucionales; por otra parte se aprecian los derechos y los deberes de cada miembro institucional, que se relacionan con la gestión del desempeño; y finalmente se incluye los estímulos como parte de una motivación propia del liderazgo institucional.

Este documento se constituye en un manual del convivir diario dentro de la Institución educativa por lo que contiene todos los aspectos morales y éticos para

que los diferentes miembros del establecimiento, puedan relacionarse día a día procurando un clima o ambiente de trabajo favorable.

#### **4.1.1.3. El Plan Estratégico**

La Institución está trabajando al momento con el PTI (Plan de Transformación Institucional), el mismo que contiene la planificación estratégica desde el año 2011 al 2013.

Con la ejecución del PTI, el Centro Educativo entra al **(RETEC)**<sup>5</sup>, Proyecto de Reforzamiento de la Educación Técnica el mismo que busca realizar un cambio en la planificación y gestión institucional, para que se pueda conseguir los estándares de calidad previstos.

De este modo se intenta disponer de una herramienta sistemática que le ayude a valorar, en cada periodo lectivo su situación con respecto a los procesos críticos que afectan a la vida institucional, a fin de ir adecuando su planificación y decisiones para acercarse a los estándares que, en cada momento, se proponga ir alcanzando.

El centro fomenta y adquiere una cultura reflexiva que le permite mirar su realidad, los problemas, debilidades y fortalezas, generando un clima de participación valorado por todos los actores sociales. De esta manera se comienza a instaurar prácticas de construcción de conocimiento que involucran a todos los sujetos implicados.

Entre uno de los objetivos básicos del Proyecto RETEC, está el reforzar la relación de la institución con el entorno inmediato de trabajo, mediante la realización de proyectos, para que los estudiantes egresados, puedan desenvolverse de mejor manera en el mundo laboral.

**Sobre el tema de Investigación** en el PTI se pudo apreciar lo siguiente:

---

<sup>5</sup> Proyecto RETEC (Reforzamiento de la Educación Técnica) del Ministerio de Educación.

**Ideario.** Algunos aspectos interesantes que sobresalen son los siguientes: “Brindar una educación que forme de manera integral a sus estudiantes, para que se sientan realizados como personas, puedan solucionar sus problemas, satisfacer sus necesidades, tengan conciencia crítica y racional, pero sobre todo para que desarrollen una vida plena”; “La institución se ha caracterizado siempre por la formación humana para los educandos, desarrollando en ellos valores útiles para el convivir diario dentro de sus hogares, familia y sociedad entera”. **(PTI, 2011: 6)**

**Se observa que:** dentro del Ideario Institucional está incluida la Formación Integral del Estudiante, con plena satisfacción de sus necesidades, y amplio sentido crítico ante las situaciones que se le presentan en la vida. Además se incluye en el pensum de estudios la Formación Humana con el objeto de desarrollar en los educandos los valores que le serán de gran utilidad en el medio que se desenvuelva.

**Principios institucionales de acuerdo a la Ley.** “Consideramos a nuestra institución como autónoma, ya que desarrolla sus programas académicos, de investigación y de servicios que le permiten tener una propia organización. Todo bajo los límites de la Constitución y las Leyes”. **(p. 7)**

**Se podría decir que:** al ser gestionada la institución como autónoma, puede realizar programas académicos en donde incluya el ejercicio del liderazgo y los valores dentro de los planes de estudio.

**Funciones Institucionales:** En el PTI se detallan una variedad de funciones institucionales, entre las que rescatamos algunas para el tema en estudio:

- “Inculcar en los estudiantes el espíritu crítico, el análisis concienciado, y la actitud, científica, técnica y social frente a los problemas socio-económicos de nuestra sociedad, para que puedan solucionar sus problemas y aporten significativamente al desarrollo del país.
- Coordinar el trabajo mancomunado de los docentes, padres de familia, estudiantes, e institución toda para mejorar los canales de comunicación y por ende la excelencia en la educación.

- Formar líderes dentro de la institución educativa, que colaboren con el desarrollo del colegio, la familia y el mundo laboral.
- Crear talleres de capacitación, actualización y motivación, para los docentes de la Institución, de esta manera estarán mejor preparados para la tarea educativa”.  
**(p. 8)**

**Se indica que:** El espíritu crítico inculcado en los educandos, permite discernir entre el bien y el mal. Mejorando la comunicación entre los diferentes miembros de la comunidad educativa se pretende una mejor gestión del liderazgo, tendiente a la obtención del resultado de calidad en los procesos educativos. Al decir formar líderes, se está tomando en cuenta que se desea formar estudiantes con características de líder para la sociedad. Los talleres de motivación a los docentes entre otras cosas pueden incluir temas de gestión con liderazgo y valores, para que el profesor pueda aplicarlos y proyectarlos en el salón de clase.

**Política institucional:** Así mismo se indican solamente las políticas que están de acuerdo con el tema:

- “Garantizar, reconocer y ofrecer una buena educación como derecho fundamental de todos los individuos de nuestra sociedad.
- Promover la capacitación interna de los docentes de manera permanente para actualización y mejora pedagógica, lo que permitirá mejorar la calidad de la educación técnica.
- Comprometer a todos los miembros de la Institución educativa, para que demuestren una buena convivencia y desarrollen su papel para contribuir en la formación integral de los estudiantes.
- Organizar actividades tendientes a rescatar la cultura y el arte y que despierten el interés de los estudiantes, para que expresen sus aptitudes.
- Modernizar la gestión y la organización de la institución educativa, incluyendo el liderazgo en todas las actividades a realizar”. **(p. 9)**

**Analizando se debe mencionar que:** las palabras “garantizar una buena educación”, dan a entender que se trata de una educación no sólo llena de conocimientos, sino de prácticas adecuadas dentro las cuales se puede incluir los valores. La capacitación docente entraría en el plano de la gestión con liderazgo, puesto que se estaría motivando al docente para que realice la mejora pedagógica de sus procesos con el objeto de llegar a la calidad deseada. Al mencionar la buena convivencia de los miembros, se trata de un buen clima laboral lo que se logra con el ejercicio diario de un buen liderazgo por parte de los directivos y el ejercicio de los valores entre los compañeros de trabajo, esto con el afán de proyectar un buen ejemplo de vida para los estudiantes.

**“Modelo Administrativo.** Para renovar y modernizar la estructura y el funcionamiento de la Institución educativa, se han buscado hacer cambios, más efectivos, flexibles y permeables, aplicando las técnicas modernas de gestión. Además se realizaron procesos de planificación, evaluación y control del desempeño de los resultados, en cada uno de los departamentos y áreas institucionales, tendientes a buscar el mejoramiento continuo mediante proyectos y programas previamente establecidos.

Para fortalecer el modelo administrativo se tomaron en cuenta tres herramientas o pilares básicos que hacen posible no solo garantizar, sino también desarrollar en condiciones de calidad, el servicio privado de educación y que constituye el encargo social por el cual debe responder, siendo los tres pilares fundamentales: Dirección por Valores, Planeación Estratégica y Administración por Proyectos. ” (p. 10)

**Se observa que:** al mencionar cambios institucionales mediante técnicas modernas de gestión, se incluye el liderazgo, en el modelo de administración en base a jerarquía, con la Rectora a la cabeza de la gestión administrativa de la Institución.

**“Dirección por valores (PTI: 2011).**- La determinación de los valores se convirtió en nuestro mejor baluarte. Tomando en cuenta que la sociedad actual sufre de una pérdida de valores, de principios éticos y morales, lo que ha desembocado en una pauperización de la dignidad humana, razón por la cual en nuestra Institución hemos incluido la asignatura de formación humana en la que se abordan temas vinculados con la práctica de valores, como complemento cada docente se encarga de realizar

actividades, charlas que apoyen este trabajo. Además el Departamento de Bienestar y Orientación Estudiantil, desarrolla actividades tendientes a consolidar la formación integral de nuestros estudiantes.

**Planeación Estratégica.-** Es necesario realizar una planificación que considere las estrategias y políticas necesarias para que tomando en cuenta la práctica de valores, en cada uno de los miembros de la institución, a través de diferentes actividades de motivación que contribuya a la solución de problemas y preste sus servicios educativos de forma adecuada.

**Administración por Proyectos.-** Una vez que se haya realizado la planificación, se definirán proyectos priorizados de acuerdo a las necesidades de la Institución, para cada uno de los tres años destinados para el PTI y permitirán conseguir los estándares de calidad”. (p. 12)

**Si tomamos en consideración una formación integral,** siempre deben estar presentes **los valores**, por ello se aprecia que es una preocupación constante de la Institución el ejercicio de los mismos, en tal circunstancia se han incluido en los planes de estudio, al crear una asignatura, para su difusión, y se busca su constante proyección y práctica dentro del elemento humano de la Institución, para que rinda de mejor manera y se motive a un desempeño digno y ético de sus funciones, a una vida plena en comunidad y a su crecimiento para satisfacción personal.

**Se observa además que** en las tareas de planificación institucional, se consideran los valores humanos, para todas las estrategias o lineamientos que buscan las soluciones más democráticas a los problemas encontrados en el diagnóstico situacional.

La gestión administrativa también se cimienta en la administración de proyectos, y su debida priorización, los mismos se desarrollarán a largo plazo, y que busca consolidar a la Institución bajo ciertos estándares predefinidos en los Centros de Educación Técnica, pudiendo llegar así a conseguir las metas, la misión y visión que se ha propuesto.

#### 4.1.1.4. El Plan Operativo (POA)

Dentro del POA (Plan Operativo Anual), se ha podido constatar la siguiente información que se relaciona con la gestión, el liderazgo y los valores.

**“Diagnóstico.-** Se realizó el diagnóstico de la situación actual, para lo cual, en primer lugar se elaboró un FODA dentro del Plantel que contiene un análisis de la situación curricular, en cuanto se refiere a los fundamentos epistemológicos, filosóficos, pedagógicos, sociológicos y económicos, a fin de tener una visión clara de la meta que se propone el centro educativo; para ello se cuenta en el aspecto material con una infraestructura completa y una planta de profesores debidamente capacitados, lo cual garantiza la eficiencia en el desarrollo de la programación académica.

Del FODA también se desprenden algunos problemas de orden social y familiar de los alumnos, que pueden incidir en el desarrollo académico y aun disciplinario del alumnado; sin embargo, se cree que mediante el apoyo del DOBE, se puedan simplificar estas deficiencias, para una mejor formación de los jóvenes, brindando excelencia en la calidad de educación, por medio de un pensamiento crítico, un desarrollo físico, intelectual, afectivo y social, cumpliendo de este modo, con la demanda de la sociedad.” (POA, 2010-2011: 2)

**De lo observado** se puede mencionar que del diagnóstico situacional, se desprenden algunas fortalezas y debilidades, esto se realiza cada año, con el afán de que por medio de la gestión se puedan dar solución a los aspectos críticos encontrados en el FODA, para superar los inconvenientes que se puedan presentar durante el año lectivo.

**Objetivos generales.-** en el POA (2010-2011) constan los siguientes objetivos:

- “Formar jóvenes ecuatorianos con conciencia de su condición y fortalecidos para el ejercicio de su ciudadanía; la vivencia en ambiente de paz, de democracia e interacción.

- Educar jóvenes de forma integral, capaces de conocer conceptualmente el mundo en el que viven, utilizando todas sus capacidades e instrumentos del conocimiento, y que sean útiles para la sociedad en la que se desenvuelven.
- Lograr que los estudiantes tomen conciencia de su identidad con valores y capacidades para actuar en beneficio de su propio desarrollo humano y de los demás, en medio de una realidad pluriétnica, pluricultural y reorganizada.
- Educar a nuestros alumnos con actitudes para el trabajo colectivo en base del reconocimiento de sus potencialidades y las de los demás.
- Obtener de nuestros jóvenes la capacidad de emprender acciones individuales y colectivas para la estructuración y logro de un proyecto de vida”. **(p. 4)**

### **Objetivos específicos**

- “Realizar un seguimiento individual del alumno en sus labores estudiantiles para lograr una mejor formación tanto en el aspecto humanístico como científico y técnico.
- Trabajar coordinadamente con todos los departamentos, a fin de lograr una correcta orientación con los alumnos en el aspecto disciplinario, aprovechamiento del tiempo libre y la responsabilidad en sus actos dentro y fuera del Colegio.
- Lograr un acercamiento de los Padres de Familia a la Institución, a fin de que colaboren más de cerca y con conocimiento de causa en la formación de sus hijos.
- Trabajar coordinadamente con el profesorado para superar las dificultades que se presenten en el desarrollo del plan de actividades.
- Alcanzar de los estudiantes un cambio conductual como consecuencias de una nueva visión de su mundo circundante.

- Conseguir de los alumnos una excelente formación académica como una proyección al mundo profesional del futuro.
- Inculcar a los estudiantes el afán por la lectura y la investigación como único medio de superación para responder positivamente a las exigencias de la sociedad moderna.
- Conseguir de nuestros estudiantes el respeto por la naturaleza, como medio de evitar el desastre ecológico.
- Inculcar en los estudiantes los valores propios de nuestra cultura”. (p. 5)

La tendencia observada tanto en los objetivos generales como en los objetivos específicos de la Institución es conseguir metas dentro de una gestión que implica el liderazgo y la práctica de valores, tendientes al crecimiento y realización personal y grupal de los educandos.

En el mismo documento POA, también se encontró información sobre las actividades de cada una de las áreas de conocimiento y comisiones, que buscan siempre apegar al cumplimiento de la misión y visión institucionales y a la formación con valores.

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

Este documento se realizó, para la Reforma del Bachillerato Técnico en Comercio y Administración, especialidad Informática y en Ciencias especialidad Químico Biólogo.

“Dentro de la Gestión se hizo un diagnóstico situacional de la Institución para determinar los nudos críticos, las estrategias y las líneas de acción a realizar para conseguir solventar los problemas encontrados según la prioridad que requiera la Institución.”. (PEI, 2003-2009: 3).

Se realizó una gestión que implica una planeación estratégica, en la que se desarrolló en primer lugar el FODA, y de allí salieron los puntos críticos, las metas,

los objetivos, las estrategias y las posibles soluciones, a los problemas del Centro Educativo.

“La calidad educativa se debe a muchos factores: Mejor capacitación del docente, Nivel de deserción escolar, rendimiento académico, estadísticas de repetición de año, nivel de conocimientos alcanzados, falta de motivación, falta de apoyo de los padres de familia en las actividades escolares entre otros.”. (PEI, 2003-2009: 4).

Lo que se pretende con la Planificación es el logro principal de la calidad del proceso educativo. Se pueden observar algunos de los factores que normalmente inciden en el aprendizaje de los estudiantes y desmejoran la tan anhelada calidad del servicio educacional.

Continuando con el análisis del documento se encontró un apartado en el que se hace una descripción de los valores.

**“Valores más significativos:** Al hacer un análisis de la sociedad actual se ha notado una gran pérdida de valores tanto éticos como morales. Lo que preocupa sobre manera a la Institución educativa puesto que deben estar presentes en el convivir diario, en las relaciones humanas, en el desarrollo de la sociedad. Entre los valores que tienen plena vigencia en nuestra unidad Educativa y que reforzarán las propuestas significativas tenemos:

- **La honestidad:** entendía como una “forma de vivir congruente entre lo que se piensa y la conducta que se observa hacia el prójimo, que junto a la justicia, exige en dar a cada quien lo que le es debido.
- **Sinceridad:** Es un valor “que caracteriza a las personas por una actitud basada en la veracidad de sus palabras en realización con sus acciones.
- **Solidaridad:** Que se traduce en “una actitud que debemos asumir en emergencias y desastres, además de considerarla como una característica de sociabilidad que inclina a la persona a sentirse unido a sus semejantes y cooperar con ellos.

- **Lealtad:** Que no es más que mantener una adhesión e involucramiento con los objetivos institucionales; o dicho de otro modo, “un compromiso a defender lo que creemos y en quién creemos”. El concepto de lealtad se hace extensivo al sentido de Patria, del trabajo, de la familia, de la Unidad Educativa.
- **Amistad:** Que es un valor universal a través del cual “buscamos a alguien, en quien confiar, a quien contarle nuestros sentimientos, nuestras emociones y con quien compartiremos tristezas y alegrías.
- **Generosidad:** Un valor por el que “pensamos y actuamos en función de las necesidades de quienes nos rodean, tratando en lo posible de servirles con amor y sin ningún tipo de egoísmos”. (PEI, 2003-2009: 15).

**Se puede apreciar que:** En el PEI, se ha podido encontrar algunos de los valores que se consideran los más importantes, dentro del quehacer educativo institucional.

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

Dentro del Reglamento Interno de la Institución se observa que para una mejor gestión del Centro Educativo Latinoamericano, “se ha estructurado orgánicamente mediante una jerarquía que implica cuatro niveles: Nivel Ejecutivo, Nivel Asesor, Nivel Auxiliar o de apoyo y Nivel Operativo”. (Reglamento Interno, 2000: 4).

Luego se observan cada una de las funciones de los miembros de la Institución como: Rectora, Vicerrector, Inspector, Consejo Directivo, Junta General de Profesores, Junta de Profesores de área, DOBE (Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil, Departamento Médico, Guías de Curso, Docentes, Estudiantes, Padres de Familia y Servicios especiales.

**Para la gestión,** de la Institución estudiada, se puede observar que en el Reglamento Interno constan las funciones de cada uno de los miembros, departamentos y áreas institucionales, y se notado que si existen algunos literales en donde se evidencia el manejo, y la gestión del Plantel, a más del ejercicio del liderazgo y los valores en cada una de las instancias antes mencionadas.

## **4.1.2. La Estructura Organizativa de la Unidad Educativa**

### **4.1.2.1. Misión y visión**

Como los grandes objetivos institucionales aparece la misión y la visión del establecimiento educativo. Las mismas que se constituyen en un foco o guía para el actuar dentro del plantel. Y están presentes en todos los momentos de planificación, ejecución, implementación y evaluación institucional, con el objeto de garantizar su cumplimiento.

**Visión.** “El Centro Educativo Particular Mixto Latinoamericano” es una Institución cuya política educativa, debidamente actualizada, busca permanentemente la superación de los jóvenes, en función de sus metas y aspiraciones, en esta circunstancia luchan constantemente, a través de los caminos pertinentes, para lograr una Institución, con calidad de educación, competitiva y con mayor eficiencia cada día en la solución de los problemas del alumnado, mediante un modelo pedagógico innovador” (PTI, 2011: 6).

