

UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA

*La educación Católica del Ecuador*

ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

**TEMA: “GESTION, LIDERAZGO Y VALORES EN EL CENTRO EDUCATIVO  
NUESTRA SEÑORA DEL CISNE DE LA CIUDAD DE QUITO”.**

Tesis de grado previa la obtención del Título de  
Magister en Gerencia y Liderazgo Educacional

**AUTOR: JOSE ANTONIO CUEVA RODRIGUEZ**

**DIRECTORA: Mgs. Mónica Unda Costa**

**CENTRO UNIVERSITARIO DE QUITO.**

**2012**

## CERTIFICACIÓN DE LA DIRECTORA

Loja, 01 de octubre del 2011

**Mgs.**

Mónica Unda Costa

**DIRECTORA DE TESIS**

### **CERTIFICA:**

Haber revisado el presente informe de investigación, que se ajusta a las normas establecidas por la Escuela de Ciencias de la Educación, Modalidad Abierta y a Distancia, de la Universidad Técnica Particular de Loja; por lo tanto, autoriza su presentación para los fines legales pertinentes.

.....

Mgs. Mónica Unda Costa

**DIRECTORA DE TESIS.**

**AUTORÍA.**

Las ideas y contenidos expuestos en el presente informe de investigación, son de exclusiva responsabilidad de su autor.

.....

JOSE ANTONIO CUEVA RODRIGUEZ

CI: 1101626206

## **ACTA DE CESION DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO.**

### **CESION DE DERECHOS**

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

Loja, 30 de noviembre del 2011.

**Mónica Unda Costa**  
**DIRECTORA DE TESIS**

**José Antonio Cueva Rodríguez.**  
**AUTOR**

## **AGRADECIMIENTO**

Mi agradecimiento sincero primero a Dios por darme salud, entusiasmo y perseverancia para cumplir con los objetivos propuestos.

A nuestra patrona “Nuestra Señora del Cisne” quien guía, cuida e intercede por mi ante el Todopoderoso para llevar adelante a la institución educativa.

A mi esposa Maggy y compañeros de trabajo por otorgarme la motivación y el apoyo incondicional en esta etapa de mi vida.

A la Universidad Técnica Particular de Loja por brindarme la oportunidad de crecer profesionalmente.

A mi tutora por saber guiarme y comprender el esfuerzo académico realizado.

## **DEDICATORIA**

Mi dedicatoria especial a mi adorada esposa Maggy quien supo apoyar y alentar constantemente en esta etapa especial de mi vida. A la Virgen del Cisne que con su amparo y protección ha sabido guiarme en el trayecto de mi vida, y darme la fortaleza para alcanzar las metas propuestas, en especial ésta que es la culminación de mis estudios de maestrante.

**CERTIFICADO INSTITUCIONAL**

Yo, Magdalena Prieto Torres, Directora de la Escuela Particular “Nuestra Señora del Cisne” autorizo al Sr. Lcdo. José Antonio Cueva Rodríguez estudiante de la Universidad Técnica Particular de Loja a que realice el trabajo de investigación solicitado de acuerdo a la comunicación recibida.

Quito, 30 de agosto del 2011

Atentamente,

Magdalena Prieto Torres

DIRECTORA

## INDICE DE CONTENIDOS

1.INTRODUCCION .....	1
2.MARCO TEÓRICO.....	4
2.1.LA GESTIÓN EDUCATIVA .....	4
2.1.1.Importancia:.....	5
2.1.2.Tipos de gestión: .....	7
2.1.3.La gestión educativa estratégica .....	8
2.1.4.Principios de la gestión educativa. ....	10
2.1.5.Funciones y procesos de la gestión administrativa. ....	12
2.1.6.La Gestión del conocimiento .....	14
2.1.6.1. Los objetivos de la gestión del conocimiento.....	14
2.1.6.2. El proceso de gestión del conocimiento.....	15
2.1.6.3. Proyectos de gestión del conocimiento.....	16
2.1.7.Gestión del talento humano.....	17
2.1.7.1. Definición.....	17
2.1.7.2. Definición de recursos humanos .....	18
2.1.7.3. Importancia de la administración del talento humano .....	18
2.1.7.4. Desarrollo de una filosofía en la administración del talento humano.....	20
2.1.7.5. El capital humano y sus competencias.....	22
2.1.8.Gestión por competencias.....	23
2.1.8.1. Importancia del desarrollo del capital humano en la competencia.....	23
2.1.8.2. Aporte de Gary Becker en el desarrollo del capital humano .....	23
2.1.8.3. Importancia del desarrollo de la gestión por competencias.....	24
2.1.8.4. Estructura de un modelo de gestión por competencias.....	24
2.2.Liderazgo Educacional .....	26
2.2.1. Concepto:.....	26
2.2.2. Tipos de liderazgo. ....	26
2.2.3. Liderazgo, grupos y educación.....	29

2.2.4. Un enfoque alternativo: El liderazgo efectivo, una herramienta del docente. ....	30
2.2.5. Sentido de liderazgo.....	31
2.2.6. LÍDER: Logro de metas del grupo .....	32
2.2.7. Como elegir un estilo de liderazgo. ....	33
2.2.8. Diferencias entre directivo y líder .....	35
2.3. Los valores y la educación .....	38
2.3.1. Clases de valores. ....	39
2.3.2. Papel del maestro en la formación de valores.....	40
3.METODOLOGIA.....	42
3.1. Participantes.....	42
3.2. Materiales e instrumentos: .....	43
3.3. Método y procedimiento .....	44
4. RESULTADOS .....	45
4.1. DIAGNÓSTICO. ....	45
4.1.1. Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión, liderazgo y valores. ....	45
4.1.1.1. El manual de organización.....	45
4.1.1.2. El código de ética .....	45
4.1.1.3. El plan estratégico.....	46
4.1.1.4. El plan operativo anual.....	46
4.1.1.5. El proyecto educativo institucional.....	46
4.1.1.6. Reglamento interno y otras regulaciones.....	46
4.1.2. La estructura organizativa de la Unidad Educativa.....	47
4.1.2.1. Misión y Visión.....	47
4.1.2.2. El organigrama.....	48
4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos.....	50
4.1.2.4. El clima escolar y convivencia de valores.....	50
4.1.2.5. Dimensión pedagógica curricular y valores.....	50
4.1.2.6. Dimensión organizativa operacional y valores.....	50
4.1.2.7. Dimensión administrativa y financiera y valores.....	51

4.1.2.8. Dimensión comunitaria y valores.....	51
4.1.3. Análisis FODA.....	51
4.1.3.1. Fortalezas y debilidades.....	52
4.1.3.2. Oportunidades y amenazas.....	53
4.2. RESULTADOS DE ENCUESTA Y ENTREVISTAS. ....	54
4.2.1 De los directivos.....	54
4.2.2 De los profesores. ....	61
4.3.3 De los estudiantes. ....	62
4.2.4 De los Padres de Familia. ....	63
5. DISCUSION. ....	65
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES.....	69
6.1. Conclusiones:.....	69
6.2 Recomendaciones.....	70
7.PROPUUESTA DE MEJORA .....	72
7.1 Título de la propuesta.....	72
7.2. Justificación.....	72
7.3. Objetivos de la propuesta.....	73
7.4. Actividades .....	73
7.4.1 El liderazgo como estrategia para mejorar el proceso de enseñanza - aprendizaje. .....	74
7.4.2 Mi vida orientada en valores.....	74
7.5. Localización y cobertura espacial.....	78
7.6. Población Objetiva .....	79
7.7. Sostenibilidad de la propuesta. ....	79
7.8 Presupuesto .....	80
7.9 Cronograma. ....	81
8. BIBLIOGRAFIA .....	82
9. APENDICES.....	84

**INDICE DE CUADROS Y FIGURAS.**

CUADROS		Pàg
Cuadro N° 1: Gestión escolar		9
Cuadro N° 2: Funciones básicas de la administración.		12
Cuadro N° 3: Líderes y gerentes		36
Cuadro N° 4: Organigrama del Colegio Particular "Nuestra Señora del Cisne"		49
Cuadro N° 5: Mapa de Quito		78
FIGURAS		
Figura N° 1: El proceso de la gestión del conocimiento.		15

## RESUMEN

La gestión, liderazgo y valores es una deficiencia que sufren muchas instituciones educativas a nivel nacional, estos problemas no son ajenos a la institución objeto de estudio en donde existe un liderazgo alto de la Directora que influye en la comunidad, personal de la institución y alumnos, pero este liderazgo no es transmitido por parte de los docentes hacia los estudiantes.

La gestión siendo un pilar fundamental de las instituciones para la eficiencia y eficacia en el manejo de los recursos, en esta institución según la investigación realizada, la gestión promueve la excelencia académica, porque existe una capacitación permanente en el personal, existe una buena utilización de recursos económicos evidenciándose en el crecimiento en la planta docente, infraestructura, equipos y maquinaria necesaria para el buen funcionamiento y desarrollo de la institución.

En el ámbito de los valores se observó que en la institución por tener un nombre religioso (Nuestra Señora del Cisne) los directivos son personas muy creyentes y portadores de valores humanos con un enfoque humanístico en donde valoran al ser humano ante todas las cosas, convirtiéndose en una de las fortalezas y por ende su carta de presentación ante la comunidad que ha confiado plenamente en la institución.

Con esta identificación del problema la presente investigación se realizó en el sur de la ciudad de Quito en la Escuela Particular “Nuestra Señora del Cisne” ubicada en la parroquia de Chillogallo en donde se aplicaron instrumentos de investigación como encuestas a una muestra representativa de docentes, directivos, alumnos y padres de familia de los cuáles se arrojó la siguiente conclusión general:

En la institución educativa el modelo de gestión es directa, no existe mucha burocracia, existe un alto liderazgo de la institución hacia la comunidad educativa, el liderazgo de los docentes hacia los alumnos es bajo y el fomento de valores se ve lo que incide en la formación y rendimiento de los alumnos, por lo que se propuso un programa acelerado de capacitación en liderazgo para docentes y directivos así como la enseñanza a través de las asignaturas de los valores institucionales.