**Misión.** “El Centro Educativo Particular Mixto Latinoamericano consciente, de la realidad nacional, dentro del contexto latinoamericano y mundial, plantea un sistema educativo, que ante todo llega al fin último del educando, el cual es su realización personal. Considerando que educar no es dar una profesión, sino dar al alumno los instrumentos necesarios para templar el alma a fin de solucionar adecuadamente los problemas diarios, creemos necesario que nuestra actividad educativa se encamine hacia una clara conciencia de su identidad, espíritu crítico de nuestra historia y compromiso social, dentro de un marco de libertad. (PTI, 2011: 7).

Básicamente mediante la Visión se busca la superación de los estudiantes en función de sus aspiraciones, para conseguir una educación competitiva, de calidad, y eficiente.

En cuanto a la misión diría que se busca brindar al alumno los instrumentos necesarios para que pueda solucionar sus problemas diarios, y de esta manera reconozca su identidad, espíritu crítico y compromiso con la sociedad.

#### 4.1.2.2. El organigrama

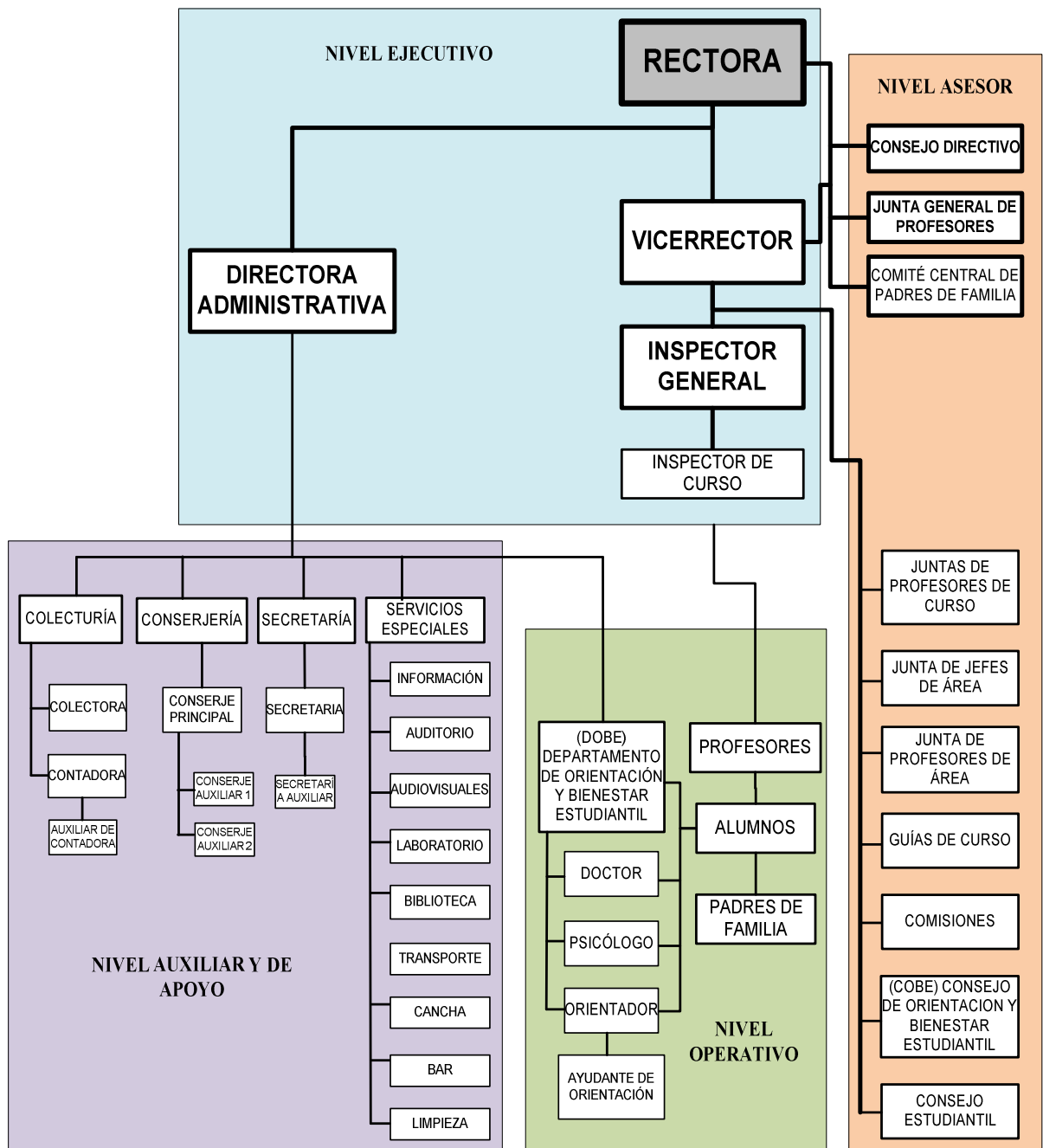
El organigrama es una herramienta eficaz para la organización puesto que se basa en una representación gráfica de la estructura de una Empresa o Institución. Dentro de esta grafica es posible distinguir las estructuras departamentales, relaciones entre departamentos, funciones, niveles, autoridades y jerarquías.

A continuación se incluye el Grafico 1, en donde se puede apreciar las funciones organizativas del Centro Educativo (PTI, 2011: 11)

Es fácil distinguir que el Organigrama del Centro Educativo “Latinoamericano” tiene una estructura jerárquica acorde a la Ley de Educación, pues se distinguen cuatro niveles que son:

- **El Nivel Ejecutivo** con la Rectora a la cabeza, y luego las demás autoridades como el Vicerrector, Directora Administrativa e Inspector General.
- **El Nivel Asesor** con todos los organismos como Consejo Directivo, Comité de Padres de Familia, Juntas, Comisiones, COBE, Consejo estudiantil entre otros que están bajo el control del Vicerrector
- **El Nivel Operativo** lo conforman los docentes, los estudiantes, los padres de familia y el DOBE, ya que están directamente involucrados con la tarea o actividad educativa.
- **El Nivel Auxiliar o de Apoyo**, que lo conforman la conserjería, colecturía, secretaría, servicios especiales, y todos ellos tienen como responsable principal a la Directora Administrativa.

**Gráfico No. 2. Organigrama Estructural del Centro Educativo “Latinoamericano”**



**Fuente:** Plan de Transformación Institucional (PTI) del Centro Educativo “Latinoamericano”.

**Elaborado:** Maricela Verdugo

Como en toda Institución Educativa se puede apreciar una estructura jerárquica que tiene como principal autoridad a la Rectora quien tiene a su cargo la dirección, gestión y organización de la Institución Educativa y las decisiones importantes para la buena marcha de la misma.

En vista de esta estructura el Rectorado ha delegado algunas funciones a la Dirección Administrativa que tiene la capacidad de tomar ciertas decisiones, que le competen al nivel auxiliar y de apoyo, descentralizando así algunas actividades directivas en la persona de la Directora Administrativa, de esta manera se aliviana la tarea del Rectorado, y se puede dirigir la Institución de mejor manera.

En la parte académica sobresale la función del Vicerrector que tiene a su cargo los departamentos y organismos del nivel asesor, para realizar las gestiones académicas, técnicas, pedagógicas, curriculares y de planificación de las áreas y comisiones del Plantel.

A la cabeza del nivel operativo se encuentra la Inspección General para organizar y controlar que la tarea educativa entre docentes y alumnos se dé bajo un orden disciplinario y normas establecidas en los reglamentos, y con la colaboración del DOBE y los Padres de Familia, para ello se encargan del registro de asistencia tanto del personal como del alumnado del establecimiento, y de la coordinación de actividades estudiantiles.

#### **4.1.2.3. El Clima Escolar y Convivencia con Valores**

El clima escolar podría ser definido como la atmósfera o el aire que se respira dentro de la Institución Educativa, el mismo que cuando existe un conflicto se ve desmejorado, causando impacto, influencia y malestar en los miembros que componen la Comunidad Educativa.

La convivencia es un ámbito esencial y fundamental para el funcionamiento de los Centros Educativos, por ello es necesario que exista un compromiso de todos los miembros de la comunidad educativa, para evitar la violencia, los conflictos en las relaciones interpersonales, y buscar las mejores soluciones para que exista un buen clima escolar. Por ende es preciso fomentar una buen vivir en comunidad, respetando a cada persona, las diferencias entre seres humanos, la diversidad de culturas, y sobre todo los valores humanos.

Por ello se pretende mediante el Código de Convivencia y el Reglamento Interno, buscar las soluciones adecuadas a los conflictos que se pudieran presentar en la Institución Educativa en estudio y que atenten a las normas o regulaciones definidas,

todo con el objeto de tener una mejor convivencia y que contribuya a un mejor clima escolar. Sin olvidar que la mala convivencia lleva a un desgastado clima escolar que puede contribuir conjuntamente con otros factores negativos al bajo rendimiento académico. Es importantes entonces tomar muy en cuenta estos aspectos de la convivencia con valores que contribuya a un Clima escolar óptimo, y que no incida desfavorablemente al momento de evaluar la eficiencia en los resultados del proceso de enseñanza-aprendizaje dentro del Establecimiento.

Cabe señalar que existen algunos factores que permiten medir el clima escolar entre ellos tenemos: (Código de Convivencia, 2010: 35)

**Lo Ecológico:** No sólo el cuidado del medio ambiente, sino de las características físicas de toda la infraestructura del Plantel.

**Lo Social:** que vendrían siendo las relaciones e interacciones personales y entre los grupos de trabajo como: relaciones entre docentes, docentes y directivos, docentes alumnos, docentes y padres de familia, directivos y padres de familia, toma de decisiones compartida entre el alumnado, oportunidades de participación del alumnado, y compromiso con la educación (liderazgo del equipo directivo).

**Lo Cultural:** que hace referencia a las creencias, tradiciones, religiones y sistemas de valores presentes en cada uno de los miembros que conforman el Centro Educativo.

La Institución en estudio es Particular Laica, sin embargo hay respeto a las religiones del personal docente y administrativo y del estudiantado del Plantel.

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

“En el Centro Educativo Latinoamericano se lleva a cabo el programa de educación en valores a través de la Asignatura de Formación Humana. Pero se cree que no sólo es materia de estudio de esa asignatura, sino que es preciso que todas las áreas tomen conciencia de la importancia que tiene este tipo de educación” (PTI, 2011:12)

Se puede recalcar que la Institución cuenta con una planificación orientada a la difusión de los valores por medio de la asignatura de Formación Humana, y en las demás asignaturas, se ha hecho constar la educación en valores, en los ejes integradores y transversales de la planificación de cada uno de los docentes, para que el mismo mediante el ejercicio del liderazgo transformacional pueda formar a sus estudiantes y transformar, sus sentimientos y actitudes dirigidas hacia el ejercicio diario de los valores.

Además la Institución busca crear las condiciones pedagógicas necesarias que permitan mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje en valores para todo el alumnado del establecimiento.

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

“La Institución se encuentra organizada como ya se mencionó anteriormente con una estructura jerárquica que tiene como cabeza de toda la gestión a la Rectora, Sra. Ruth Medina de Guerrero”. (PTI, 2011: 11). Desde su gestión y ejerciendo el liderazgo ha logrado alcanzar las metas que se ha propuesto para la Institución Educativa.

Existen otras autoridades como: Directora Administrativa, Vicerrector, Inspector General, debidamente motivados por el actuar y la gestión por parte del Rectorado, también han incluido algunas características del liderazgo en el desarrollo de sus actividades. En cuanto al nivel operativo que lo integran los docentes y los estudiantes, podemos mencionar, que sí se ejerce algún tipo de liderazgo en la mayoría de los profesores, ya que los mismos buscan influenciar en los estudiantes con la educación en valores, para conseguir los resultados deseados en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Y los estudiantes al tener una educación en valores, están buscando de alguna manera poner en práctica lo aprendido en los salones de clase.

Para el nivel operativo ha sido necesario por parte de la organización proveer del material didáctico necesario para el desarrollo de un proceso de aprendizaje significativo en el alumno.

#### **4.1.2.6. Dimensión administrativa y financiera y valores**

**El personal del nivel administrativo** ha buscado convivir diariamente haciendo ejercicio de algunos valores, se nota un ambiente o clima favorable para el desempeño de actividades.

Se brinda la mejor atención posible a los padres y representantes del estudiantado, a fin de proyectar hacia ellos el buen trato y el buen convivir.

**En cuanto a la parte financiera** se busca primero cobrar las pensiones de acuerdo a la ley, otorgando facilidades de pago y descuentos en las pensiones, a los estudiantes que los hayan requerido.

Se busca pagar los sueldos justos de acuerdo a la ley, para los docentes, administrativos y personal de servicio de la Institución.

Se utilizan los recursos de la Institución procurando la satisfacción de las necesidades de todos los departamentos, áreas, estudiantes y personal docente, administrativo y de servicio.

Se pretende siempre llevar las cuentas de ingresos y gastos institucionales de manera ética.

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

La institución busca la participación de los padres de familia en el proceso educativo, por ello se les invita e informa constantemente de las actividades que se realizan dentro del plantel, además ha sido necesario realizar talleres de Escuela para Padres en los que se fomenta el uso de valores, se tratan problemas familiares y el desarrollo psico-social de los niños y jóvenes todo esto con el objeto de mejorar las relaciones familiares, y con los miembros de la institución, como una manera de convivir en un mejor ambiente. De esta manera y con la participación de toda la comunidad educativa “Latinoamericana” se pretende el logro final de la misión y visión Institucionales.

### **4.1.3. Análisis FODA**

Mediante la realización del análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), la institución educativa puede darse cuenta de cuál es la situación actual de partida para la realización de cualquier tipo de planificación que requiera una estructuración de cambio o transformación trascendental dentro del plantel.

Por ello es imprescindible la realización de un diagnóstico de la Institución, ya que es una forma sencilla y eficaz de planear un mejor futuro, para ello se incluirán las acciones necesarias tendientes a aprovechar las oportunidades que sean detectadas para disminuir las debilidades institucionales, del mismo modo es preciso aumentar las fortalezas existentes para contrarrestar, neutralizar o disminuir los riesgos debido a las amenazas externas al establecimiento.

En tal sentido el Centro Educativo “Latinoamericano”, como una medida para poder llegar a una educación de calidad que brinde la formación integral a sus estudiantes, en medio de una excelente gestión de las autoridades, con un ejercicio del liderazgo de todos sus miembros y con la práctica de valores dentro de las relaciones institucionales, debe en primer lugar realizar este tipo de Análisis FODA.

De esta manera con la realización del FODA, se pueden analizar los puntos débiles y fuertes del establecimiento, con lo que se podrán conocer los factores críticos, y las líneas de acción pertinentes, todo con el único objetivo de lograr la misión y visión institucionales, luego de haber tomado las decisiones más acertadas para el cambio institucional.

El FODA tiene sus aspectos internos representados por las Fortalezas y las Debilidades y los aspectos externos son las Oportunidades y las Amenazas. Del trabajo mancomunado de todos los departamentos y áreas Institucionales se ha podido extraer el análisis FODA en cuanto al tema de gestión. Liderazgo y valores que se presenta en el siguiente punto.

Una vez que se determinen los puntos críticos se indicarán las líneas de acción y los objetivos de la Institución educativa.

### 4.1.3.1. Fortalezas y Debilidades

#### Matriz No. 1. Fortalezas y Debilidades del Centro Educativo Latinoamericano

<b>ASPECTOS INTERNOS</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
El trabajo en equipo se realiza con coordinadores de área	Los directivos han tendido poca capacitación acerca de las teorías del liderazgo
Los directivos miden a la institución tanto por el número de miembros como por los resultados que se obtienen.	Personal nuevo que aún no se identifica con las metas del Plantel
Se cuenta con un Manual de Procedimientos que indica las tareas que debe hacer cada uno de los miembros en la Institución.	La junta de profesores realiza el análisis del aprovechamiento y la disciplina del grupo de estudiantes pero falta profundizar en las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia
Los directivos suelen delegar en ocasiones su autoridad a los grupos de decisión, para que elijan las soluciones a los problemas de forma oportuna	Los departamentos didácticos de la institución no realizan una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos
Los directivos fomentan la excelencia académica, el trabajo en equipo	En la Institución no se ha realizado una reingeniería de procesos
La gestión de los directivos se orienta al ejercicio constante de los valores en la Institución.	Falta de capacitación en metodologías y procedimientos didácticos para docentes
El liderazgo de los directivos es innato y también conseguido por medio de la experiencia	Poca capacitación en nuevas tecnologías tanto para directivos como para docentes
Los directivos fomentan el uso de la información para mejorar el desempeño tanto de estudiantes, docentes y directivos	Los docentes no siempre promueven la investigación a nivel educativo
La Institución cuenta con órganos para dirección, gestión, coordinación, técnicos y de administración y finanzas	Existe un poco de resistencia en algunos docentes a usar nuevos métodos de enseñanza
Los departamentos didácticos se encargan de organizar los procesos de enseñanza, formular propuestas a directivos, elaborar programación didáctica de materias, mantener actualizada la metodología, promover la investigación educativa y colaborar con el DOBE	Pocas actividades de integración en los ámbitos deportivos y sociocultural de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes
La gestión de la Institución se orienta a la solución de problemas que atiendan la diversidad de la comunidad y el entorno geográfico	Un pequeño número de docentes no se ha identificado aún con el liderazgo de las autoridades por ser nuevos en el plantel
La Institución cuenta con un Plan estratégico, Plan Operativo Anual, Reglamento Interno, Manual de Procedimientos, Código de Convivencia, Plan de Transformación Institucional y un Proyecto Educativo.	Falta de atención a algunas opiniones de los estudiantes
Los equipos de docentes se encargan de tomar decisiones de cambio en cuanto a la metodología de enseñanza-aprendizaje	Los directivos hablan más que escuchar los problemas de los estudiantes
Buena integración del personal docentes y administrativo del Plantel, ya que existen un ambiente cordial y buenas relaciones de trabajo entre el personal	La realización de trabajos grupales para los estudiantes no tienen mucha acogida por parte de los Padres de familia
Se brinda Escuela para Padres	Falta actividades innovadoras, que propicien la participación del alumnado en el salón de clases
Existe un compromiso de los docentes hacia las decisiones que toma el Rectorado	Los docentes no siempre llevan a cabo nuevas ideas en las clases
Los directivos mantienen liderazgo tanto en el área académica como en el área administrativa-financiera	Falta de conocimiento de técnicas de comunicación tanto en docentes como en directivos
El uso de valores predomina en las decisiones de los directivos y profesores	Falta una buena comunicación entre algunos departamentos institucionales
Existen un gran interés de los docentes hacia los problemas de los estudiantes	Desconocimiento de la Existencia y contenido del Manual de Procedimientos Institucional
Los docentes dan la posibilidad de que los alumnos expresen su opinión en clases	Desconocimiento de algunos directivos y docentes acerca de las teorías, tipos y características del Liderazgo
Se busca la solución de problemas de forma democrática	Antivalores en algunos estudiantes y docentes (impuntualidad)
Los valores y la ética se enseñan por medio del ejemplo, y mediante	Se realiza una evaluación de la tarea educativa dentro de la Institución, pero no se hace un trabajo planificado correctamente
Los docentes poseen el título adecuado de acuerdo a la materia que	Escaso seguimiento a la labor educativa y otros procesos institucionales
Apertura de las autoridades a las sugerencias de los docentes	Irrespeto de algunos estudiantes hacia los bienes de la Institución

Elaborado: Maricela Verdugo

### 4.1.3.2. Oportunidades y Amenazas

#### **Matriz No. 2 Oportunidades y Amenazas del Centro Educativo Latinoamericano**

<b>ASPECTOS EXTERNOS</b>	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Existen en la ciudad buenos conferencistas y motivadores para brindar charlas sobre temas acordes a la problemática de los niños y adolescentes.	Mejores ofertas educativas de algunas instituciones.
Excelentes profesionales que pueden ser integrados a la Institución educativa.	Falta de recursos económicos de las familias.
Se cuenta con un listado de motivadores y capacitadores para los docentes y administrativos del plantel.	Mal uso de las redes sociales dentro de Internet.
Convenios interinstitucionales para la realización de prácticas y pasantías de los estudiantes.	Mala influencia de algunos medios de comunicación.
Oferta educativa de universidades para actualización docente.	Adicción tecnológica de algunos estudiantes.
Existen diversos lugares en la provincia del Azuay, a los que se puede realizar una visita de campo y que pueden mejorar sus conocimientos y contribuir a reforzar, los lazos de amistad entre alumnos, las relaciones con el personal docente y administrativo	Realizar una mejor selección de alumnos que vienen de otras instituciones.
Posibilidades de Innovación tecnológica para agilizar procesos institucionales.	Sobrepotección de algunos padres de familia.
Aprobación de los Padres de Familia con la enseñanza integral que se brinda en la institución, con los valores que se promueven y con la formación humana que se imparte	La migración de los padres de familia y los hogares disfuncionales
Satisfacción de la comunidad cuencana con la educación que brinda la Institución.	Falta de control del tiempo libre
Apreciación positiva de los padres de familia hacia el liderazgo de los docentes y los padres de familia	Padres de familia resistentes o excepticos con los nuevos métodos de enseñanza

**Elaborado:** Maricela Verdugo

### 4.1.3.3. Matriz FODA

#### Matriz No. 3. Matriz FODA

ASPECTOS INTERNOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES	#
ASPECTOS EXTERNOS	Los directivos suelen delegar en ocasiones su autoridad a los grupos de decisión, para que elijan las soluciones a los problemas de forma oportuna	Personal nuevo que aún no se identifica con las metas del Plantel	1
	Los directivos fomentan la excelencia académica y el trabajo en equipo, y mantienen liderazgo tanto en el área académica como en el área administrativa-financiera, y hacen ejercicio de los valores al momento de tomar decisiones, buscando la democracia	Falta de atención a algunas opiniones de los estudiantes	2
	El liderazgo de los directivos es innato y también conseguido por medio de la experiencia, y se orientan a la solución de problemas que atienden la diversidad de la comunidad y el entorno geográfico	Los directivos han tendido poca capacitación acerca de las teorías del liderazgo	3
	Los directivos fomentan el uso de la información para mejorar el desempeño tanto de estudiantes, docentes y directivos	Falta de verdaderos estímulos para los docentes que realizan su trabajo con esmero, lo que propicia la desmotivación	4
	La Institución cuenta con un Plan estratégico, Plan Operativo Anual, Reglamento Interno, Manual de Procedimientos, Código de Convivencia, Plan de Transformación Institucional y un Proyecto Educativo, en los que están plasmados aspectos muy importantes sobre la gestión, el liderazgo y la práctica de valores	Pocas actividades de integración en los ámbitos deportivos y sociocultural de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes	5
	La Institución cuenta con órganos para dirección, gestión, coordinación, técnicos y de administración y finanzas	Falta de Planificación en la realización de la Evaluación y seguimiento de la tarea educativa y otros procesos dentro de la Institución	6
	Buenas relaciones humanas entre el personal lo que contribuye a un ambiente cordial de trabajo	Falta de conocimiento de técnicas de comunicación tanto en docentes como en directivos, lo que dificulta la comunicación entre algunos departamentos institucionales	7
	Los docentes poseen el título adecuado de acuerdo a la materia que imparten	Los docentes no siempre llevan a cabo ideas nuevas, con actividades innovadoras que propicien la participación del alumnado, ya que existe resistencia a usar nuevos métodos de enseñanza por desconocimiento	8
	Existen un gran interés de los docentes hacia los problemas de los estudiantes, por ello se permite que los mismos expresen su opinión en clases	Escasa capacitación para docentes y administrativos tanto en metodologías y procedimientos didácticos, como en el uso de nuevas tecnologías	9
	Los valores y la ética se enseñan por medio del ejemplo, y mediante la asignatura de Formación Humana. Además los docentes los refuerzan como eje transversal dentro de los procesos de enseñanza	Antivalores en algunos estudiantes y docentes	10
	Se brinda escuela para Padres		11
OPORTUNIDADES	FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES	DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES	#
Existen en la ciudad buenos conferencistas y motivadores para brindar charlas sobre temas acordes a la problemática de los niños y adolescentes.	Mejorar el conocimiento de los docentes en cuanto a la problemática de los niños y adolescentes (9)	Adiestrar al docente en la solución de problemas de la niñez y adolescencia, aprovechando los talleres de los conferencistas, para orientar a los alumnos hacia la práctica permanente de los valores y así reforzar la educación integral que reciben (10)	1
Se cuenta con un listado de líderes, motivadores y capacitadores para los docentes y administrativos del plantel.	Fortalecer el liderazgo de los directivos y docentes, que propicien un ambiente adecuado de trabajo y las buenas relaciones humanas (1, 2, 3, 4, 7)	Capacitar a los directivos y a los docentes, en las teorías, tipos y características del liderazgo, y de la gestión así se ejercitará la práctica del liderazgo dentro de la Institución lo que permitirá conseguir seguidores de los pensamientos del líder (1, 2, 3, 4, 7)	2
Oferta educativa de universidades para actualización docente	Renovar los conocimientos de los docentes (8)	Renovar los procesos de enseñanza aprendizaje de los docentes mediante la capacitación de los mismos en métodos y técnicas didácticas, y también en el uso de las nuevas tecnologías, además (8, 9)	3
Possibilidades de Innovación tecnológica para agilizar procesos institucionales.	Aprovechar las TIC's para reforzar el trabajo de los órganos de gestión, dirección, coordinación, técnicos, administrativos y de finanzas (6)		4
Convenios interinstitucionales para la realización de visitas, prácticas y pasantías de los estudiantes.	Planificar las actividades anuales (POA, PTL, PEI), considerando las visitas de campo que refuercen los conocimientos de los estudiantes y propicien la mejora de las relaciones de amistad entre docentes y alumnos (5)	Fortalecer las actividades de Integración, en los ámbitos deportivos y socioculturales, planificando más salidas y visitas de campo para estudiantes y eventos deportivos y sociales para el personal y los padres de familia (5)	5
Diversidad de lugares en la provincia del Azuay, para hacer visitas de campo, que pueden mejorar sus conocimientos y contribuir a reforzar los lazos de amistad entre alumnos, las relaciones con el personal docente y administrativo			6
Aprobación de los Padres de Familia con la enseñanza integral que se brinda en la institución, con los valores que se promueven y con la formación humana que se imparte, y con el liderazgo de los docentes y directivos del Plantel	Reforzar la educación en valores, para seguir brindando la satisfacción a los padres de familia y a la comunidad (10)	Establecer planes de evaluación y seguimiento de los procesos educativos y de los diferentes elementos que componen la Institución educativa, que refuercen la apreciación y satisfacción de los padres de familia y de la comunidad (6)	7
Satisfacción de la comunidad cuencana con la educación que brinda la Institución.			8
AMENAZAS	FORTALEZAS Y AMENAZAS	DEBILIDADES Y AMENAZAS	#
Mejores ofertas educativas de algunas instituciones.	Orientar el Liderazgo de los directivos a actividades que permitan mejorar la calidad de la enseñanza de la Institución, a fin de hacerla competitiva con las demás (1,2,3,4,5,6, 7,8)	Brindar una capacitación al Personal Docente y directivo en lo que respecta a: temas del Liderazgo, métodos y técnicas de enseñanza-aprendizaje y uso de nuevas tecnologías, de esta manera se ofrece un mejor servicio educativo y se puede competir con las demás Instituciones (1, 2, 3, 4, 6, 7, 8, 9)	1
Mal uso de las redes sociales dentro de Internet.	Reducir el mal uso de las redes sociales, educando a los alumnos en valores y ética en la asignatura de formación humana y en los ejes trasversales de las demás asignaturas (10)	Reforzar la enseñanza en valores, para evitar la mala influencia de los medios de comunicación y el mal uso de la Tecnología (10)	2
Mala influencia de algunos medios de comunicación.	Aprovechar el interés que demuestran los docentes hacia los problemas del estudiantado, y de esta manera tratar de evitar la influencia externa de los medios tecnológicos y de comunicación (9)		3
Adicción tecnológica de algunos estudiantes.			4
Sobreprotección de algunos padres de familia.		Fortalecer las actividades de Integración, entre docentes, estudiantes y Padres de Familia, para mejorar los lazos de unión familiares. Evitando la sobreprotección, las consecuencias negativas de los hogares disfuncionales y el mal uso del tiempo libre. (5)	5
La migración de los padres de familia y los hogares disfuncionales	Mantener los talleres de Escuela para Padres, para mejorar las relaciones familiares y crear un ambiente adecuado para el estudio (11)		6
Falta de control del tiempo libre			7

Elaborado: Maricela Verdugo

## 4.2. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

El Centro Educativo “Latinoamericano”, se encuentra ubicado en el sector Urbano Monay de la ciudad de Cuenca, es un establecimiento de tipo Particular Laico, que brinda los servicios educativos a la comunidad.

En cuanto a los resultados que se obtuvieron de la aplicación de los instrumentos de investigación, se presentan las siguientes tablas de datos:

### 4.2.1. De los Directivos

**Tabla No. 11**

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

<b>Forma de Organización</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a. El Rector organiza tareas en una reunión general cada trimestre		
b. Coordinadores de área	5	83,33
c. Por grupos de trabajo	1	16,67
d. Trabajan individualmente		
e. No contesta		
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta Directa a Directivos

**Elaborado:** Maricela Verdugo

El 83,33% de los directivos indica que el Centro Educativo tiene una forma de organización con Coordinadores de área, y el 16,67% por grupos de trabajo, lo que refleja que en el Colegio la organización de los equipos de trabajo la hacen los coordinadores de área, buscando siempre el trabajo conjunto y las decisiones democráticas.

**Tabla No. 12**

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

<b>Aspectos</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a. El número de miembros en la institución	4	66,67
b. Los resultados obtenidos en la institución	2	33,33
c. El valor y tiempo empleados en la institución		
d. Otros		
e. No contextan		
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta Directa a Directivos

**Elaborado:** Maricela Verdugo

El tamaño de la Institución en estudio, se mide por los resultados obtenidos así lo manifiestan el 66,67% de los directivos y el 33,33% comenta que se mide por los miembros de la Institución. En realidad se precisa medir una Institución por los resultados que obtiene, porque gracias a ello, se puede solventar los costos del personal o miembros que laboran en el establecimiento, y mientras mejores resultados se obtengan, es posible contratar mayor número de miembros para la Institución.

**Tabla No. 13**

**LAS TAREAS DE LOS MIEMBROS DE LA INSTITUCIÓN ESTÁN ESCRITAS EN EL MANUAL DE NORMAS**

<b>Aspectos que se toman en cuenta</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a. Sí	5	83,33
b. No	1	16,67
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta Directa a Directivos

**Elaborado:** Maricela Verdugo

El 83,33% de los directivos se expresa diciendo que Sí existe un Manual de Normas y procedimientos en el cual constan las tareas que deben desarrollar cada miembro de la Institución y el 16,67% manifiesta que No. El Manual de Normas y procedimientos ayuda a una mejor organización del trabajo, y conduce a un mayor conocimiento de las actividades de cada persona dentro del Establecimiento, pues orienta sobre las responsabilidades asignadas a cada cargo.

**Tabla No. 14**

**EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES ESTÁ LIDERADO POR:**

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Director		
b. Rector	4	66,67
c. Consejo Directivo	2	33,33
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta Directa a Directivos

**Elaborado:** Maricela Verdugo

El 66,67% de los Directivos coinciden en que es la Rectora quien lidera el clima de respeto y consenso, en la Toma de decisiones dentro del Plantel, y el 33,33% comentan que también lidera este aspecto el Consejo Directivo del Plantel. Lo cual es muy ventajoso, puesto que desde las altas esferas jerárquicas, se da el ejemplo de actuación, para que los mandos medios y los demás miembros puedan seguir esa atmósfera de respeto y democracia en la toma de decisiones.

**Tabla No. 15**

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

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Sí	4	66,67
b. No	2	33,33
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta Directa a Directivos

**Elaborado:** Maricela Verdugo

Los Directivos en ocasiones deben tomar decisiones para solucionar ciertos conflictos, y en la Institución el 66,67% de los directivos si delega a sus subordinados la toma de decisiones, en tanto que el 33,33% no delega. El Delegar permite la pronta solución a los conflictos que se puedan presentar, lo que indica que los directivos tienen confianza en el trabajo que realizan sus súbditos.

**Tabla No. 16**

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

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca		TOTAL	
		f	%	f	%	f	%		
A	Excelencia académica	4	66,667	2	33,333			6	100%
B	El desarrollo profesional de los docentes	4	66,667	2	33,333			6	100%
C	La capacitación continua de los docentes	4	66,667	2	33,333			6	100%
D	Trabajo en equipo	4	66,667	2	33,333			6	100%
E	Vivencia de valores institucionales y personales	4	66,667	2	33,333			6	100%
F	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	4	66,667	2	33,333			6	100%
G	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	4	66,667	2	33,333			6	100%

**Fuente:** Encuesta Directa a Directivos

**Elaborado:** Maricela Verdugo

El 66,67% de los directivos comentan que su Administración y liderazgo dentro del Centro Educativo promueve siempre la excelencia académica, el desarrollo profesional de los docentes, la capacitación continua de los docentes, el trabajo en equipo, la vivencia de valores institucionales y personales, la participación de los padres de familia en las actividades que programa el Plantel y la delegación de autoridad a los grupos de decisión, en tanto que el 33,33% indica que sólo se promueve a veces. Todo esto viene siendo muy ventajoso, puesto que si los directivos realizan las gestiones necesarias para promover estos aspectos, se

propicia la búsqueda de la calidad educativa y la competitividad dentro de la comunidad cuencana.

**Tabla No. 17**

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

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca		TOTAL	
		f	%	f	%	f	%		
A	Son innatas	4	66,67	2	33,33			6	100%
B	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	2	33,33	4	66,67			6	100%
C	Se adquieren a partir de la experiencia	4	66,67	2	33,33			6	100%
D	Se desarrollan con estudios en gerencia	1	16,67	1	16,67	4	66,67	6	100%
E	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión	3	50	1	16,67	2	33,33	6	100%

**Fuente:** Encuesta Directa a Directivos

**Elaborado:** Maricela Verdugo

En la tabla No. 17, es fácil notar que las habilidades de los directivos siempre son innatas o se adquieren con la experiencia así contestan el 66,67%, en tanto que el 33,33% opinan que a veces. Por otra parte el 66,67% comentan que a veces la habilidad del liderazgo se obtiene estudiando y el 16,67% indican que siempre. El 66,67% comentan que nunca las habilidades se adquieren con estudios de gerencia, el 16,67% indican que siempre, y el 16,67% señalan que a veces. Por último el 50% dice que la capacitación continua que combine la práctica, la teoría y la reflexión siempre aumentan las habilidades del liderazgo, el 33,33% señala que nunca y el 16,67% marcaron que a veces. Lo que nos hace reflexionar que el Líder nace y también se hace por medio de la experiencia, y que los estudios que pueda realizar sobre liderazgo apoyan en parte a conseguir dicha habilidad.

**Tabla No. 18**

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

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca		TOTAL	
		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	4	66,67	2	33,33			6	100%
B	La disminución del número de estudiantes por aula.			4	66,67	2	33,33	6	100%
C	La mejora de los mecanismos de control.	2	33,33	4	66,67			6	100%
D	La existencia de ambientes cordiales de trabajo	6	100					6	100%

**Fuente:** Encuesta Directa a Directivos

**Elaborado:** Maricela Verdugo

El 66,67% de los directivos manifiestan que para mejorar el desempeño y progreso de la Institución Educativa promueven siempre el uso de la información de resultados como referencia para mejorar y el 33,33% señalan que a veces. El 66,67% de los directivos indican que a veces promueven la reducción del número de estudiantes por aula y el 33,33% manifiestan que nunca. En la mejora de los mecanismos de control el 66,67% indican que a veces promueven y el 33,33% que siempre. Y por último el 100% de los directivos comentan que promueven la existencia de ambientes cordiales de trabajo.

La información que se encuentra disponible sobre el desempeño de los docentes, estudiantes y directivos es muy importante para poder establecer planes que ayuden a mejorar los resultados obtenidos de otros períodos, pero se considera más importante aún que el ambiente de trabajo y de desempeño del aprendizaje sea el óptimo, puesto que motivará para un mejor desenvolvimiento, tomando en cuenta que también es relevante que se mejoren los mecanismos de control.

**Tabla No. 19**

**ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA INSTITUCIÓN**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca		TOTAL	
		f	%	f	%	f	%		
A	De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.)	6	100					6	100%
B	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	6	100					6	100%
C	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	6	100					6	100%
D	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	6	100					6	100%
E	Otros (¿cuáles?) Administración, Finanzas	6	100					6	100%

**Fuente:** Encuesta Directa a Directivos

**Elaborado:** Maricela Verdugo

El 100% de los directivos coincide en indicar que el Plantel está integrado por órganos de dirección, de gestión, de coordinación, técnicos y otros como administración y finanzas. En el organigrama Institucional se pueden apreciar algunas instancias u órganos que cumplen cada uno de los aspectos de dirección, gestión, coordinación y técnicos, los que vienen siendo muy importantes para una mejor organización del quehacer educativo.