## 1. INTRODUCCION

La escuela particular “Nuestra Señora del Cisne” en sus inicios se desempeñó siguiendo la corriente del sistema tradicional de educación, con un currículo y profesores de grado que impartían conocimiento en todas las áreas de estudio sin considerar sus competencias. Ante la necesidad de brindar una educación de calidad a la población, las autoridades de la institución en el año 2003 presentaron ante el organismo competente de educación la propuesta de modalidad de profesores asociados que consiste en que a partir del cuarto año de básica se asignan profesores por áreas, con esta propuesta la escuela tuvo la oportunidad de diversificar la planta docente con profesionales en cada área, satisfaciendo de esta manera las verdaderas necesidades de educación que la comunidad requiere en la actualidad.

Con este proceso de cambio y con la nueva oferta pedagógica, la institución ha tenido resultados de corto, mediano y largo plazo entre las principales tenemos la aceptación y posicionamiento de la escuela “Nuestra Señora del Cisne” en las familias del sector y el reconocimiento público y personal por parte del organismo educativo a través de los diferentes supervisores de educación, dando como resultado un aumento en la demanda lo que ha provocado que la escuela actualmente funciona en su capacidad máxima de alumnos.

Otro hecho trascendental de la institución es la innovación tecnológica tanto a nivel educativo como de gestión, al inicio la utilización de materiales tradicionales para la enseñanza aprendizaje como papelógrafos y grandes libros fueron reemplazados por equipos como retroproyectors y grabadoras; ya con el continuo avance en tecnología y al gran esfuerzo económico realizado por la institución estos han sido suplantados con equipos y programas modernos como computadoras, proyectores, plasmas y software educativo e internet lo que le ha permitido a la escuela ofrecer servicios como salas modernas de audiovisuales y virtuales, en donde los estudiantes desde el primer año de básica conocen y hacen uso de la tecnología, dando también la oportunidad al docente acceder a múltiples herramientas para la planificación y preparación de la clase y así mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje.

En el aspecto administrativo, se pasó de una gestión basada en el empirismo donde las decisiones tenían un gran porcentaje de intuición y experiencia a una gestión basada en la técnica donde la aplicación de la ciencia permite una toma de decisiones más acertada. De esta manera la institución inició sus labores con una estructura orgánica limitada y personal que desempeñaba varias funciones, en la actualidad se cuenta con un departamento moderno con funciones definidas, equipo tecnológico adecuado y personal especializado que permite una gestión adecuada de los recursos humanos, financieros y materiales.

Con esta gestión administrativa, la escuela actualmente cuenta con todos los departamentos que exige la educación moderna y que dan apoyo al sistema pedagógico como son: la Dirección, el departamento administrativo financiero, el departamento médico general, departamento médico odontológico, el departamento psicopedagógico y el departamento de servicios generales; cada uno de ellos tiene el recurso humano especializado, la infraestructura adecuada y los recursos materiales y tecnológicos necesarios para su normal funcionamiento, además en gestión de seguridad la institución tiene con un sistema de alarma monitoreado y guardianía, contando además con un sistema de control que permite evaluar la gestión de cada uno de ellos.

Los valores como asignatura en el sistema educativo tradicional no existía, no había ese impulso formal por parte de los organismos de control, lo que es indispensable en la formación del ser humano sobre todo en edad escolar que es donde se cultiva y forja a los grandes hombres del mañana. La escuela desde su creación ha hecho de los valores uno de los pilares fundamentales en su vida institucional es así como en el periodo lectivo 2007-2008 y ante la realidad social que viven los estudiantes del centro educativo en donde un elevado porcentaje provienen de hogares disfuncionales, sin el cuidado de los padres debido a la migración a otros países, ante este escenario la institución educativa toma la decisión de añadir a la malla curricular la materia de valores como una estrategia para complementar una educación orientada en valores.

Para fortalecer el aprendizaje de valores la institución además realiza programas culturales y religiosos como son los actos en honor a la patrona de la institución la Virgen del Cisne cuya fiesta se celebra en el mes de junio por motivo del día del niño y

la familia, en donde se da realce a la importancia de la familia como célula de la sociedad dando importancia a los verdaderos valores que forman al ser humano.

Otra actividad que realiza la escuela para la práctica de valores es la donación de alimentos, ropa usada en perfectas condiciones, calzado y juguetes que son donados por los alumnos/as de la institución recolectados por la institución y distribuidos a los diferentes comunidades de escasos recursos dentro y fuera de la provincia, también se le asigna una gran cantidad de estos recursos al párroco del sector para que este a su vez distribuya según las necesidades propias de la parroquia. Con estas acciones la institución cumple con el objetivo de cultivar el valor institucional de la solidaridad, convirtiéndose en una cultura que se ha ido repitiendo año tras año.

Con el presente trabajo de investigación, el investigador ha logrado captar y entender los diferentes enfoques y sistemas con que cuenta la gestión de una institución educativa que en este caso corresponde a la realidad de la escuela particular “Nuestra Señora del Cisne” que a pesar de su corta edad (13 años) ha logrado posicionar un sistema educativo único, alcanzando un liderazgo, reconocimiento y admiración de toda la comunidad educativa.

El objetivo general que persigue esta investigación es el de Identificar los diferentes modelos de gestión que se aplican en los centros educativos, el estilo de liderazgo que ejercen los directivos y la práctica de valores, como elementos importantes que influyen en la calidad de la formación del ser humano.