**Tabla No. 20**

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

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca		TOTAL	
		f	%	f	%	f	%		
A	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos	6	100					6	100%
B	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo	3	50	3	50			6	100%
C	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos	6	100					6	100%
D	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos			6	100			6	100%

**Fuente:** Encuesta Directa a Directivos

**Elaborado:** Maricela Verdugo

El 100% de los directivos declara que el equipo educativo, didáctico o junta de profesores siempre es el encargado de llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos, de igual manera que siempre deben tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas pertinentes para resolverlos; y, a veces se encargan de coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje propuestas a los alumnos. El 50% tienen opinión compartida entre el siempre y el que a veces se establece las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia en grupo. Al estar reunidos los profesores de un grupo de estudiantes pueden definir los problemas existentes en el mismo tanto en aprovechamiento, disciplina y clima escolar, y coordinar y establecer los mecanismos que ayuden a resolver los conflictos existentes.

**Tabla No. 21**

**LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES**

Orden	Los departamentos se encargan de:	SI		NO		TOTAL	
		f	%	f	%		
A	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia	6	100			6	100%
B	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución	6	100			6	100%
C	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente	6	100			6	100%
D	Mantener actualizada la metodología	5	83,33	1	16,67	6	100%
E	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros	5	83,33	1	16,67	6	100%
F	Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.	5	83,33	1	16,67	6	100%
G	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos	1	16,67	5	83,33	6	100%
H	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.	5	83,33	1	16,67	6	100%
I	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.	1	16,67	5	83,33	6	100%
J	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.	5	83,33	1	16,67	6	100%

**Fuente:** Encuesta Directa a Directivos

**Elaborado:** Maricela Verdugo

Los departamentos didácticos se encargan de Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia, formular propuestas a los directivos, elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de las materias, así lo corroboran el 100% de los directivos.

El 83,33% manifiesta que los departamentos didácticos si mantienen actualizada la metodología, promueven la investigación educativa, colaboran con el DOBE en la prevención y detección de problemas de aprendizaje, formulan propuestas al equipo directivo y el 16,67% señalan que no realizan estas acciones. El 83,33% comentan que los departamentos didácticos no se encargan de elaborar una memoria periódica para valorar el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos, ni tampoco se encargan de elaborar la programación didáctica de las asignaturas en tanto que el 16,67% manifiestan que si hacen estas dos últimas actividades.

Cabe señalar que los departamentos didácticos tienen muchas funciones a su cargo pero todas tienen que ver con el desarrollo del proceso académico, así establecen diferentes actividades que contribuyan a conseguir siempre los mejores resultados en este campo.

**Tabla No. 22**

**LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES**

Orden	Acciones	SI		NO		TOTAL	
		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	6	100			6	100%

**Fuente:** Encuesta Directa a Directivos

**Elaborado:** Maricela Verdugo

El 100% de los directivos manifiestan que sus acciones si están encaminadas a la gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomentando la producción de

diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico. Lo cual es muy importante en vista de que las actividades pedagógicas deben ser lo más importante dentro del Plano educativo, para ello es necesario evaluar, de esta manera se realiza el diagnóstico de la situación de la Institución, para luego plantear las mejoras o soluciones a los problemas que se puedan encontrar y que demanden en beneficios para la comunidad educativa y la sociedad en la que se desenvuelve.

**Tabla No. 23**

**MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA**

Orden	Material de Planificación	SI		NO		TOTAL	
		f	%	f	%		
A	Reingeniería de procesos	2	33,33	4	66,67	6	100%
B	Plan estratégico	5	83,33	1	16,67	6	100%
C	Plan operativo Anual	6	100			6	100%
D	Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes.	1	16,67	5	83,33	6	100%

**Fuente:** Encuesta Directa a Directivos

**Elaborado:** Maricela Verdugo

El 100% de los directivos manifiesta que en la Institución Educativa sí se ha llevado a cabo el Plan Operativo. En cuanto al Plan estratégico el 83,33% comentan que sí y el 16,67% que no. El 83,33% coincide en indicar que no se han dado proyectos de capacitación dirigidos a directivos y docentes y el 16,67% opinan que sí. Y en cuanto a la reingeniería de procesos el 66,67% señala que no se ha realizado y el 33,33% manifiestan que sí.

En toda Institución educativa se hace una planificación anual, denominada POA (Plan Operativo Anual), que recoge las actividades de cada una de las áreas, comisiones y departamentos institucionales, que deberán ser realizadas durante el año lectivo. De la misma manera también es importante elaborar el Plan Estratégico Institucional que delimite la situación actual y ayude a determinar las Fortalezas y Debilidades, para plantear objetivos, y proyectos que solucionen los problemas encontrados.

## 4.2.2. De los Docentes

**Tabla No. 24**

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

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca		TOTAL	
		f	%	f	%	f	%		
1	El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	9	36	14	56	2	8	25	100%
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.	14	56	10	40	1	4	25	100%
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	14	56	11	44			25	100%
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	44	13	52	1	4	25	100%
5	Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza	3	12	20	80	2	8	25	100%
6	Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	18	72	7	28			25	100%
7	En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje trasversal de la formación integral del estudiante.	22	88	3	12			25	100%
8	Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	1	4	11	44	13	52	25	100%
9	Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros			5	20	20	80	25	100%
10	Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.			6	24	19	76	25	100%
11	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	10	40	14	56	1	4	25	100%
12	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.	17	68	6	24	2	8	25	100%
13	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica	14	56	9	36	2	8	25	100%
14	Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera	20	80	5	20			25	100%
15	Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	10	40	14	56	1	4	25	100%
16	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	17	68	8	32			25	100%

**Fuente:** Encuesta Directa a Docentes

**Elaborado:** Maricela Verdugo

1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes, el 56% de los docentes contestaron que a veces, el 36% que siempre y el 8% que nunca, lo cual indica que hace falta más actitud para enfrentar este hecho.
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. El 56% manifestaron que siempre están buscando nuevas formas de innovar las labores educativas, el 40% que a veces y el 4% que nunca, Esto da a entender que existe una preocupación por la mayoría de los docentes por renovar los procesos de enseñanza-aprendizaje.
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. El 56% comentaron que siempre y el 44% que a veces, evidenciándose que la Gestión del Centro Educativo debe estar orientada a una concientización de la importancia de la educación entre todos los miembros que componen la Comunidad Educativa.
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, contestaron el 52% que a veces, el 44% que siempre y el 4% que nunca; esto indican que falta hacer más investigación en el campo educativo.
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza. El 80% de docentes indican que a veces se da resistencia, a los cambios de metodología que se puedan plantear, el 12% manifiestan que siempre y el 8% que nunca, así pues dicha resistencia viene siendo una limitante para la innovación dentro del Plantel.
6. Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje. El 72% comentan que siempre y el 28% que a veces, lo

que hace notar que el trabajo conjunto aporta con buenas ideas para poder tener una mejor visión y excelentes propuestas de innovación.

7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante. El 88% dijeron que siempre y el 12% que a veces. Esto se evidencia ya que se ha fomentado en el plantel la idea de que en el eje transversal el docente puede hacer uso de este apartado para difundir la práctica de valores en los estudiantes y de ésta manera brindar la formación integral que se merecen.
8. Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza. El 52% comentaron que nunca, el 44% que a veces y el 4% que siempre, por lo que se nota que si existe un apoyo a las novedades en los métodos de enseñanza, lo que llevará a mejorar la labor del docente en el aula.
9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros. El 80% indica que nunca y el 20% que a veces, lo que da a entender que la mayoría de los docentes se sienten integrados al grupo de compañeros institucionales, lo que es muy ventajoso si se mira desde el punto de vista de que si existe una mejor relación entre compañeros, también el trabajo conjunto será favorable.
10. Existe desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo, el 76% indica que nunca existen desacuerdos y el 24% que a veces, lo que nos lleva a pensar que la mayoría de los docentes aceptan las resoluciones que toman los directivos.
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas. El 56% indica que a veces, el 40% que siempre y el 4% que nunca, esto quiere decir que aun falta trabajo por hacer para mejorar la forma de liderar de las autoridades de la Institución, para que puedan conseguir más seguidores o admiradores.
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo. El 68% contestan que siempre, el 24% que a veces y el 8% que

nunca, lo que indica que hay un número significativo de docentes que aprueban las decisiones del Rector.

- 13.** Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica. El 56% responde que siempre, 36% que a veces y el 8% que nunca, dando a entender que si existe preocupación por ésta área.
- 14.** Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera. El 80% indican que siempre y el 20% que a veces, entonces se nota que existe mayor preocupación por la parte financiera que por la académica.
- 15.** Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes. El 56% respondieron que a veces, el 40% que siempre y el 4% que nunca, lo que significa que hace falta actividades para integrar a toda la comunidad Educativa.
- 16.** Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores. El 68% dijeron que siempre y el 32% que a veces puesto, esto da a notar que se consideran los valores antes de tomar las decisiones, así se busca la igualdad, la responsabilidad, la justicia y el respeto entre compañeros.

### 4.2.3. De los Estudiantes

**Tabla No. 25**

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

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca		TOTAL	
		f	%	f	%	f	%		
1	El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	4	16	20	80	1	4	25	100%
2	Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.	4	16	17	68	4	16	25	100%
3	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	12	48	11	44	2	8	25	100%
4	Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	2	8	17	68	6	24	25	100%
5	En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	9	36	10	40	6	24	25	100%
6	Los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	6	24	14	56	5	20	25	100%
7	El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	7	28	16	64	2	8	25	100%
8	Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes	7	28	15	60	3	12	25	100%
9	Los docentes se interesan por los problemas de los estudiantes	15	60	10	40			25	100%
10	En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	14	56	11	44			25	100%
11	Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase	13	52	9	36	3	12	25	100%
12	Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	13	52	12	48			25	100%
13	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	13	52	12	48			25	100%
14	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo	13	52	12	48			25	100%

**Fuente:** Encuesta Directa a Estudiantes

**Elaborado:** Maricela Verdugo

1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes. Los alumnos contestan el 80% que a veces, el 16% que siempre y el 4% que nunca. Esto nos da a entender que hace falta que los directivos tomen en cuenta las sugerencias que tanto los estudiantes como los docentes les dan para mejorar la Institución.
2. Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes. El 68% contestan que a veces, 16% que nunca y 16% que siempre, lo que significa que también se necesita mayor actuación y menos palabras.
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar. El 48% contestan que siempre, el 44% que a veces, y el 8% que nunca, dando a suponer que no siempre los directivos y los docentes conducen su liderazgo hacia el desempeño de las tareas.
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases. El 68% manifiestan que a veces, 24% que nunca y 8% que siempre. Lo que significa que hace falta que los docentes incluyan en sus procesos de enseñanza-aprendizaje, nuevas ideas.
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo. El 40% comentan que a veces, el 36% que siempre, y el 24% que nunca, así se aprecia que falta poner más énfasis en ofrecer una educación dirigida o diferenciada según las condiciones particulares de cada persona para el aprendizaje.
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario. El 56% indican que a veces, 24% señalan que siempre y 20% manifiestan que nunca. Esto nos lleva a la conclusión de que hace falta más motivación hacia el alumnado.
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen. El 64% señalan que a veces, el 28% que siempre y el 8% que nunca. Se entiende que las tareas en ocasiones se vuelven repetitivas, resultan hostigosas y poco alentadoras de realizar.

- 8.** Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes. Un 60% de alumnado dice que a veces, el 28% que siempre y el 12 que nunca. Se nota que el alumnado requiere de más innovación e ideas novedosas ya que ello posibilita la atención de las personas que se encuentran involucradas creando expectativas favorables y su motivación a participar en las actividades que se propongan por ello es importante que para realizar de mejor manera los procesos de enseñanza-aprendizaje el docente tenga la capacidad de innovar su metodología.
- 9.** Los docentes se interesan por los problemas de los estudiantes. El 60% manifiestan que Siempre y el 40% que a veces, esto es un punto a favor porque el Estudiante es el centro alrededor del cual gira el proceso educativo, entonces es primordial que se busque su bienestar, para ello debe existir el interés por conocer cuáles son los problemas que tiene el alumno y ayudarlo de alguna manera a resolverlos o superarlos.
- 10.** En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión. El 56% ha señalado que Siempre y el 44% que a veces, dando a entender que si existe la apertura de los docentes hacia las opiniones del estudiantado.
- 11.** Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase. El 52% de los estudiantes indican que siempre, ya que es innato que por su capacidad de guiar y orientar el docente señale las actividades a realizar, pero se puede observar que el 36% dicen que a veces y el 12% que nunca, lo que da a entender que existe la posibilidad de escuchar las ideas y cambiar las actividades previstas, como una manera de motivar al grupo de estudiantes
- 12.** Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente. El 52% comenta que siempre, y el 48% dicen que a veces. El indicar con claridad las instrucciones para el trabajo conjunto ayuda a una mejor organización del grupo de estudiantes.

13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas. El 52% ha respondido que siempre y el 48% que a veces. Es preciso señalar que si los docentes están comprometidos con el actuar de los directivos, realizarán las actividades necesarias para que las metas de la Institución de puedan conseguir.

14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo. El 52% manifiesta que siempre, y el 48% que a veces. Es necesario indicar que la mejor forma de enseñar actitudes, comportamientos, en resumen valores es mediante el ejemplo que se puede observar en las personas nos rodean.

#### 4.2.4. De los Padres de Familia

**Tabla No. 26**

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

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca		TOTAL	
		f	%	f	%	f	%		
1	La institución educativa promueve la práctica de valores dentro y fuera del plantel	9	60	6	40			15	100%
2	Los directivos de la institución ejercen sus actividades administrativas con liderazgo	9	60	6	40			15	100%
3	El director tiene en cuenta sus recomendaciones para la institución	3	20	12	80			15	100%
4	Los docentes de la institución realizan su papel con liderazgo	9	60	4	26,67	2	13,33	15	100%

**Fuente:** Encuesta Directa a Padres de Familia

**Elaborado:** Maricela Verdugo

1. La institución educativa promueve la práctica de valores dentro y fuera del plantel. El 60% de los padres de familia indican que siempre y el 40% que a veces. Es favorable que el ejercicio de los valores trascienda las fronteras del Establecimiento.

2. Los directivos de la institución ejercen sus actividades administrativas con liderazgo. Comentan el 60% de los Padres de Familia que siempre y el 40% que

a veces, esto da a entender que se tiene una percepción positiva hacia la gestión de los directivos.

3. El director tiene en cuenta sus recomendaciones para la institución. El 80% manifiesta que a veces y el 20% que siempre. Lo que nos hace pensar que no siempre se puede ejecutar actividades para todas las recomendaciones que lleguen al Rectorado.
4. Los docentes de la institución realizan su papel con liderazgo. El 60% señalan que siempre, el 26,67% que a veces y el 13,33% que nunca. Dando a entender que los Padres de Familia también aprueban en su mayoría la labor de los docentes del establecimiento.

**Tabla No. 27**

**RAZONES POR LAS QUE LOS PADRES DE FAMILIA ELIGIERON EL PLANTEL EDUCATIVO**

Orden	Ud. eligió el Plantel Educativo por:	SI		NO		TOTAL	
		f	%	f	%		
1	Porque estaba cercano a su residencia	9	60	6	40	15	100%
2	Porque el valor de la pensión se ajustaba a su presupuesto	8	53,33	7	46,67	15	100%
3	Porque se identificó con la misión y visión institucionales	8	53,33	7	46,67	15	100%
4	Porque le gustó la forma de ejercer el liderazgo dentro del establecimiento	8	53,33	7	46,67	15	100%
5	Porque se brinda una enseñanza integral	11	73,33	4	26,67	15	100%
6	Porque promueve la práctica de valores	12	80	3	20	15	100%
7	Porque se ofrece una formación humana	13	86,67	2	13,33	15	100%

**Fuente:** Encuesta Directa a Padres de Familia

**Elaborado:** Maricela Verdugo

1. Porque estaba cercano a su residencia. El 60% respondieron que sí y el 40% que no, lo que indica que los Padres de Familia buscan que su hijos estén más

cercanos a sus hogares, para que su traslado desde y hacia la Institución no sea un problema y puedan llegar puntuales.

2. Porque el valor de la pensión se ajustaba a su presupuesto. El 53,33% contestaron que el costo de la pensión si se ajusta a los ingresos familiares y el 46,67%, que no. Lo que da a entender que hay una significativa aceptación hacia los valores cobrados por el servicio de educación que reciben los estudiantes.
3. Porque se identificó con la misión y visión institucionales. El 53,33% revelaron que si se sienten identificados con las metas institucionales y el 46,67% que no.
4. Porque le gustó la forma de ejercer el liderazgo dentro del establecimiento. El 53,33% acepta la forma de liderazgo que se ejerce dentro de la Institución y el 46,67% que no.
5. Porque se brinda una enseñanza integral. El 73,33% indica que sí y el 26,67% que no. Es importante que los Padres de Familia aprueben la formación que están recibiendo sus hijos.
6. Porque promueve la práctica de valores. El 80% manifestaron que sí y el 20% que no. Lo que nos hace pensar que existe una gran aceptación de los Padres de Familia hacia la Institución, ya que propicia tanto la difusión, como el ejercicio de los valores.
7. Porque se ofrece una formación humana. El 86,67% comentaron que efectivamente han escogido la Institución porque no sólo se imparten conocimientos hacia el alumnado sino porque se brinda una formación humana para sus representados y el 13,33% indican que no.

Resumiendo se podría decir que los padres de familia escogen la institución educativa porque ofrece una formación humana, promueve la práctica de valores y brinda una enseñanza integral.

## 4.2.5. De la entrevista a Directivos

**Tabla No. 28**

### **RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS**

<b>Nro.</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta positiva</b>	<b>f</b>	<b>Respuesta débil</b>	<b>f</b>
1	¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?	La comunicación es el proceso mediante el cual se puede transmitir la información de una persona a otra, usando algún medio que la posibilite. Así la comunicación es la forma de establecer la relación de diálogo que posibilitará que la información o mensaje llegue a su destinatario. La comunicación crea expectativas en tanto que la información sólo aumenta los conocimientos	3	Permitir que todos los departamentos estén comunicados, y que cada uno tenga la información que necesita. La comunicación es el método y la información es el contenido.	3
2	¿El Centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	La Institución cuenta con un manual de procedimientos en el que se encuentran plasmadas las normas y formas de actuar de cada departamento y de cada miembro de la Institución, entre las cuales se pueden distinguir algunas tareas que requieren liderazgo, quien las debe realizar y en que ocasiones	2	Se tiene el reglamento interno como apoyo a las tareas del liderazgo	4
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	En primer lugar convocaría a una reunión extraordinaria para una mejor comunicación y allí les expondría los argumentos de la problemática para que mediante el diálogo positivo se pueda llegar a un consenso. Cabe señalar que es necesario aplicar ciertas habilidades de liderazgo para poder convencer y tener la aceptación del profesorado buscando siempre el bien común	3	Buscaría el diálogo con los profesores para llegar a un acuerdo	3
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	Ser carismático, poseer conocimientos no sólo educativos, sino de relaciones humanas. Ser sincero, equitativo y leal. Ser optimista o positivo. Tener sentido común, y buscar el bien común. Tener amor a la educación y vocación de servicio. Ser creativo, intuitivo, visionario e innovador. Pero sobre todo infundir confianza	2	Similares a las de otros líderes que le permitan dirigir un grupo ya sea de estudiantes o de personal, para buscar mejoras en la Institución	4
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	En la dirección el democrático, porque siempre se busca la conciliación, la equidad y la justicia para tener mejores resultados. En la Docencia se da también el Liderazgo Democrático y un poco paternalista ya que buscan incentivos para conseguir un mayor esfuerzo en los estudiantes. En el alumnado se puede apreciar un liderazgo socio-emocional, puesto que buscan que todos se sientan parte de un grupo. Pero hacer falta llegar a un liderazgo transformador	3	Todos tienen un liderazgo democrático ya que están constantemente buscando que las soluciones a los problemas sean de común acuerdo.	3
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el Centro Educativo?	El Respeto entre compañeros, tanto en el alumnado como en el personal que labora en la Institución. La Responsabilidad y honradez en el cumplimiento de tareas. La sinceridad. La equidad o igualdad de todos los miembros de la comunidad educativa. La disciplina y el orden en el comportamiento de todos los integrantes del Establecimiento. El compromiso para una mejor enseñanza y aprendizaje de los estudiantes. El amor y la amistad entre sus semejantes	5	El Respeto, la confianza, la reaponsabilidad, la amistad, y la disciplina	1
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	En los profesores: El Amor, la amistad, la equidad, el respeto, la responsabilidad, la amistad, la solidaridad, la paciencia y la confianza. En el alumnado el respeto, la responsabilidad y la amistad	4	Amistad, Responsabilidad, Igualdad, Respeto, Confianza	2
8	En el caso de existir antivalores ¿cuáles son?	En los docentes El Pesimismo, el conformismo y la impuntualidad. En el alumnado la falta de honradez de algunos estudiantes, indisciplina de ciertos alumnos y la impuntualidad	4	Impuntualidad, Indisciplina, el Irrespeto	2

**Fuente:** Entrevista a Directivos

**Elaborado:** Maricela Verdugo

Acerca de la Comunicación algunos conocen bien su significado y la diferencia que existe con la Información, pero otros tienen un conocimiento muy débil acerca de estos aspectos.

Hay un desconocimiento de algunos directivos acerca de la existencia del Manual de Procedimientos, con el que cuenta la Institución, esto es porque aun no se ha socializado a la Comunidad Educativa.

Al momento de resolver conflictos, los directivos buscan una forma democrática para la solución de los problemas. Sin embargo algunos son más cuidadosos en la forma en la que se realizarán los acuerdos.

En lo relacionado con el Liderazgo y sus características la mitad de los directivos, no dominan bien los conceptos, relacionados con el tema, puesto que no se logra definir bien cuál es el estilo de liderazgo que predomina en cada uno de los miembros de la Institución.

En relación a los valores, los directivos tienen pleno conocimiento, de cuáles son los que desean cultivar y cuáles son los que predominan en la Institución, tanto en el alumnado como en el personal, de la misma manera los antivalores existentes ya han sido determinados.

## 4.2.6. Matriz de problemáticas

### Matriz No. 4. Matriz de problemáticas

#	Problemas observados	Posibles Causas	Posibles Efectos
1	Personal nuevo que aún no se identifica con las metas del plantel	Desconocimiento de historia del Plantel	Resistencia en los docentes
		Desconocimiento de metas institucionales	Personal no identificado con la Institución
2	Falta de atención a algunas opiniones de los estudiantes por parte de directivos	Por falta de tiempo	Desmotivación del Estudiantado
		Porque no tienen sentido	Pérdida de la confianza en la Institución
3	Los directivos han tendido poca capacitación acerca de las teorías del liderazgo	No se han planificado capacitaciones para los directivos	Desconocimiento de la temática de Liderazgo en algunos directivos
		Falta de tiempo	
4	Pocas actividades de integración en los ámbitos deportivos y sociocultural de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes	Falta de tiempo para las actividades	Reducción del número de actividades de integración
		Poca colaboración de los padres de familia	Deficientes relaciones entre los Docentes y los Padres de Familia
		Inasistencia de estudiantes	Pérdida del interés por las actividades de integración
5	Falta de Planificación en la realización de la Evaluación y seguimiento de la tarea educativa y otros procesos dentro de la Institución	Falta de conocimiento sobre la evaluación de Instituciones Educativas	No se realizan adecuadamente los procesos de evaluación
		Falta de Tiempo	Escasa Planificación de Evaluación
6	Falta de conocimiento de técnicas de comunicación tanto en docentes como en directivos, lo que dificulta la comunicación entre algunos departamentos institucionales	Poca capacitación que recibe el personal sobre el tema de comunicación	Problemas de comunicación entre algunos departamentos de la Institución
		Falta de interés personal en algunos docentes por mejorar la comunicación	Mala práctica docente
		Falta de planificación de talleres de comunicación	Ambiente un poco tenso
7	Los docentes no siempre llevan a cabo ideas nuevas, con actividades innovadoras que propicien la participación del alumnado, ya que existe resistencia a usar nuevos métodos de enseñanza por desconocimiento	Falta de motivación	Institución poco competitiva
		Desconocimiento de nuevas actividades didácticas	Estudiantes desmotivados
		Poca capacitación que recibe el docente	Proceso educativos deficientes
		Falta de Interés de algunos docentes en mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje	Bajo rendimiento académico
8	Escasa capacitación para docentes y administrativos tanto en metodologías y procedimientos didácticos, como en el uso de nuevas tecnologías	Falta de tiempo para las actividades de capacitación	Estudiantes con bajo rendimiento
		Poca colaboración o resistencia de algunos docentes	Mala calidad de la enseñanza de algunos docentes
9	Antivalores en algunos estudiantes y docentes	Falta de un verdadero compromiso de algunos docentes	Bajo rendimiento tanto de docentes como de estudiantes
		Rebeldía de los estudiantes	Malas relaciones entre compañeros
		Mala crianza de sus padres	Comportamientos inadecuados
10	Mal uso de las TIC's	Poca concientización del uso adecuado de la Tecnología en el alumnado	Uso inadecuado de la tecnología
		Falta de control del tiempo libre de los estudiantes en sus hogares	Mala influencia de los medios de comunicación
		Falta de criterio formado	Adicción a la Tecnología
		Problemas familiares	Conflictos Personales entre los estudiantes

**Fuente:** Diagnóstico FODA, Tablas estadísticas

**Elaborado:** Maricela Verdugo

## 5. DISCUSIÓN

Una vez que se han presentado los resultados obtenidos del estudio, mediante los instrumentos de investigación, es preciso realizar un análisis de los datos que se han conseguido, así se presenta a continuación un análisis profundo de los mismos contrastando con la teoría.

### 5.1. De los Directivos

Se ha observado en los resultados que **la Institución está organizada por departamentos y por áreas del conocimiento**. Así encontramos las áreas de: Matemática, CCNN, CCSS, Informática, Inglés, Lenguaje, Cultura Física y Cultura Estética. Para cada área se tiene un Jefe o Coordinador de área, y la conforman los miembros o docentes que imparten las asignaturas que corresponden a dicha área, por lo tanto los equipos de trabajo realizan sus tareas bajo la coordinación del Jefe de área, que a su vez se reúne con sus similares para coordinar actividades bajo la supervisión del Vicerrectorado. En cuanto a los departamentos se reúnen en grupos de trabajo para poder planificar sus actividades. Por lo que se podría manifestar que dicha organización tanto en áreas como de departamentos es beneficiosa, porque demanda el trabajo mancomunado de todos los miembros de cada grupo de trabajo.

Prosiguiendo con el análisis notamos que **la Institución se mide de acuerdo al número de miembros y también a los resultados que se pueden obtener**. El número de miembros que trabajan en el Plantel es importante, porque mientras mayor sea su número existirá, mayor complejidad de organización, mayor valor de los sueldos, mayores dificultades de relación. Al comentar sobre el número de alumnos, es preciso señalar que a mayor número de estudiantes mayores dificultades, mayores problemas, mayores ingresos, mayor cantidad de docentes.

Al decir que la Institución se mide por los resultados, es también necesario tomar en cuenta primero el número de alumnos y el número de personas que laboran de acuerdo a eso cuanto serían los ingresos y egresos institucionales, que ayuden a determinar el resultado o beneficio económico obtenido, claro está que también se deben tener en cuenta otros gastos o egresos, como pupitres, escritorios, mobiliario, uniformes, etc., que dependen del número de estudiantes. Por ello los dos aspectos

de número de miembros y resultados institucionales están totalmente relacionados y el uno depende del otro.

Continuando con el análisis encontramos que **la Institución cuenta con un Manual de procedimientos** en el que se detallan cada una de las tareas, funciones, actividades que deben desarrollar los docentes, administrativos y personal de servicio del Plantel Educativo. Lo que viene siendo un estándar en las organizaciones, ya que de allí provienen las líneas de acción y desempeño para cada cargo del personal que labora dentro de las mismas, orientando en las formas de actuación y organización, por ello casi todas las Instituciones Educativas hoy cuentan con un Manual de Procedimientos que se ajusta a las Leyes y Reglamentos de la Educación.

Para que la Institución pueda obtener mejores resultados es importante contar un clima laboral adecuado en donde reine el respeto, la consideración y el común acuerdo, así las decisiones serán el producto de los consensos de todos sus miembros y tendrán más aceptación, ahora bien este clima laboral debe estar liderado por las autoridades, para que con el ejemplo puedan influenciar en sus subordinados y conseguir el ambiente de trabajo deseado. Por ello se observa que en la Institución **el clima, situación o ambiente laboral de respeto es liderado por la Rectora y el Consejo Directivo.**

En toda organización existen jerarquías, o niveles de mando, según Fayol "Mando es la función de dirección que significa dirigir y ordenar al personal", y son los miembros de los mandos altos los que normalmente toman las decisiones más trascendentes para la buena marcha de las organizaciones, pero es preciso que en ciertas situaciones se deba descentralizar las decisiones y delegar "proceso de transferir autoridad y responsabilidades a los niveles inferiores de la jerarquía" Chiavenato (2006:156)

Los Directivos suelen tener grupos de apoyo o equipos de trabajo que se sustentan en el estudio de los problemas para sugerir las posibles soluciones, también se puede dar el caso de que **los gerentes o autoridades deleguen la responsabilidad en la toma de decisiones a ciertos grupos** debido a la premura de la solución del problema, y también porque confían en la capacidad de

discernimiento de sus súbditos para encontrar las soluciones más oportunas y óptimas a los problemas. Así en la Institución se ha notado que los Directivos si delegan dicha responsabilidad porque no cuentan con todo el tiempo para analizar las soluciones a los problemas que deben ser tempranas, para que se faciliten la oportuna atención a los mismos.

El administrador de una organización debe orientar su gestión hacia los aspectos más relevantes que lleven a conseguir las metas y objetivos que se haya planteado la organización. Por ésta razón promueve el desarrollo de las actividades necesarias para conseguir ese resultado. De la misma manera se nota en la Institución educativa que el trabajo de los Directivos se orienta hacia la excelencia académica, el desarrollo profesional del docente, el trabajo en equipo, la vivencia de valores institucionales y personales, y la participación de los padres de familia en las actividades programadas, aunque esa labor no ha sido del todo óptima para conseguir el mejor resultado en la calidad de la educación.

Para que una organización sea competitiva debe tener: “La capacidad para ofrecer productos y servicios mejores y más baratos, adecuados a las necesidades y expectativas del mercado, brindando soluciones innovadoras al cliente”, Chiavenato(2006:20), si se acopla este concepto al servicio educativo entonces los directivos deben promover las actividades necesarias para conseguir el resultado de la competitividad de la Institución educativa dentro de la comunidad Cuencana.

**“El líder nace o también se hace”**, (Zaleznik, 1977), Este autor, en sus estudios realizados para diferenciar al líder y el directivo, comenta que la personalidad del Líder puede ser innata, pero también se puede formar por medio de la experiencia, y además gracias al empeño que se ponga en realizar estudios sobre el tema. Si tomamos en cuenta que el líder debe actuar y no sólo pensar, entonces el liderazgo requiere la habilidad del líder para enfrentar las situaciones que demanden su máximo esfuerzo, en tanto que para pensar es necesario tener ideas, y las mismas son el resultado de los conocimientos que se ha adquirido.

De los resultados que se obtienen en la Institución se puede visualizar que la mayoría de los directivos poseen habilidades innatas de líderes, y que en el

transcurrir del tiempo han podido ir adquiriendo la experiencia necesaria para afianzar ese liderazgo, y además comentan que el liderazgo también requiere de una capacitación acerca de las teorías del mismo, para que pueda ser aplicado en la práctica.

En la Institución Educativa se ha podido apreciar que **los directivos promueven ciertas actividades para mejorar el desempeño y progreso del Plantel** así, lo más importante es que exista un ambiente cordial de trabajo, puesto que esto propicia la motivación para realizar las actividades o tareas de una mejor manera.

Las Instituciones cuentan con organismos para dirigir, gestionar, coordinar y trabajar en equipo con el área técnica. En la Institución se encuentran todas estas áreas y otras como la administrativa-financiera, con el afán de promover una mejor organización.

Los directivos también procuran poseer información acerca del desempeño de los docentes, estudiantes y directivos, pero no se hace una evaluación formal que contemple un plan de seguimiento de estos elementos en la Institución Educativa para estimar: conocimientos, aptitudes y rendimiento de los alumnos y docentes en su proceso de enseñanza-aprendizaje, determinar si está funcionando el currículo y comprobar si las metas o fines de la Institución se están cumpliendo. Si la Institución decide promover la evaluación educativa, se contará con información muy útil del desempeño de sus miembros y se pueden establecer políticas para mejorar los resultados obtenidos de otros períodos.

Los departamentos didácticos o equipos de docentes en la Institución son los encargados de revisar los contenidos de las asignaturas, establecer planes de mejora, hacer propuestas al equipo directivo, actualizar la metodología, promover investigaciones educativas, colaborar con el DOBE. Según la Ley de Educación y su Reglamento, se especifican cuales son las tareas de las Juntas de Área, y en el Manual de Procedimientos del Plantel constan las acciones que deben realizar los equipos didácticos de docentes, las mismas que están relacionadas estrechamente con la parte académica y operativa de la enseñanza, para propiciar los mejores resultados.

“Los contenidos educativos, cada vez más abundantes y variados, algunas veces resultan sumamente motivantes para los educandos, y en otras ocasiones se disparan de su realidad vital y de sus necesidades de supervivencia”, Chavarría(2007:73), la autora hace referencia a que se debe partir del análisis de la realidad o entorno próximo del estudiante, para establecer un plan de educación que contemple la necesidad grupal e individual de cada estudiante, o sea la diversidad del alumnado, y que esté acorde a la comunidad en la que vive. En este sentido se manifiestan los directivos al orientar la gestión pedagógica hacia una determinación o diagnóstico de la situación actual de la Institución y de la diversidad de la sociedad que concurren a plantear una educación que cumpla con las demandas del momento actual y el entorno geográfico.

"La Reingeniería es el replanteamiento fundamental y el rediseño radical de los procesos del negocio para lograr mejoras dramáticas dentro de medidas críticas y contemporáneas de desempeño, tales como costo, calidad, servicio y rapidez". (Hammer 1994). En la Institución no se ha realizado este cambio radical en los procesos.

“La planificación estratégica supone el conocimiento de la realidad sobre la que se va a actuar, expresada en un diagnóstico; procura cambiar una situación actual por otra llamada situación objetivo; sienta las bases para una toma de decisiones de alternativas, que se traducen en una serie de actividades que procuran alcanzar determinadas metas y objetivos” (Ander EGG, 2007: 24). Luego de comprender el significado de una planificación estratégica, se debe manifestar que en la Institución educativa si se realiza la planificación estratégica, al momento se está dando el PTI, que se cimienta en las bases de una planificación estratégica para lograr 35 objetivos que son los descriptores o estándares determinados por el Sistema Educativo.

El POA (Plan Operativo Anual), se realiza al inicio de cada año lectivo, y en el constan todas las actividades de cada una de las áreas de conocimiento, con su análisis FODA, y diagnóstico de partida y las líneas de acción a seguir en el período lectivo.

“La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos” (Chiavenato, 2007: 386). Tomando en cuenta que la capacitación provee de tales conocimientos útiles para un mejor desempeño del cargo, es primordial que en la Institución se realicen proyectos de capacitación al personal docente y administrativo, lo que hasta ahora se ha diagnosticado como una gran debilidad de la gestión de las autoridades del Plantel.

Un buen líder sabe escuchar todas las opiniones de sus seguidores para buscar la forma de ejecutar acciones que ayuden a atender las ideas recibidas. Pero se ha notado que falta en las autoridades el afán por escuchar las demandas del estudiantado y de los padres de familia.

En los documentos POA, PEI, PTI, Código de Convivencia, Manual de Procedimientos y Reglamento Interno, se ha podido precisar que hay una gran preocupación hacia la gestión con valores de los diferentes órganos que componen el establecimiento educativo, esto da a entender que si se planifica la enseñanza en valores para los estudiantes, y se predica con el ejemplo de los directivos y docentes.

## **5.2. De los Docentes**

“Uno de los factores para lograr el éxito en una institución educativa es el liderazgo”. (Münch et al., 2011, 148). Por ello se precisa que tanto los docentes como los directivos presenten y ejerzan algún tipo de liderazgo, en sus actividades educativas y de gestión. En la Institución se ha notado que los docentes y directivos si tienen cierta capacidad de liderazgo, pero hace falta más conocimiento sobre las teorías sobre las teorías, conceptos, características y tipos de liderazgo.

Se requiere que el docente sea un verdadero líder, “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” ((Münch et al., 2011, 148). Al ejercer el liderazgo de manera correcta el docente puede llegar a ser un verdadero líder. Y con su actuar demostrar esa capacidad ante los estudiantes.

Si el docente llega a conocer con exactitud el perfil del líder educativo, debería saber que ante todo lo primero es el amor a la educación y la vocación de servicio, y otras cualidades como creatividad, sentido común, sinceridad, justicia, lealtad, conocimientos, visión, innovación entre otras. En la Institución se ha notado que a los docentes les falta ser innovadores, creativos y optimistas al momento de realizar su tarea educativa, estas falencias se deben a la carencia de capacitación al docente por parte de la Institución.