Para poder conseguir estos resultados se ha planteado los siguientes objetivos específicos: el primero es el de conocer los diferentes modelos de gestión, los estilos de liderazgo y los valores que se aplican en los centros educativos; como segundo objetivo específico planteamos la necesidad de realizar un diagnóstico sobre las formas de gestión, liderazgo y la práctica de valores en un centro de estudios, el tercero es el de identificar el impacto que causa las variables estudiadas en la calidad de la educación.

Hago una cordial invitación a los lectores que les fascina la gestión educativa a leer esta investigación donde encontrará la realidad institucional de una institución educativa en cuanto a gestión, liderazgo y valores.

## 2. MARCO TEÓRICO.

### 2.1. LA GESTIÓN EDUCATIVA

La palabra gestión es un término utilizado comúnmente en el mundo empresarial y tiene que ver con la forma de administrar los recursos que poseen las instituciones públicas o privadas, dentro de estos recursos se encuentran las personas que constituyen el pilar fundamental de las organizaciones y es que “La gestión se apoya y funciona a través de personas, por lo general equipos de trabajo, para poder lograr resultados.” (Rubio, 2007).

La gestión implica actuar, ejecutar, hacer las cosas pertinentes de la empresa, es administrar un ente, “la administración consiste en darle forma, de manera consciente y constante, a las organizaciones” (Stoner, Freeman, & Gilbert, 1996, pág. 7), de una forma eficiente y eficaz que permite el logro de los objetivos empresariales sea cual sea su finalidad.

Lozano (2006) va más allá, dice que la gestión es esencialmente algo muy similar a la ejecución, a la capacidad de hacer, de sincronizar aspiraciones y objetivos bajo la premisa del uso eficiente de recursos y capacidades para lograr beneficios dentro de parámetros aceptables de eficiencia. Asimismo, posee componentes fundamentales que se refieren a la estrategia, los procesos internos, la cultura, los productos y el mercado.

Antes de seguir analizando lo que implica la gestión, es importante tener una definición clara de esta, De la Cruz (2011) define conceptualmente esta palabra afirmando “que la gestión hace referencia a la acción y 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.”

Con lo expuesto y con la definición dada, poco a poco el término gestión va proporcionando elementos interesantes que conllevan a creer que toda empresa tiene

su propio modelo de gestión, que no es más que la forma peculiar de hacer las cosas, de gestionar de manera eficiente y productiva los recursos humanos, económicos y materiales. “Un modelo de gestión es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad. Los modelos de gestión pueden ser aplicados tanto en las empresas y negocios privados como en la administración pública” (Definición.de, 2011), este marco de referencia incluye aspectos técnicos, morales, culturales, de liderazgo, clima laboral y otros elementos.

Tobar (Federico) en su artículo titulado “Modelos de Gestión” dice que un modelo de gestión corresponde al equivalente al paradigma científico dentro de la empresa, cita a Thomas Kuhn quien afirma que la noción de paradigma adopta dos sentidos diferentes: la primera como constelación de creencias, valores y técnicas que comparten los miembros de una comunidad y un compromiso compartido de dichas creencias; la segunda como soluciones concretas de problemas que empleados como modelos pueden reemplazar reglas explícitas como base de solución de los recientes problemas de la ciencia normal”

Diversos son los modelos de gestión que se aplican en las empresas, Pero ¿qué modelo de gestión es el más eficiente para una empresa?, mucho depende del ámbito donde se desenvuelve la organización, para ello es importante realizar un análisis del entorno y conocer la estrategia que la empresa adopte para competir en ese ambiente, de acuerdo a esos dos elementos la empresa debe de adoptar un modelo de gestión que permita competir dentro de ese entorno.

### **2.1.1 Importancia:**

El gestionar recursos es importante porque permite administrar científicamente una organización sea esta empresarial, educativa, de servicios o cualquier otro ente, y para ello se cuenta con teorías, métodos, técnicas desarrolladas a través del tiempo. Hoy en día las organizaciones enfrentan un gran reto con respecto al mercado en consecuencia de diversos factores tecnológicos, económicos, políticos, sociales, culturales etc. Cada uno de estos factores obliga a las compañías a estar en constantes cambios de menor o mayor impacto a nivel interno o externo; sin embargo se hace necesario de manera

casi obligatoria responder a las necesidades generadas para que la organización no caiga en pérdidas que sean lamentables no solo para los propietarios o socios sino por todo el recurso humano de la organización.

El nivel de adaptación que tenga la organización con el ambiente depende de la capacidad que tiene el directivo o gerente para gestionar su institución y esta capacidad depende de efectividad de coordinar los esfuerzos humanos. Una buena gestión ayuda a obtener mejor personal, equipo, materiales, dinero y relaciones humanas. Se mantiene al frente de las condiciones cambiantes y proporciona previsión y creatividad, el mejoramiento es su consigna constante.

Reyes Ponce (2010) nos enumera la importancia de la gestión como: La gestión se da donde quiera que existe un organismo social, aunque lógicamente sea más necesaria, cuanto mayor y más complejo sea éste. El éxito de un organismo social depende, directa e inmediatamente, de su buena administración y sólo a través de ésta, de los elementos materiales, humanos, etc. con que ese organismo cuenta. Para las grandes empresas, la gestión técnica o científica es indiscutible y obviamente esencial, ya que por su magnitud y complejidad, simplemente no podrían actuar si no fuera a base de una administración sumamente técnica.