Es importante también señalar que cuando el ejercicio del liderazgo no es el adecuado, los seguidores no se sienten identificados con el líder por esta razón, debe ser que falta más aceptación a la gestión con liderazgo de los directivos. Cabe además indicar que los directivos están un poco más enfatizados en liderar el área administrativa-financiera que el área académica, por ello se han descuidado ciertos aspectos tan importantes como la motivación y estimulación al personal.

Al comentar sobre la motivación se debe anotar que “El ciclo motivacional empieza con el surgimiento de una necesidad o fuerza dinámica y persistente que origina un comportamiento”, (Chiavenato, 2007: 48) este comportamiento puede deberse a un nivel de tensión, si la necesidad no se ha satisfecho. Por otra parte el comportamiento puede ser causado por un estímulo, por motivación o por la necesidad de cumplir un objetivo. En tal virtud es preciso indicar que si no existe un reconocimiento a la labor docente destacada, mediante estímulos, se produce una desmotivación hacia el compromiso con el trabajo que se realiza. Así dentro de la Institución, se ha podido notar la desmotivación de algunos docentes.

Los valores predominan en las decisiones tanto de los directivos, como de los docentes, pues se busca el común acuerdo, la igualdad, y la justicia en las soluciones que se presentan, pero existen ocasiones en las que el personal no está satisfecho con la alternativa de solución a los problemas y puede cuestionar las órdenes dadas.

### **5.3. De los Estudiantes**

Los estudiantes señalan que a algunos docentes, les faltan ideas nuevas, en clase que propicien la participación de todos. Se ha notado además que existe resistencia a los cambios de metodología, porque implican mayor compromiso y conocimiento,

por parte de los docentes y se les hace difícil asumir el nuevo reto por falta de capacitación en este sentido. Si tomamos en cuenta que los objetivos de la capacitación son: “Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto, brindar la oportunidad para el desarrollo personal continuo y cambiar la actitud de las personas” (Chiavenato, 2007: 386). Esto implica que de alguna manera el Docente se verá motivado a aplicar en el aula lo aprendido.

Un punto a favor de los docentes es su gran preocupación por los problemas del alumnado y las oportunidades que se les brinda de expresar su opinión.

“La coexistencia del bien y el mal, la verdad y el error, el amor y el odio, etc. es una constante en la vida humana. El conjunto de valores y desvalores integran la cultura en cada persona y de cada grupo social” (Chavarría, 2007:64). Se ha notado la presencia de algunos antivalores tanto en los estudiantes como en los docentes.

Siguiendo con el análisis de resultados de los estudiantes se puede notar que la aparición de las **nuevas tecnologías de la informática y la comunicación NTIC’ s**, han traído consigo una serie de situaciones favorables y desfavorables para el estudiantado. Lo favorable sería que el estudiante tiene a su disposición una gran cantidad de información, de manera oportuna, puede agilizar sus procesos, y aprende a discernir con la ayuda de los docentes entre lo que es significativo y lo que no lo es, para ir construyendo su conocimiento. Lo negativo es que se da un mal uso de la Tecnología, así pues se ha vuelto un vicio para algunos, también se presentan inconvenientes por comentarios fuera de lugar en las redes sociales, y la inseguridad que se nota por delitos dentro de las redes informáticas.

En los docentes también ha causado tal impacto la introducción de las NTIC’ s, que se ha visto la necesidad de capacitación para el personal, la misma que aun no ha sido planificada dentro de la Institución Educativa.

Por último se debe manifestar que para que los procesos educativos sean eficaces, es necesario que exista una excelente comunicación, para evitar la entropía. De este modo debe darse la comunicabilidad y “la madurez pedagógica que es la capacidad de utilizar en la promoción del aprendizaje los más ricos recursos de comunicación” (Prieto, 2004: 89). Tomando en cuenta que existen un sinnúmero de recursos

materiales y tecnológicos que se pueden utilizar como mediadores pedagógicos en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

En la Institución se ha notado que existe desconocimiento de las técnicas de comunicación tanto en los procesos educativos de los docentes, como en la relación entre departamentos y áreas institucionales. Si tomamos en cuenta que “la comunicación requiere de un código para enviar el mensaje en forma de señal (ondas sonoras, letras impresas, símbolos), a través de determinado canal (aire, alambres, papel) a un receptor que lo decodifica e interpreta su significado” (Chiavenato, 2006), diríamos que se requieren de varios elementos para una comunicación significativa. Cabe destacar que la comunicación es muy importante para las relaciones interpersonales y para explicar las razones de las decisiones tomadas por los directivos.

#### **5.4. De los Padres de Familia**

Toda Institución educativa se preocupa ante todo de enseñar comportamientos y actitudes útiles para la convivencia del alumno dentro de su grupo de compañeros, comunidad educativa, hogares y sociedad. Por esta razón se ha notado el afán de la Institución hacia la difusión y ejercicio de los valores humanos.

Es preciso señalar que los padres de familia tienen una visión positiva de la Institución, debido a la enseñanza en valores y al liderazgo que proyectan los directivos y docentes. Así pues manifiestan que las razones de mayor peso para haber escogido el Plantel han sido porque brinda una enseñanza integral, promueve la práctica de valores y ofrece una formación humana.

Para una mejor convivencia entre el personal directivo, docentes, estudiantes y padres de familia, es necesario que se den actividades deportivas, socioculturales que propicien la integración, y el refuerzo de los lazos de amistad, pero se ha notado que en la Institución son pocas las actividades que implican la relación de todos miembros de la comunidad educativa.

Acerca de la comunicación algunos conocen bien su significado y la diferencia que existe con la Información, pero otros tienen un conocimiento muy débil acerca de estos aspectos.

## 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

### 6.1. Conclusiones

Una vez culminado el presente trabajo de investigación se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- Se puede concluir que la capacidad de gestión y liderazgo de los directivos, tomando en cuenta los valores personales e institucionales del Centro Educativo “Latinoamericano”, es aceptada por la comunidad Cuencana y por los padres de familia, por ello con este proyecto se ha podido reforzar la capacidad de gestión, análisis y juicio crítico al momento de elaborar la planificación de propuestas que darán solución a los problemas en el ámbito del liderazgo, y que permitirán de alguna manera mejorar la calidad de la educación que brinda la Institución Educativa.
- El rol de la rectora se orienta hacia el ejercicio del liderazgo de tipo democrático, buscando siempre las opiniones de los docentes, para llegar a soluciones consensuadas, mientras que el vicerrector demuestra un liderazgo participativo y democrático, ya que pretende la participación y colaboración de todos para conseguir las metas que se ha propuesto. La directora administrativa posee un liderazgo transformador, y también democrático, ya que constantemente está buscando innovar los procesos, para conseguir la calidad óptima de la educación y el clima laboral favorable para todos los miembros del plantel, en tanto que el inspector presenta un tipo de liderazgo autocrático ya que busca la eficacia en el trabajo del personal, cuidando no mezclar el mismo con problemas personales. Los demás miembros de la institución, siguen la línea de liderazgo de la Rectora.
- Con la elaboración del diagnóstico basado en los diferentes escenarios de gestión, liderazgo y valores, se determina una de **las debilidades que demuestra la institución educativa están: la escasa capacitación** para todo el personal: directivos, administrativos, docentes y de servicio, como también la falta de planificación adecuadamente para procesos de evaluación educativa interna, careciendo de la información válida para la posible toma de decisiones en cuanto a mejoras en los procesos. Existen otros problemas de menor tamaño

dentro del Plantel como la falta de conocimientos de técnicas efectivas de comunicación, mal uso de las TIC' s, se derivan de la falta de capacitación.

- Los directivos de la institución suelen descentralizar la toma de decisiones, puesto que delegan el análisis de ciertos problemas a los equipos de trabajo, para que hagan la investigación necesaria del problema y puedan plantear las soluciones más adecuadas y oportunas.
- El Centro Educativo brinda una formación ética con valores por medio de la asignatura de Formación Humana, también se hace énfasis en los ejes transversales de la planificación de cada uno de los docentes, y lo más importante se enseña con el ejemplo.

## **6.2. Recomendaciones**

El Desarrollo de la investigación ha revelado algunas recomendaciones muy útiles para la Institución Educativa que son:

- Realizar talleres de capacitación y motivación a todo el personal sobre valores, para que puedan mejorar su modo de comportamiento; sobre técnicas de comunicación, para que puedan establecer mejores canales de comunicación y relación entre el personal; y, sobre las teorías del liderazgo, para que puedan reforzar su estilo de gestionar y dirigir, y se llegue a aplicar en la Institución educativa un liderazgo transformador.
- Se recomienda principalmente a los directivos que se tome en cuenta y se ejecute la propuesta de mejora del presente trabajo en la que se establece un programa de capacitación para todo el Personal de la Institución que incluye la gestión, liderazgo y valores como medios para mejorar los procesos educativos, planificación anual y propiciar el crecimiento continuo de la calidad de la educación que se brinda.
- Realizar un plan de evaluación y seguimiento de todos los procesos educativos y elementos de la Institución, para propiciar su mejora continua, y facilitar la toma

de decisiones así como también reglamentar un plan de estímulos para todo el personal, como una forma de reconocimiento a la labor destacada que demuestren los miembros que laboran en la Institución.

- Se hace necesario recomendar que se siga brindando la formación humana en ética y valores al estudiantado. Incluyendo charlas de concienciación, acerca de los aspectos positivos y negativos del uso de la tecnología. Y que se extienda la misma a los padres de familia mediante los talleres de escuela para Padres.
  
- Se recomienda revisar la bibliografía de ésta investigación porque puede ser muy útil al momento de: gestionar una Institución Educativa, ejercer el liderazgo y buscar la difusión y práctica de valores.

## **7. PROPUESTA DE MEJORA**

### **7.1. Título de la propuesta**

“Programa de capacitación dirigido a todo el Personal del Centro Educativo Latinoamericano, incluyendo la gestión de liderazgo y valores para mejorar los procesos educativos, la planificación anual y propiciar el crecimiento continuo de la calidad en la educación a partir del año lectivo 2012 -2013”.

### **7.2. Justificación**

De acuerdo a la investigación que se realizó en el Centro Educativo Latinoamericano en el año lectivo 2011-2012, se determinó que es necesario realizar una capacitación para el personal que labora en la institución. Como un refuerzo a algunos talleres que se realizaron con anterioridad. Si bien no se ha realizado antes la capacitación ha sido por la falta de tiempo para planificar dichas actividades. Dando como consecuencia: que algunos docentes, no incluyan en sus procesos de enseñanza tareas innovadoras, usando nuevas metodologías para el aprendizaje, y valiéndose del uso de las TIC's. Esta situación se ve reflejada en la mayoría de las realidades institucionales del país, aunque es notorio que en el establecimiento en estudio sí existe el empeño de las autoridades para realizar las gestiones necesarias que encaminen a innovar la parte académica.

Los centro educativos, deben prestar su atención principalmente a la capacitación y refuerzo pedagógico de los docentes, y más aún si se trata de realizar una gestión con liderazgo en la que se incentive la práctica de valores.

Si se cuenta con el personal debidamente preparado en las áreas de conocimiento respectivas, es importante también complementar dichos conocimientos con aptitudes y competencias que complementen la labor educativa de los docentes.

Una buena capacitación puede propiciar “cuatro formas de cambio de conducta: transmisión de información, desarrollo de habilidades, desarrollo y modificación de actitudes, desarrollo de conceptos” (Chiavenato, 2006,386)

Los cambios de actitud de los docentes se verán reflejados en un aumento del conocimiento de las personas, en una mejora de las habilidades y destrezas, en el desarrollo o modificación de las conductas negativas por conductas positivas, y en la elevación del nivel de abstracción de pensamiento en términos globales y estratégicos.

La capacitación demanda el desarrollo de un ciclo con cuatro actividades primordiales. Detección de las necesidades de capacitación, planes y programas de capacitación, implementación de la capacitación y evaluación de los resultados de la capacitación.

Para el proceso de capacitación es necesario contar con algunos elementos o componentes que son: **Los insumos** (estudiantes, recursos de la institución, información, conocimientos, etc.). **Los Procesos** (proceso de enseñanza, aprendizaje individual, programa de capacitación, etc.). **Los Productos** (personal capacitado, conocimientos, competencias, éxito o eficacia de la organización, en definitiva los resultados). **Retroalimentación** (evaluación de los procedimientos y resultados de la capacitación).

Una vez que se han detectado las necesidades de capacitación en la institución educativa, es preciso establecer un plan que permita su desarrollo, mediante una propuesta o proyecto, que será sugerido a los directivos del Plantel.

Por medio de la capacitación se pretende mejorar los procesos, y con ello brindar la formación integral al alumno para que tenga las competencias, conocimientos y actitudes para desarrollarse en la sociedad.

La ética, la moral y el ejercicio de los valores siempre han sido vistos como un punto a favor en la conducta de cada individuo, por esta razón es tan importante que para un mejor convivir dentro del grupo, y sociedad, se aprendan normas de comportamiento que posibiliten un ambiente favorable para las relaciones entre las personas. Esto hace notar que una capacitación en este sentido es fundamental para el ser humano, pese a que si se cuenta con un buen clima laboral, es necesario reforzar las actitudes individuales del personal.

Para una forma de comportamiento es necesario un motivo, por ello si se desea mejorar el comportamiento de los docentes, se precisa una motivación, la misma que puede ser “Una fuerza que le empuja a actuar debido a la satisfacción que va a provocar dicha acción” (Guillén, 2006: 163). Así la acción de la capacitación le dará satisfacción al docente y un motivo para actuar positivamente, y reforzará aun más la gestión de las autoridades del establecimiento.

“El Liderazgo tiene lugar cuando un miembro del grupo influye en la motivación o en las competencias del resto del grupo” (Guillen, 2006: 171). Así lo importante es la forma en la que se ejerce esa influencia para conseguir los resultados deseados en los seguidores. La capacitación brindará una perspectiva más clara de los conceptos de liderazgo e influencia, para que puedan ser aplicados tanto por los docentes como para la gestión del personal de la Institución.

Por último es necesario señalar que una buena gestión se logra con el ejercicio del liderazgo y la práctica constante de valores al momento de tomar las decisiones que den solución a los problemas de la institución. Por ende la capacitación reforzará el liderazgo innato de los directivos y docentes, que mediante la práctica lograrán una mejor experiencia para aplicar su estilo propio de liderazgo que conduzca a conseguir las metas institucionales. Además es importante señalar que existen en el plantel educativo, autoridades que siempre están abiertas a los cambios y sugerencias que se puedan realizar, para mejorar los procesos internos del establecimiento, por lo que la propuesta resulta factible de realizar, y además existen docentes preparados que pueden ejecutar o aplicar lo talleres de capacitación.

### **7.3. Objetivos de la propuesta**

#### **7.3.1. Objetivo General**

- Contribuir con un programa de capacitación al personal del Centro Educativo “Latinoamericano”, acerca de la metodología, pedagogía y planificación del proceso de enseñanza-aprendizaje, tomando en cuenta la gestión, el liderazgo y los valores que permitan fortalecer la calidad de la educación que se brinda a la comunidad.

### **7.3.2. Objetivos Específicos**

- Reforzar los conocimientos, competencias y actitudes del personal que labora en el Centro Educativo a partir del período lectivo 2012-2013.
- Mejorar la práctica y el ejercicio de los valores y el liderazgo en las gestiones, planificación y procesos de la Institución.
- Implementar el uso de las TIC's en los procesos de enseñanza – aprendizaje de los educandos.
- Determinar las exigencias de la sociedad, para reforzar los contenidos de las asignaturas que le permitan al estudiante la asimilación de contenidos, la formación de actitudes y el dominio de las competencias requeridas por su entorno.

### **7.4. Actividades**

“Programa de Capacitación dirigido al Personal docente incluyendo la gestión de liderazgo y valores para mejorar los procesos educativos, la planificación anual, y propiciar el crecimiento continuo de la calidad en la educación a partir del año lectivo 2012 -2013”.

Para el desarrollo del Programa de capacitación ha sido necesario tomar en cuenta el ciclo de la capacitación, cuyo proceso conlleva cuatro etapas que se especifican en cada una de las actividades detalladas a continuación en la matriz No. 5.