Para las empresas pequeñas y medianas, también, quizá su única posibilidad de competir con otras, es el mejoramiento de su gestión, o sea, obtener una mejor coordinación de su elementos: maquinaria, mercado, calificación de mano de obra, etc. La elevación de la productividad, toma importancia actualmente en el campo económico, social y depende, por lo dicho, de la adecuada administración de las empresas, ya que si cada célula de esa vida económica social es eficiente y productiva, la sociedad misma, formada por ellas, tendrá que serlo.

En especial para los países que están desarrollándose; quizá uno de los requisitos substanciales es mejorar la calidad de su administración, porque, para crear la capitalización, desarrollar la calificación de sus empleados y trabajadores, etc., bases esenciales de su desarrollo, es indispensable la más eficiente técnica de coordinación

de todos los elementos, la que viene a ser, por ello, como el punto de partida de ese desarrollo.

Podemos concluir la importancia de la administración, con los hechos que la demuestran objetivamente: La administración se aplica a todo tipo de Empresa, el éxito de un organismo depende directa e inmediatamente de su buena administración, una adecuada administración eleva la productividad, la eficiente técnica administrativa promueve y orienta el desarrollo. En los organismos grandes de la administración es indiscutible y esencial, en la pequeña y mediana empresa la única posibilidad de competir, es aplicando la administración.

### **2.1.2 Tipos de gestión:**

A nivel macro la gestión se mide por los resultados alcanzados en un tiempo determinado, al menor costo posible y en el tiempo planificado, a nivel micro la gestión tiene una diversidad de elementos que debe manejar, es así que se es especialista para manejar el recurso humano, los recursos financieros , la tecnología y un sin número de ámbitos. Es así que varios autores (Diaz, Mota, & Tovar, 2008) quienes presentan a continuación una serie de conceptos como:

**Gestión Tecnológica:** Es el proceso de adopción y ejecución de decisiones sobre las políticas, estrategias, planes y acciones relacionadas con la creación, difusión y uso de la tecnología.

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

**Gestión de Proyecto:** es la disciplina que se encarga de organizar y de administran los recursos de manera tal que se pueda concretan todo el trabajo requerido por un proyecto dentro del tiempo y del presupuesto definido.

**Gestión de Conocimiento:** se trata de un concepto aplicado en las organizaciones, que se refiere a la transferencia del conocimiento y de la experiencia existente entre sus miembros. De esta manera, ese acervo de conocimiento puede su utilizado como un recurso disponible para todos los miembros de la organización.

**Gestión Ambiente:** es el conjunto de diligencias dedicadas al manejo del sistema ambiental en base al desarrollo sostenible. La gestión ambiental es la estrategia a través de la cual se organizan las actividades antrópicas que afectan el ambiente, con el objetivo de lograr una adecuada calidad de vida.

**Gestión Estratégica:** es un útil curso del área de Administración de Empresas y Negocios que ha sido consultado en 3593 ocasiones. En caso de estar funcionando incorrectamente, por favor reporta el problema para proceder a solucionarlo.

**Gestión Administrativo:** es uno de los temas más importantes a la hora de tener un negocio ya que de ella va depender el éxito o fracaso de la empresa. En los años hay mucha competencia por lo tanto hay que retroalimentarse en cuanto al tema.

**Gestión Gerencial:** es el conjunto de actividades orientadas a la producción de bienes (productos) o la prestación de servicios (actividades especializadas), dentro de organizaciones.

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

**Gestión educativa:** tiende al logro de los objetivos y metas educacionales, atendiendo las necesidades básicas de los alumnos, de los padres, de los docentes y de la comunidad toda, en pos de un modelo de país solidario, ético y participativo.