**Matriz No. 5. Actividades del Programa de Capacitación Propuesto**

#	Actividad	Descripción	Recursos	Responsables
1	<b>Determinar las temáticas de acuerdo a las necesidades de capacitación (Detalladas en la matriz 6)</b>	Metodologías Innovadoras para enseñanza-aprendizaje. Duración 15 horas	Capacitador Externo	Rectora, Vicerrector y Dirección administrativa
		Ética y Valores en el ejercicio de actividades. Duración 5 horas	Proferora de Formación humana	
		Teorías del Liderazgo. Duración 5 horas	Capacitador Externo	
		Técnicas de comunicación. Duración 5 horas	Profesores del área de Lenguaje y Comunicación	
		Tecnología educativa y Uso de las TIC's. Duración 20 horas	Profesores del área de Informática.	
2	<b>Planificación de la Capacitación</b>	<b>Buscar Capacitadores y Elegir la mejor proforma de capacitación:</b> Se solicitará listados de profesionales a los centros de capacitación profesional de la Ciudad de Cuenca. Y se Elegirá la mejor alternativa de capacitación que esté adecuada a las exigencias del personal de la Institución	Solicitud de Proformas a Centros de Capacitación con la Temática requerida	Rectora, Vicerrector y Dirección administrativa
			Determinar la decisión acerca de la mejor proforma de capacitación	
		<b>Coordinar fecha, duración y lugar para la capacitación:</b> Determinar la fecha de realización de la capacitación, la cantidad de horas que se dedicarán a la misma y el lugar propicio para su desarrollo. Se realizará de preferencia al iniciar el período lectivo 2012-2013	Cronograma de actividades para el año lectivo 2012-2013 Proforma elegida para capacitación Registros de horarios de uso de Auditorio y Laboratorios del Plantel	Dirección Administrativa, Inspector, Secretaría y Conserjería
3	<b>Ejecución del Programa de Capacitación</b>	Realización del Programa de capacitación que comprende una duración de 40 horas para cubrir todas las temáticas. Se realizará en dos semanas con horario de 8h00 a 13h00. y de Lunes a Viernes	Capacitadores	Capacitadores Externos, Motivadores Externos, Profesores del área de Informática.
			Personal Docente, Administrativo y de Servicio del Plantel	
			Auditorio	
			Laboratorios	
			Material Bibliográfico	
			Material Didáctico	
4	<b>Evaluación de los resultados de la capacitación</b>	Constatar si la capacitación ha producido las modificaciones deseadas en la conducta del personal de la Institución y Verificar si los resultados de la capacitación tienen relación con la obtención de las metas de la Institución Educativa	Encuesta a Directivos	Comisión nombrada para evaluación y seguimiento del programa de capacitación
			Encuesta a Personal Administrativo y de Servicios	
			Encuesta a Docentes	
			Encuesta a Estudiantes	
			Encuesta a Padres de Familia	
			Entrevistas con Autoridades	
			Cuadros de aprovechamiento y Disciplina de los Estudiantes	
			Estadísticas de Porcentajes de Aprovechamiento del DOBE	
			Registros de asistencia del Personal y de los Estudiantes	

**Elaborado:** Maricela Verdugo

**Matriz No. 6. Temáticas para la capacitación.**

<b>M E T O D O S L O G Í A S Z A I N P O R V E A N D O R Z A S J E P A R A</b>	<b>CAPACITACIÓN</b> Importancia, Objetivos y Contenidos de la capacitación
	<b>HISTORIA DE LA INSTITUCIÓN</b>
	<b>FINES METAS Y OBJETIVOS DE LA EDUCACIÓN</b> Objetivos de la Educación según la UNESCO y la Educación Ecuatoriana
	<b>CURRÍCULO</b> Definición y Tipos Definición de Diseño Curricular. Fases Factores que intervienen en el desarrollo del Currículo Niveles de Concreción curricular La reforma Curricular consensuada El Plan decenal El Modelo Educativo Ecuatoriano Planes y Programas Estructura del Sistema Educativo
	<b>FILOSOFÍA DE LA EDUCACIÓN</b> Características del Estudiante Nuevo Rol del Docente Principios Metodológicos del Docente
	<b>EL PROCESO DE ENSEÑANZA - APRENDIZAJE</b> Formas de Aprendizaje Implicaciones del Proceso de Enseñanza - Aprendizaje Evolución del Acto Educativo Educación tradicional Tecnología educativa El Ciclo de Aprendizaje Educación en Competencias
	<b>TECNICAS Y MÉTODOS PARA EL PROCESO DE ENSEÑANZA APRENDIZAJE</b> Métodos: Definición, Tipos Técnicas de aprendizaje individual Técnicas de enseñanza - aprendizaje Grupal
	<b>MODELOS PEDAGÓGICOS</b> Definición de Modelo Pedagógico y Teoría del Aprendizaje Clasificación de los Modelos Pedagógicos Modelo Tradicional Modelo Activista o Escuela Nueva Modelo Conductista o Tecnicista Modelo Cognitivo Modelo Contextual o Socio Crítico
	<b>MODELOS PEDAGÓGICOS Y TEORÍAS MÁS IMPORTANTES</b> El desarrollo de la Inteligencia. Estructuras Cognoscitivas El aprendizaje Significativo Zona de Desarrollo Próximo Las Inteligencias Múltiples El Constructivismo El aprendizaje por competencias Destrezas con criterio de desempeño El modelo educativo institucional: Constructivista orientado hacia el contexto
	<b>EVALUACIÓN EDUCATIVA INSTITUCIONAL</b> Evaluación Interna: Autoevaluación. Coevaluación. Evaluación Directivos. Evaluación Estudiantes. Evaluación Padres de Familia. Observación en Clase Evaluación Externa: Contenidos

<b>É T I C A L Y E J V I V I D A S O</b>	<b>QUÉ SON LOS VALORES</b>
	Listado de Valores.
	Cuáles son los valores más importantes para la educación
	<b>DESARROLLO DE ACTIVIDADES DIARIAS CON ÉTICA Y VALORES</b>
	Ejemplos para aplicar principios éticos en las actividades diarias
	<b>PASOS PARA CONSEGUIR LA ESTRATEGIA DE IMPLANTACIÓN DE VALORES</b>
	Análisis de valores como: Pulcritud, Puntualidad, Aprender, Respeto y Tolerancia, Honestidad, Responsabilidad, Voluntad, Laboriosidad
	<b>VIVIENDO Y TRABAJANDO CON VALORES</b>
	<b>CARACTERÍSTICAS PARA QUE UN VALOR PERSISTA</b>
<b>T C O M U N I C A S D E</b>	<b>QUÉ ES LA COMUNICACIÓN</b>
	<b>ELEMENTOS PARA LA COMUNICACIÓN</b>
	<b>COMUNICAR PARA TRANSFORMAR</b>
	<b>PEDAGOGÍA CON SENTIDO</b>
	<b>LA ENTROPÍA COMUNICACIONAL EN LA EDUCACIÓN</b>
	<b>COMUNICACIÓN EN LA INSTITUCIÓN</b>
	Comunicación interna, interinstitucional, con la sociedad en general, con los medios y materiales, en el grupo y con el contexto
<b>T E L O R D Í E A R S A Z D G E O L</b>	<b>LÍDER</b>
	Qué es un líder, Rasgos y Tipos
	<b>LA CALIDAD ÉTICA PERSONAL DEL LÍDER INCLUYE 4 VIRTUDES:</b>
	La justicia, La templanza, La fortaleza, y La prudencia
	<b>LA EXCELENCIA HUMANA</b>
	<b>LIDERAZGO</b>
	Qué es liderazgo, Tipos
	<b>LA MOTIVACIÓN DEL LÍDER</b>
	<b>PERFIL DEL DOCENTE LÍDER</b>

<b>T E D U C A T I V A</b>	<b>LA SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN Y LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO</b>
	. LA GLOBALIZACIÓN
	. LA MUNDIALIZACIÓN
	. LA INTERCULTURALIDAD
	<b>ALICIA EN EL PAÍS DE LAS TECNOLOGÍAS</b>
	<b>ASPECTOS NEGATIVOS DEL USO DE LA TECNOLOGÍA</b>
	<b>RECOMENDACIONES PARA EL USO DE LA TECNOLOGÍA</b>
	<b>LA EDUCACIÓN VIRTUAL</b>
	Qué es la Educación Virtual
	Situaciones de Comunicación: Mismo Tiempo mismo lugar. Mismo Tiempo distinto lugar. Distinto tiempo mismo lugar. Distinto tiempo distinto lugar
	Aspectos Positivos y Aspectos Negativos
	<b>NTIC'S COMO MEDIOS, RECURSOS, ÚTILES, INSTRUMENTOS DIDÁCTICOS</b>
	<b>CONSECUENCIAS DE LA EXISTENCIA SOCIAL DE LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS</b>
	<b>PRINCIPALES TIC'S Y SU CLASIFICACIÓN</b>
	<b>U S O D E L A S T I C ' S</b>
Crear y modificar encabezados y pies de páginas	
Manipulación de imágenes	
Crear y modificar cuadros de textos	
Crear mapas conceptuales y cuadros sinópticos	
Trabajar en columnas para crear trípticos y dípticos	
Crear y modificar índices de contenidos	
Crear y modificar tablas	
<b>MICROSOFT EXCEL</b>	
Ingresar diferentes tipos de datos en Excel	
Aplicar formatos en las celdas (colores bordes, etc.)	
Rellenar series	
Ingresar formulas (suma resta multiplicación y división)	
Ingresar funciones (suma, promedio, buscar, redondear, etc.)	
Crear gráficos estadísticos. Cambiar formatos de gráficos estadísticos	
Insertar filtros. Generar ordenamientos	
Aplicar formatos condicionales	
<b>MICROSOFT POWER POINT</b>	
Crear diseños de diapositivas.	
Crear presentaciones animadas	
Insertar Sonidos y Videos en las presentaciones	
Insertar y modificar Hipervínculos	
Crear botones en las presentaciones	
<b>INTERNET</b>	
Navegar y bajar información. Manejo de correo electrónico. Redes Sociales	

**Elaborado:** Maricela Verdugo

**Matriz No. 7. Taller No1. Fines, metas y objetivos de la Educación**

<b>METODOLOGÍAS INNOVADORAS PARA ENSEÑANZA - APRENDIZAJE</b>		
<b>TALLER 1. FINES, METAS Y OBJETIVOS DE LA EDUCACIÓN</b>		
<b>TEMAS Y ACTIVIDADES</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>RESPONSABLE</b>
<b>BIENVENIDA</b>	DE 8H00 - 8H15	Rectora: Sra. Ruth Medina de G.
<b>Importancia, Objetivos y Contenidos de la capacitación</b>	DE 8H15 - 8H45	Facilitadores
<b>HISTORIA DE LA INSTITUCIÓN</b>	DE 8h45 - 9h15	Vicerrector: Dr. Bolívar Campos.
<b>Motivación</b>	DE 9H15 - 9H30	Facilitadores
<b>FINES METAS Y OBJETIVOS DE LA EDUCACIÓN</b>		
<b>Objetivos de la Educación según la UNESCO</b>	DE 9H30 - 10H30	Facilitadores
<b>Objetivos de la Educación Ecuatoriana</b>		
<b>RECESO</b>	DE 10H30 - 11H00	Personal de Servicio
<b>Trabajo en grupo sobre: Fines, Metas y Objetivos de la Institución</b>	DE 11H00 - 11H45	Grupos de Trabajo. Facilitadores
<b>PLENARIAS</b>	DE 11H45 - 12H30	Grupos de Trabajo. Facilitadores
<b>CONCLUSIONES Y DESPEDIDA</b>	DE 12H30 - 13H00	Facilitadores

**Elaborado:** Maricela Verdugo

**Matriz No. 8. Taller No2. El currículo, filosofía de la educación y proceso de E-A**

<b>METODOLOGÍAS INNOVADORAS PARA ENSEÑANZA - APRENDIZAJE</b>		
<b>TALLER 2. EL CURRÍCULO, FILOSOFÍA DE LA EDUCACIÓN Y PROCESO DE ENSEÑANZA - APRENDIZAJE (TÉCNICAS Y MÉTODOS)</b>		
<b>TEMAS Y ACTIVIDADES</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>RESPONSABLE</b>
BIENVENIDA Y MOTIVACIÓN	DE 8H00 - 8H30	Facilitadores
<b>CURRÍCULO</b>	DE 8H30 - 9H45	Facilitadores
Definición y Tipos		
Definición de Diseño Curricular. Fases		
Factores que intervienen en el desarrollo del Currículo		
Niveles de Concreción curricular		
La reforma Curricular consensuada		
El Plan decenal		
El Modelo Educativo Ecuatoriano		
Planes y Programas		
Estructura del Sistema Educativo		
MOTIVACIÓN	DE 9H45 - 10H00	Facilitadores
<b>FILOSOFÍA DE LA EDUCACIÓN</b>	DE 10H00 - 10H30	Facilitadores
Características del Estudiante		
Nuevo Rol del Docente		
Principios Metodológicos del Docente		
RECESO	DE 10H30 - 11H00	Personal de Servicio
<b>EL PROCESO DE ENSEÑANZA - APRENDIZAJE</b>	DE 11H00 - 11H20	Facilitadores
Formas de Aprendizaje		
Implicaciones del Proceso de Enseñanza - Aprendizaje		
Evolución del Acto Educativo		
Educación tradicional		
Tecnología educativa		
El Ciclo de Aprendizaje		
Educación en Competencias		
<b>TECNICAS Y MÉTODOS PARA EL PROCESO DE ENSEÑANZA APRENDIZAJE</b>	DE 11H20 - 11H45	Facilitadores
Métodos: Definición, Tipos		
Técnicas de aprendizaje individual		
Técnicas de enseñanza - aprendizaje Grupal		
Trabajo en grupo sobre: Técnicas de enseñanza- aprendizaje grupal.	DE 11H45 - 12H15	Grupos de Trabajo. Facilitadores
PLENARIA	DE 12H15 - 12H45	Grupos de Trabajo. Facilitadores
CONCLUSIONES Y DESPEDIDA	DE 12H45 - 13H00	Facilitadores

**Elaborado:** Maricela Verdugo

**Matriz No. 9. Taller No3. Modelos pedagógicos y teorías del Aprendizaje.  
Evaluación educativa Institucional**

<b>METODOLOGÍAS INNOVADORAS PARA ENSEÑANZA - APRENDIZAJE</b>		
<b>TALLER 3. MODELOS PEDAGÓGICOS, TEORÍAS DEL APRENDIZAJE Y EVALUACIÓN EDUCATIVA INSTITUCIONAL</b>		
<b>TEMAS Y ACTIVIDADES</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>RESPONSABLE</b>
BIENVENIDA Y MOTIVACIÓN	DE 8H00 - 8H30	Facilitadores
MODELOS PEDAGÓGICOS	DE 8H30 - 9H15	Facilitadores
Definición de Modelo Pedagógico		
Definición de Teoría del Aprendizaje		
Clasificación de los Modelos Pedagógicos		
Modelo Tradicional		
Modelo Activista o Escuela Nueva		
Modelo Conductista o Tecnista		
Modelo Cognitivo		
Modelo Contextual o Socio Crítico		
MOTIVACIÓN	DE 9H15 - 9H30	Facilitadores
MODELOS PEDAGÓGICOS Y TEORÍAS MÁS IMPORTANTES	DE 9H30 - 10H15	Facilitadores
El desarrollo de la Inteligencia. Estructuras Cognoscitivas		
El aprendizaje Significativo		
Zona de Desarrollo Próximo		
Las Inteligencias Múltiples		
El Constructivismo		
El aprendizaje por competencias		
Destrezas con criterio de desempeño		
El modelo educativo institucional: Constructivista orientado hacia el contexto social		
EVALUACIÓN EDUCATIVA INSTITUCIONAL	DE 10H15 - 10H30	Facilitadores
Evaluación Interna		
Autoevaluación. Coevaluación. Evaluación Directivos. Evaluación Estudiantes. Evaluación Padres de Familia. Observación en Clase		
Evaluación Externa		
Contenidos		
RECESO	DE 10H30 - 11H00	Personal de Servicio
Trabajo en grupo sobre: Planificación por destrezas con criterio de desempeño.	DE 11H00 - 12H00	Grupos de Trabajo. Facilitadores
PLENARIA	DE 12H00 - 12H45	Grupos de Trabajo. Facilitadores
CONCLUSIONES Y DESPEDIDA	DE 12H45 - 13H00	Facilitadores

**Elaborado:** Maricela Verdugo

## **7.5. Localización y cobertura espacial**

Si la propuesta es aceptada se aplicará en la Ciudad de Cuenca, en el Centro Educativo Latinoamericano.

## **7.6. Población objetivo**

El Programa de capacitación será destinado a 45 docentes, 12 administrativos, 3 personas de servicio, y 4 Autoridades del Centro Educativo Latinoamericano.

## **7.7. Sostenibilidad de la propuesta**

### **7.7.1. Humanos**

La propuesta planteada resulta sostenible ya que existe la necesidad urgente de capacitación en el personal, la misma que proporcionará la guía, ayuda, motivación, conocimientos, información, habilidades y actitudes nuevas para un mejor desempeño de cada uno de los cargos dentro de la Institución.

El programa de capacitación es factible de realización, porque se cuenta dentro del Centro Educativo Latinoamericano con Autoridades abiertas a sugerencias, y que buscan obtener mejores resultados, y la capacitación es una oportunidad de conseguir el cumplimiento de las metas que se plantea el establecimiento.

También existen en la ciudad centros que brindan capacitación que cuentan con excelentes profesionales para impartir las temáticas requeridas.

Por otra parte también el establecimiento educativo, cuenta con personal docente preparado para desarrollar los talleres en las temáticas que son requeridas.

### **7.7.2. Tecnológicos**

Para los talleres sobre uso de las Nuevas Tecnologías se cuenta con 3 profesores del área de Informática los mismos que están plenamente capacitados para llevar a cabo la Instrucción sobre la forma adecuada del manejo de las NTIC's, y de cómo incluirlas en los procesos de enseñanza-aprendizaje como mediadores pedagógicos.

Además se cuenta con acceso a Internet no sólo dentro de los laboratorios sino en cada uno de los departamentos del Plantel. Se puede tener acceso a una conexión WiFi (inalámbrica), que resulta un recurso muy importante al momento de realizar trabajos de investigación y refuerzo del proceso de enseñanza-aprendizaje.

### **7.7.3. Materiales**

Existen en los Laboratorios proyectores de video que facilitan la mediación de los contenidos entre los docentes y estudiantes.

### **7.7.4. Físicos**

Se posee además una sala de audiovisuales debidamente equipada, y un auditorio con el mobiliario adecuado para la enseñanza, con proyector, pantalla o pizarra digital, amplificación de sonido y computador conectado a internet, que sería el lugar más óptimo para el desarrollo del programa de capacitación.

Se cuenta además con un dispositivo MIMIO-PS, que no es más que un dispositivo interactivo para pizarras blancas de borrado en seco y pantallas de proyección rígidas, convirtiéndose en una solución interactiva para educación mediante el uso de tecnología ya que convierte en interactiva las pizarras blancas que posee el establecimiento, y que podría ser usado para guardar todo el programa de capacitación en formato digital y servir como una guía para recordar lo aprendido.

### **7.7.5. Económicos**

La Institución al ser de tipo particular se solventa con las pensiones de los estudiantes, así pues si los directivos realizan conjuntamente con el departamento financiero un presupuesto, si se tendrían los recursos económicos necesarios para llevar a cabo el programa de capacitación. Tomando en cuenta también que parte del programa de capacitación puede ser llevado a cabo por personal propio de la Institución lo cual implica reducción de costos.

### 7.7.6. Organizacionales

Al obtener en primer lugar la aceptación para realizar el estudio y determinación del diagnóstico de las fortalezas y debilidades existentes en la institución y que están relacionadas con la práctica del liderazgo y los valores en las gestiones del personal, ya se dio un primer paso hacia el Interés de los directivos en mejorar los procesos dentro del Plantel.

Conociendo la gestión y empeño de las autoridades por organizar actividades que demanden la obtención de mejores resultados el programa propuesto de capacitación si sería sostenible y factible de realización.