### 2.1.3 La gestión educativa estratégica

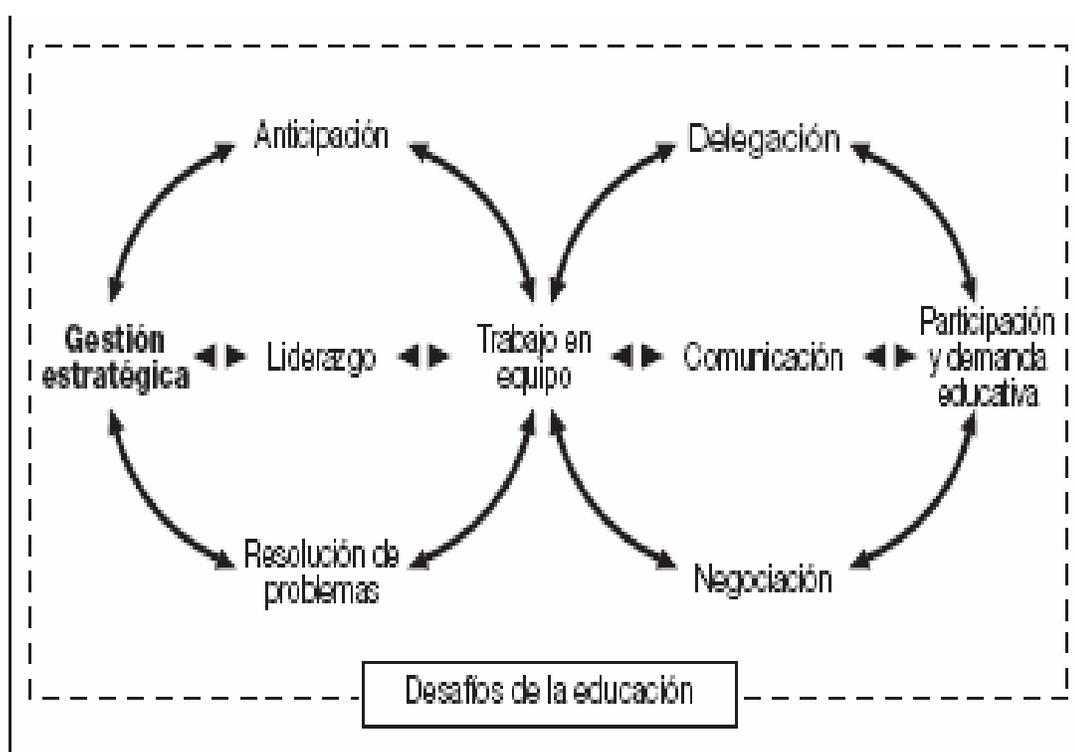
Actualmente se asume que la tarea fundamental en el rediseño de las organizaciones escolares es revisar la disociación existente entre lo específicamente pedagógico y lo genéricamente organizacional. Esto supone visualizar que la palanca de las transformaciones educativas radica en una gestión integrada de la institución educativa estratégica. Sólo una profunda transformación de la forma de trabajo en educación permitirá situar al sistema educativo en óptimas condiciones de avanzar hacia los objetivos estratégicos que lo están desafiando: calidad, equidad, pertinencia del currículo y profesionalización de las acciones educacionales.

La transformación en la que estamos inmersos nos impone transitar desde un presente modelo de administración escolar muy enraizado en el pasado, hacia un modelo

presente lanzado hacia el futuro, aunque muchas veces parezca sólo un deseo: la gestión educativa estratégica.

Desde un punto de vista más ligado a la teoría organizacional, la gestión educativa es vista como un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir los mandatos sociales. La gestión educativa puede entenderse como las acciones desarrolladas por los gestores que pilotean amplios espacios organizacionales. Es un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas; a la exploración y explotación de todas las posibilidades; y a la innovación permanente como proceso sistemático.

Cuadro N° 1  
Gestión Escolar



Fuente: Gestión escolar

Elaborado por: Autor

La gestión educativa sólo puede ser entendida como nueva forma de comprender y conducir la organización escolar, en la medida en que se reconozca como uno de sus fundamentos el cálculo estratégico situacional; y, más aún, sólo en la medida en que éste preceda, presida y acompañe esa acción educativa de tal modo que, en la labor cotidiana de la enseñanza, llegue a ser un proceso práctico generador de decisiones y comunicaciones específicas.

Gestión tiene que ver con gobernabilidad y ésta, con los nuevos balances e integraciones necesarias entre lo técnico y lo político en educación: sólo mediante este reposicionamiento estratégico de las prácticas de dirección de las Organizaciones educativas puede hablarse de gestión.

#### **2.1.4 Principios de la gestión educativa.**

Los principios son hipótesis que han sido comprobadas y que reflejan o explican la realidad y por lo tanto son valiosos para predecir lo que bajo las circunstancias similares debe ocurrir. Fayol estructuró varios principios aplicables a la gestión educativa, pero hizo notar que éstos son flexibles y no absolutos y adaptables a cualquier necesidad. Afirma Fayol: “Los principios son flexibles y susceptibles de adaptarse a todas las necesidades. Se trata de saber utilizarlos. Es un arte difícil que exige inteligencia, experiencia, decisión y medida” (MEC, 2000). Los principios son los siguientes:

**División del trabajo:** En el sector educativo tiene como propósito el logro de objetivos y metas determinadas en el Plan Estratégico, la división del trabajo tiene sus limitaciones que la experiencia puede ayudar a superar.

**Autoridad y responsabilidad:** La autoridad, comprendida como el derecho a mandar y el poder de hacerse obedecer, señalando que la autoridad debe ir siempre acompañada de su respectiva responsabilidad. A su vez, afirma que a todo aquel que se le asigna una responsabilidad debe estar revestido de la correspondiente autoridad.

**Disciplina:** La disciplina es esencialmente obediencia, aplicación, energía, comportamiento y una muestra externa de respeto, observada de acuerdo con el convenio entre la institución y sus colaboradores. Declara que la disciplina requiere del ejemplo de los superiores en todos los niveles y el cumplimiento de leyes y reglamentos de educación.

**Unidad de mando:** El principio significa que nadie debe recibir órdenes de más de un superior.

**Unidad de dirección:** Este principio establece que las actividades que tengan un mismo objetivo deben tener un solo plan de trabajo. Se pretende evitar así que dentro de un mismo organismo, se enfoque un mismo problema con dos o más planes diferentes.

**Subordinación del interés particular al interés general:** Este principio se explica por sí solo, el interés de un profesor o grupo de docentes no debe prevalecer frente al interés institucional.

**Remuneración del personal:** Se refiere a que la remuneración y la forma de pago deben ser justas a tiempo de proporcionar la máxima satisfacción, tanto a las autoridades como a los colaboradores.

**Jerarquía:** Se define de la jerarquía como la serie de niveles que existen dentro de la estructura institucional, desde la autoridad más alta hasta los puestos de menor importancia. Entendiéndose por vía jerárquica, el camino que siguen las comunicaciones y órdenes pasando por todos los niveles de la institución, desde o hacia la más alta autoridad. Este camino puede modificarse saltando algunos niveles, cuando sea necesario y sin afectar el proceso.

**Orden:** Se puede interpretar este principio como orden en el ámbito pedagógico, financiero, administrativo, operativo, material y orden en lo social. Para lograr una armonía dentro de la institución educativa y su contexto.

**Equidad:** Es la relación entre la lealtad del grupo y la bondad y justicia que los superiores aplican a sus relaciones con los colaboradores. Es decir, la gerencia requiere obtener la lealtad y bondad del personal. Ello se obtiene por medio de la cortesía y justicia en su trato.

**Estabilidad del personal:** Es la necesidad de dar seguridad al personal y evitar al frecuente cambio de colaboradores.

**Iniciativa:** Se entiende como la libertad de proponer y la de ejecutar; es una de las mayores satisfacciones que un ser humano puede experimentar. Fayol aconseja a los administradores que sacrifiquen su vanidad personal con el fin de permitir a sus subordinados utilizar su iniciativa.

**La unión del personal:** Fayol sintetiza este principio en la expresión la unión hace la fuerza, para hacer hincapié en la necesidad del trabajo en equipo. Para lograr esa armonía y la unión entre el personal, necesarios para el trabajo de equipo, es fundamental la comunicación horizontal. Debe evitarse el abuso de las comunicaciones escritas y las divisiones en el personal, por su efecto debilitante en el espíritu de cuerpo de la institución.

### 2.1.5 Funciones y procesos de la gestión administrativa.

Henry Fayol en la primera parte del siglo XX, planteó la idea de que todos los gerentes realizan cinco funciones administrativas: planifican, organizan, mandan, coordinan y controlan (Coulter, 2000). En la actualidad la administración se sigue organizando en torno a las funciones administrativas, que hoy se han reducido a cuatro funciones básicas: planificación, organización, dirección y control, que a continuación se definirán brevemente cada una de ellas:

Cuadro Nº 2  
Las funciones básicas de la administración

PLANIFICACIÓN	ORGANIZACIÓN	DIRECCIÓN	CONTROL
Definir metas, establecer la estrategia y desarrollar subplanes para coordinar las actividades.	Determinar qué es necesario hacer, cómo se llevará a cabo y quién lo realizará.	Dirigir y motivar a todas las partes involucradas y resolver conflictos.	Vigilar las actividades Para asegurarse de que se realicen tal como fue planeado.

Autor: Robbins Coulter

Fuente: Libro de Administración.

Si no tiene usted previsto ningún destino en particular, no importa qué camino emprenda. En virtud de que las organizaciones existen para lograr algún propósito,

alguien debe definir con claridad ese propósito y los medios para darle cumplimiento, ese alguien es la gerencia quien es la responsable conjuntamente con los mandos medios de definir el rumbo y formular las estrategias que permitan alcanzar los objetivos.

Revisando cada uno de los procesos que cumple la administración, Coulter (2000) presenta una breve descripción de cada una de ellas, así tenemos: La función de **planificación** está a cargo del proceso de definir las metas, establecer una estrategia para alcanzarlas y desarrollar planes para integrar y coordinar actividades, esto lo realiza normalmente la alta dirección.

Otra responsabilidad de los gerentes consiste en diseñar la estructura de la organización. A esta función la llamamos **organización**. Se refiere al proceso de determinar que tareas es necesario realizar, quien las llevará a cabo, cómo habrán de agruparse las tareas, quién rendirá cuentas a quién y en qué nivel se tomarán las decisiones.

Como sabemos en toda organización existe personal y la labor de la gerencia consiste en integrar y coordinar el trabajo de esas personas. A esto se le llama la función de **dirección**. Cuando los gerentes motivan a sus subordinados, dirigen las actividades de otras personas, seleccionan el canal de comunicación más eficaz o resuelven conflictos surgidos entre los miembros de la fuerza de trabajo, están ejerciendo la función de dirección.

La última de las funciones administrativas que realizan los gerentes es el **control**. Una vez establecidas las metas (función de planificación), formulados los planes. (función de planificación). Determinados los arreglos estructurales (función de organización) y contratado, capacitado y motivado el personal (función de dirección), todavía es posible que algo resulte mal, para asegurarse de que las cosas funcionen correctamente los gerentes deben vigilar el rendimiento. El rendimiento real debe ser comparado con las metas establecidas de antemano, si se presentan desviaciones significativas la tarea de

gerencia consiste en lograr que el rendimiento del trabajo vuelva a la normalidad, este proceso de vigilar, comparar y corregir es lo que se conoce como la función de control. El proceso administrativo es el conjunto de decisiones y actividades de trabajo que los gerentes hacen en forma continua al planificar, organizar, dirigir y controlar. Esto significa que, cuando los gerentes hacen su trabajo (es decir, cuando desempeñan las funciones administrativas), suelen llevar a cabo sus actividades sobre la marcha y de manera continua, es decir lo hacen dentro de un proceso. No existen puntos simples y definidos de inicio o final cuando los gerentes planifican, organizan, dirigen y controlan. Cuando los gerentes administran, es frecuente que se involucren en actividades que implican algo de planificación, algo de organización, algo de dirección y algo de control, y que tal vez ni siquiera las realizara en el mismo orden.