### 7.8. Presupuesto

#### *Matriz No. 10. Presupuesto para el programa de capacitación*

<b>RUBRO</b>	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>VALOR UNITARIO</b>	<b>VALOR TOTAL</b>
Honorarios de capacitadores externos	Horas	20	\$ 30	\$ 600,00
Honorarios de docentes capacitadores	Horas	50	\$ 4	\$ 200,00
Copias de información en CD	Unidad	62	\$ 0,50	\$ 31,00
Papelería				\$ 50,00
Refrigerios 65 x 10 días	Día	10	\$ 32,5	\$ 325,00
<b>SUBTOTAL</b>				<b>\$ 1.206,00</b>
<b>Imprevistos 10%</b>				<b>\$ 120,60</b>
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 1.326,60</b>

**Elaborado:** Maricela Verdugo

## 7.9. Cronograma

**Matriz No. 11. Cronogramas de actividades, con fechas, duración y horarios**

<b>N°</b>	<b>Actividades</b>	<b>Duración</b>	<b>Fecha tentativa</b>	<b>Horario Tentativo</b>
1	Determinar las temáticas de acuerdo a las necesidades de capacitación, tomando como referencia la matriz No. 6	2 días	18 y 19 de Junio de 2012	8h00 - 13h00
2	Planificación de la Capacitación	Buscar Capacitadores y Elegir la mejor proforma 3 días	Del 20 al 22 de Junio de 2012	8h00 - 13h00
		Coordinar fecha, duración y lugar para la capacitación 1 día	25 de Junio de 2012	8h00 - 10h00
		Comunicar al Personal para la capacitación. 3 días	26 al 28 de Junio de 2012	8h00 - 13h00
3	Ejecución del Programa de Capacitación	Metodologías Innovadoras para enseñanza-aprendizaje. Duración 15 horas	2,3 y 4 de Julio de 2012	8h00 - 10h30, receso de 30 minutos 11h00 - 13h00
		Ética y Valores en el ejercicio de actividades. Duración 5 horas	5 de Julio de 2012	8h00 - 10h30, receso de 30 minutos 11h00 - 13h00
		Teorías del Liderazgo. Duración 5 horas	6 de Julio de 2012	8h00 - 10h30, receso de 30 minutos 11h00 - 13h00
		Técnicas de comunicación. Duración 5 horas	9 de Julio de 2012	8h00 - 10h30, receso de 30 minutos 11h00 - 13h00
		Tecnología Educativa y Uso de las TIC's. Duración 15 horas	10,11,12 y 13 de Julio de 2012	8h00 - 10h30, receso de 30 minutos 11h00 - 13h00
4	Evaluación de los resultados de la capacitación	Ralizar encuestas a Directivos, Personal Administrativo y de servicio, Docentes, Estudiantes, Padres de Familia. 2 semanas	1 mes	Después de 1 mes de iniciado el nuevo período lectivo 2012-2013
		Entrevista con Autoridades. 1 día		
		Revisar cuadros de aprovechamiento. 1 día		
		Revisar estadísticas de Aprovechamiento del DOBE. 1 día		
		Revisar registros de asistencia del personal y de los estudiantes. 2 días		
		Realizar un informe de los resultados de la evaluación 1 semana		

**Elaborado:** Maricela Verdugo

## 8. BIBLIOGRAFÍA

### BIBLIOGRAFÍA DE TEXTOS

- Ander Egg, Ezequiel (2007). "Introducción a la planificación estratégica", 1ra, edición. Buenos Aires-Argentina.
- Aponte, E. (2009). Liderazgo Educativo. Barquisimeto: Universidad "Fermín Toro".
- Ayala Villegas, Sabino (2005) "Teoría y Pensamiento administrativo", Tarapoto-Perú: Universidad Nacional de San Martín.
- Camps Cervera, Victoria (1994). "Los valores en la Educación". España.
- Casado, J. (2000) "El Directivo del Siglo XXI". Barcelona- España: Gestión.
- Chavarría Olarte, Marcela, (2007). "Educación en un mundo globalizado": Retos y tendencias del proceso educativo, México: Trillas, ITESM.
- Chiavenato, Idalberto (2006). Introducción a la teoría general de la administración. México: McGraw Hill Interamericana. 7ma. edición.
- Chiavenato, Idalberto (2007). "Administración de Recursos Humanos", El capital humano de las organizaciones, México: McGraw-Hill, 8va. edición.
- Correa Jaramillo, Carlos Enrique (2009). "Guía Didáctica Liderazgo, Valores y Educación", Loja-Ecuador: UTPL
- Frondizi, Risieri (2007) "¿Qué son los Valores? Introducción a la Axiología, Breviarios del Fondo de Cultura Económica (nº 135), México 1986, 3ra. Edición, 6ta. Reimpresión.
- Guillén Parra, Manuel (2006). "Ética en las organizaciones", Construyendo confianza, México: Pearson Prentice Hall.

- Ginebra, J. (1997). "Liderazgo en Acción: El Liderazgo y la Acción", Bogotá-Colombia: Mc Graw Hill.
- Gibson, J. [et al.] (2001). "Las Organizaciones", Santiago de Chile: Mc Graw Hill.
- Granados, María Antonieta. (2007). "Liderazgo Emprendedor", México: Cengage.
- Guillén Parra, Manuel (2006). "Ética en las Organizaciones", Construyendo confianza, Madrid-España: Pearson Prentice Hall.
- Herrera García, Jorge (1997). "Organización y Administración Escolar", Guayaquil- Ecuador: Universidad de Guayaquil.
- Kouzes, Jim, Posner, Barry (1999). "El Desafío del Liderazgo". México: Gránica.
- Londoño, Alejandro (1999). "112 Dinámicas", Bogotá-Colombia: Indoamerican Press Service.
- Lonergan, Bernard (1973). "Método en Teología", Verdad e Imagen, No.106, Salamanca: Sígueme
- McFarland, J, Senn, L. (1997). "Liderazgo para el Siglo XXI", Bogotá: Mc Graw Hill.
- Morán Márquez, Francisco (1996). "Valores Humanos". Guayaquil-Ecuador: Universidad de Guayaquil.
- Münch, Lourdes [et al.] (2010). "Administración y planeación de instituciones educativas". México: Trillas.
- Prieto Figueroa, L. B. (1984). "Principios generales de la educación". Caracas-Venezuela: Monte-Ávila.

- Prieto Castillo, Daniel (2004). "La comunicación en la educación". 2da. Edición, Buenos Aires: La crujía.
- Ponce Cárdenas, Vicente (1999). "Gestión de Recursos Educativos", Guayaquil-Ecuador: Universidad de Guayaquil.
- Rokeach, Milton (1973). "Understanding human values". Individual and societal. Comprendiendo los valores humanos Individual y Social.
- Siliceo, A., Casares, D. y González J. (1999). "Liderazgo, valores y cultura organizacional". Hacia una organización competitiva, México: Mc. Graw Hill

## **REFERENCIAS ELECTRÓNICAS**

- Chiñas Briseño, Faustina (2005). "Liderazgo Educativo". Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/recursos5/docs/ger/liderafas.htm>
- Definición De, "Gestión". Recuperado de: <http://definicion.de/gestion/>
- Díaz, María Isabel, Mota Janaidi, Tovar Johana, "Gestión y Tecnología", Definición y Tipos de Gestión. Recuperado de: <http://johanatov.blogspot.es/>
- Diccionario Sensagent. Recuperado de: <http://diccionario.sensagent.com/directivo/es-es/>
- Economía y Empresa, "Importancia de la Gestión Empresarial". Recuperado de: <http://blog.sage.es/economia-empresa/la-importancia-de-la-gestion-empresarial/>
- Franco Pérez, Juan Martín (2008). "Los valores morales". Recuperado de: <http://www.monografias.com/trabajos65/valores-morales/valores-morales2.shtml>
- Gestión, Calidad y Agregación de valor en información. Recuperado de: <http://b3.bibliotecologia.cl/ar-gestion.htm>

- Ibáñez, Martín (1976). citado por Juan Martín Franco en “Los valores morales”. Recuperado de: <http://www.monografias.com/trabajos65/valores-morales/valores-morales2.shtml>
- Lavelle (1955). “Algunas Clasificaciones de los valores”. Recuperado de: <http://www.copoe.org/blog/21401/pilar-sanchez-alvarez/algunas-clasificaciones-de-valores>
- Lozano P, Carlos V. (2006). ¿Qué es Gestión? "Entorno-Empresarial.Com". Recuperado de: <http://www.entorno-empresarial.com/?ed=66&pag=articulos&aid=5>
- Mangisch, G.G. (2011). “El rol directivo”. Recuperado de: [http://www.capitannemo.com.ar/rol\\_directivo.htm](http://www.capitannemo.com.ar/rol_directivo.htm)
- Morales de Casas, Maribel Elena (2011). “Los valores y su significado. ¿Qué se entiende por "Valor"?. Recuperado de: <http://www.monografias.com/trabajos14/los-valores/los-valores.shtml>
- Meinong, Von Alexius, [et al.] (1853-1921). Los Valores. Recuperado de: <http://www.buenastareas.com/ensayos/Los-Valores/630409.html>
- Olivetto Alberto, “Gestión empresarial”, Recuperado de: <http://www.monografias.com/trabajos72/gestion-empresarial/gestion-empresarial2.shtml>
- Ríos de Torres, Rosario Esther (2007). “Liderazgo educativo: sus estilos y particularidades, claves del éxito académico”. Universidad de Puerto Rico en Ponce. Recuperado de: [http://titulovweb.uprp.edu/tv/Liderazgo\\_educativo.ppt](http://titulovweb.uprp.edu/tv/Liderazgo_educativo.ppt).
- Sarria García, Jesús Alberto (2006). “El liderazgo en el contexto escolar”. Recuperado de: <http://www.monografias.com/trabajos43/liderazgo-escolar/liderazgo-escolar2.shtml#tipos>.
- Scheler, Max (1941), “Publicaciones Éticas I, II”. Recuperado de: <http://www.copoe.org/blog/21401/pilar-sanchez-alvarez/algunas-clasificaciones-de-valores>

- The free dictionary, El Diccionario Libre. “Directivo”, Recuperado de: <http://es.thefreedictionary.com/directivo>
- Vásquez, E. (1999). “Reflexiones sobre el valor (I)”. Recuperado de: <http://www.monografias.com/trabajos14/los-valores/los-valores.shtml>
- Visión CIDTUR (2004). “Directivos y líderes, ¿se forman?”. Recuperado de: <http://cidtur.eaeht.tur.cu/boletines/Boletines/Formacion/Formacion%20dic%2004/Directivos.htm>
- Zaleznik, Abraham (1977). “Directivos y líderes ¿son diferentes?”. Recuperado de: <http://cidtur.eaeht.tur.cu/boletines/Boletines/Formacion/Formacion%20dic%2004/Directivos.htm>.
- Zaleznik, Abraham (2007). “La diferencia entre Directivo y Líder”. Recuperado de: <http://achavero.blogspot.com/2007/07/zaleznic-la-diferencia-entre-directivo.html>.

## **DOCUMENTOS DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA**

- Centro Educativo Latinoamericano. “Código de Convivencia”. (2010)
- Centro Educativo Latinoamericano. “Manual de Procedimientos”. (2011)
- Centro Educativo Latinoamericano. “PTI Plan de Transformación Institucional”. (2011)
- Ministerio de Educación. Proyecto RETEC (Reforzamiento de la Educación Técnica). (2007).
- Centro Educativo Latinoamericano. “POA Plan Operativo Anual”. (2010-2011)
- Centro Educativo Latinoamericano. “Reglamento Interno”. (2000)
- Centro Educativo Latinoamericano. “Proyecto Educativo Institucional”. (2003-2009)

## 9. APÉNDICES

### APÉNDICE No. 1. ENCUESTA A DIRECTIVOS (GESTORES EDUCATIVOS)

La presente encuesta, ha sido diseñada con fines de investigación.

Respetuosamente solicitamos a Ud. Contestar el siguiente cuestionario. Sus respuestas serán de gran validez para nuestra investigación.

#### GRACIAS POR SU COLABORACIÓN INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:

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

#### INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento educativo:

Ubicación del establecimiento educativo:

Provincia:

Cantón:

Sector:            Urbano                      ( )                      Rural                      ( )

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

#### 1. Tipo de establecimiento:

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

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

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

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

- a. El número de miembros en la institución                      ( )
- b. Los resultados obtenidos en la institución                      ( )
- c. El valor y tiempo empleados en la institución                      ( )
- d. Otros (especifique).....

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

SI                      ( )                      NO                      ( )

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

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

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

SI ( ) NO ( )

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

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
A	Excelencia académica			
B	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			
E	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos			

**Las preguntas 12, 13 y 14 deben ser respondidas con términos sí o no**

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

- a. (\_\_\_\_) Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia
- b. (\_\_\_\_) Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución
- c. (\_\_\_\_) Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente
- d. (\_\_\_\_) Mantener actualizada la metodología

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

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

Si ( ) No ( )

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

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

## APÉNDICE No. 2. ENCUESTA A DOCENTES

Sr. Profesor:

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

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

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

1. SIEMPRE
2. A VECES
3. NUNCA

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

### GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

#### DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

**Nombre del establecimiento educativo:**

**Ubicación del establecimiento educativo:**

Provincia:

Cantón:

Sector: Urbano: ( ) Rural ( )

#### TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

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

#### INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:

Sexo: masculino ( ) femenino ( )

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

## 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 trasversal de la formación integral del estudiante.			
8. Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			
9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros			
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.			
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.			
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.			
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica			
14. Los directivos 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.			

### APÉNDICE No. 3. ENCUESTA A ESTUDIANTES

Estudiante:

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

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

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

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

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

#### 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

**Nombre del establecimiento educativo:**

**Ubicación del establecimiento educativo:**

Provincia:

Cantón:

Sector: Urbano: ( ) Rural ( )

#### TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

MATERIA DE ESTUDIO

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

#### 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 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			

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## APÉNDICE No. 4. ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

**Sr. Padre de Familia:**

Este cuestionario intenta recabar sus opiniones acerca de la ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN Y LIDERAZGO DE LAS AUTORIDADES DEL CENTRO EDUCATIVO en el que estudia(n) su(s) hijo(s).

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

### 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

**Nombre del establecimiento educativo:**

**Ubicación del establecimiento educativo:**

Provincia:

Cantón:

Sector: Urbano: ( ) Rural ( )

### TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

MATERIA DE ESTUDIO

- d. Fiscal. ( )
- e. Fiscomisional. ( )
- f. Municipal. ( )
- g. Particular laico. ( )
- h. Particular religioso. ( )

### INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:

Sexo: masculino ( ) femenino ( )

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

## 2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	Siempre	A veces	Nunca
1. La institución educativa promueve la práctica de valores dentro y fuera del plantel			
2. Los directivos de la institución ejercen sus actividades administrativas con liderazgo			
3. El director tiene en cuenta sus recomendaciones para la institución			
4. Los docentes de la institución realizan su papel con liderazgo			

A la siguiente pregunta conteste SI o No

### 5. Cuál fue la razón por la que Ud. eligió el Plantel Educativo

- Porque estaba cercano a su residencia ( )
- Porque el valor de la pensión se ajustaba a su presupuesto ( )
- Porque se identificó con la misión y visión institucionales ( )
- Porque le gustó la forma de ejercer el liderazgo dentro del establecimiento ( )
- Porque se brinda una enseñanza integral ( )
- Porque promueve la práctica de valores ( )
- Porque se ofrece una formación humana ( )

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## APÉNDICE No. 5. ENTREVISTA A DIRECTIVOS

1. ¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?
2. ¿El Centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?
3. ¿Cómo actuará 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?

## APÉNDICE No. 6. FOTOGRAFÍAS DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

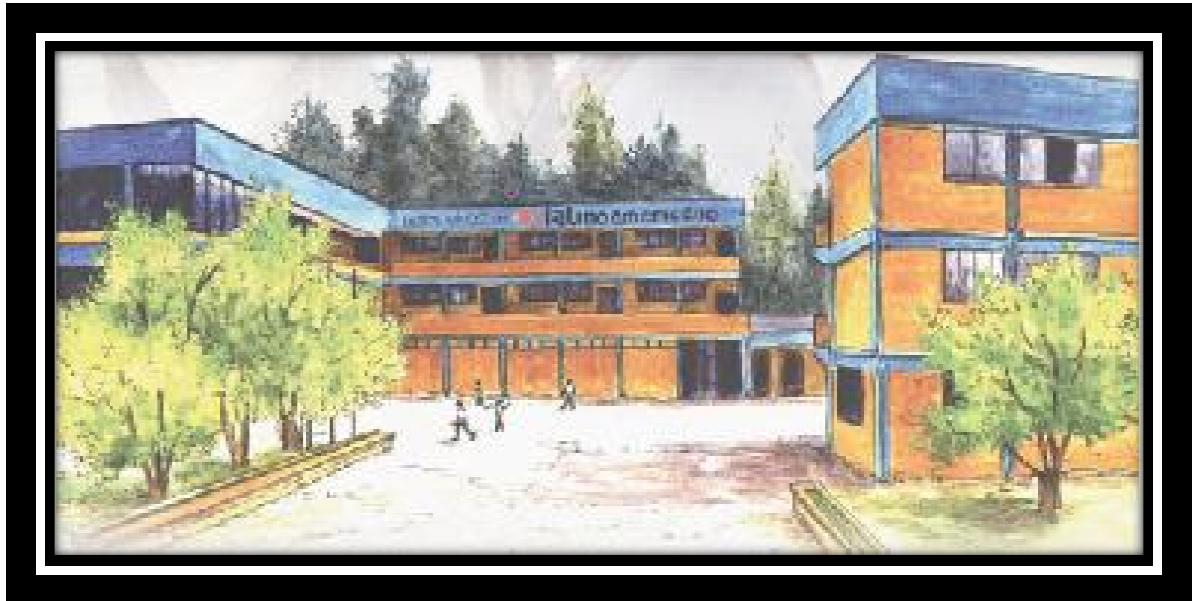


Imagen graficada de la vista frontal del Edificio de la Institución



Vista frontal Real de la Institución



**Personal Docente y Administrativo de la Institución**



**Alumnado de la Institución**

## APÉNDICE No. 7. EVIDENCIAS DE LA EJECUCIÓN DE LA PROPUESTA DE CAPACITACIÓN EN EL CENTRO EDUCATIVO “LATINOAMERICANO”

Sábado, 21 de julio de 2012 Contactos

[Home](#) | [Institución](#) | [Instalaciones](#) | [Escuela](#) | [Colegio](#) | [Academias](#) | **Noticias** | [Galería](#)

### CAPACITACIÓN PARA DOCENTES

**Noticias**

- 13/07/12 CAPACITACIÓN PARA DOCENTES
- 30/05/12 PRESENTACION REVISTA LATINO 2012
- 30/05/12 JURAMENTO A LA BANDERA
- 30/05/12 DESPEDIDA A LOS TERCEROS DE BACHILLERATO
- 28/05/12 VISITA DEL ALCALDE DE CUENCA
- 14/05/12 CAMPEONES DE ATLETISMO DEL LATINOAMERICANO

[Noticias anteriores](#)  
[Noticias del 2011](#)  
[Noticias del 2010](#)  
[Noticias del 2009](#)

13/07/2012

El personal docente del **CENTRO EDUCATIVO LATINOAMERICANO** de preprimaria, educación básica y bachillerato se encuentran recibiendo cursos de capacitación y actualización para educadores:

- *Metodología de la enseñanza, valores, liderazgo, ética y comunicación educativa.*
- *Uso de las Tic's en el sistema educativo.*

Temas de vital importancia para el ejercicio de la docencia en el sistema educativo actual. Auguramos éxito a todos los participantes.

### Ejecución de la Propuesta de Capacitación



Diplomas otorgados a los asistentes a los cursos de capacitación



**Diplomas recibidos por la capacitación realizada en el Centro Educativo  
“Latinoamericano”**