### **2.1.6 La Gestión del conocimiento**

Hoy por hoy la información ha pasado ser una herramienta fundamental dentro de las organizaciones, algunas de ellas lo han convertido en una ventaja competitiva. ¿pero que realmente es la gestión del conocimiento?, para Elphick (2009) constituyen procesos preacordados que permiten mejorar la utilización del conocimiento y de la información que manejan las personas y los grupos.

La Gestión del conocimiento debe ser entendida como la instancia de gestión mediante el cual se obtiene, despliega o utiliza una variedad de recursos básicos para apoyar el desarrollo del conocimiento dentro de la organización. Es por ello que entender cómo estructurar las iniciativas de Gestión del conocimiento generará una ventaja a la hora de considerar al conocimiento dentro de la estrategia de la organización.

#### **2.1.6.1 Los objetivos de la Gestión del conocimiento**

La finalidad de administrar el conocimiento es el de utilizar de manera eficiente la información que genera una institución. Según Pavez (2000; Pavez, 2000), los objetivos que han dado base a la Gestión del conocimiento son:

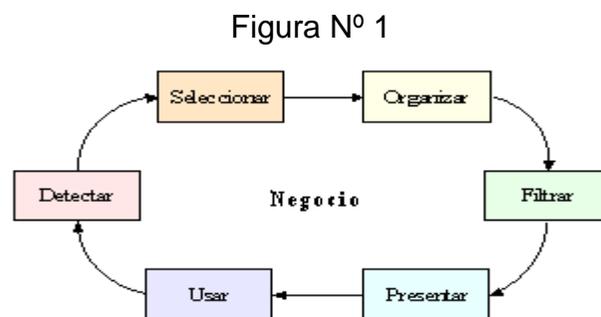
- a. Formular una estrategia de alcance organizacional para el desarrollo, adquisición y aplicación del conocimiento.
- b. Implantar estrategias orientadas al conocimiento.

- c. Promover la mejora continua de los procesos de negocio, enfatizando la generación y utilización del conocimiento.
- d. Monitorear y evaluar los logros obtenidos mediante la aplicación del conocimiento.
- e. Reducir los tiempos de ciclos en el desarrollo de nuevos productos, mejoras de los ya existentes y la reducción del desarrollo de soluciones a los problemas.
- f. Reducir los costos asociados a la repetición de errores.

Para ello es necesario comprender cuál es el proceso asociado a la Gestión del conocimiento y cómo este proceso establece las características de cada proyecto de gestión del conocimiento.

### 2.1.6.2 El proceso de Gestión del conocimiento

El proceso de Gestión del conocimiento debe entenderse como los subprocesos necesarios para el desarrollo de soluciones orientadas a generar las bases del conocimiento de valor para la organización. El proceso presentado en la figura 1 representa la cadena de agregación de valor a cada una de las instancias de conocimiento existentes en la organización. Cabe destacar que el proceso de Gestión del conocimiento se centra en el concepto de generación de valor asociado al negocio, el cual ayudará a descartar las instancias de conocimiento que sean no-relevantes.



**Figura 1 - El proceso de Gestión del conocimiento**

Fuente: Artículo sobre la gestión del conocimiento –Alejandro Paez.

Tal como se representa en la figura 1, la Gestión del conocimiento puede ser descrita como el proceso sistemático de detectar, seleccionar, organizar, filtrar, presentar y usar la información por parte de los participantes de la organización, con el objeto de

explotar cooperativamente los recursos de conocimiento basados en el capital intelectual propio de las organizaciones, orientados a potenciar las competencias organizacionales y la generación de valor, donde:

**Detectar:** Es el proceso de localizar modelos cognitivos y activos (pensamiento y acción) de valor para la organización, el cual radica en las personas. Son ellas, de acuerdo a sus capacidades cognitivas (modelos mentales, visión sistémica, etc.), quienes determinan las nuevas fuentes de conocimiento de acción.

- a. **Seleccionar:** Es el proceso de evaluación y elección del modelo en torno a un criterio de interés. Los criterios pueden estar basados en criterios organizacionales, comunales o individuales, los cuales estarán divididos en tres grandes grupos: Interés, Práctica y Acción.
- b. **Organizar:** Es el proceso de almacenar de forma estructurada la representación explícita del modelo.
- c. **Filtrar:** Una vez organizada la fuente, puede ser accedida a través de consultas automatizadas en torno a motores de búsquedas. Las búsquedas se basarán en estructuras de acceso simples y complejas, tales como mapas de conocimientos, portales de conocimiento o agentes inteligentes.
- d. **Presentar:** Los resultados obtenidos del proceso de filtrado deben ser presentados a personas o máquinas. En caso que sean personas, las interfaces deben estar diseñadas para abarcar el amplio rango de comprensión humana. En el caso que la comunicación se desarrolle entre máquinas, las interfaces deben cumplir todas las condiciones propias de un protocolo o interfaz de comunicación.
- e. **Usar:** El uso del conocimiento reside en el acto de aplicarlo al problema objeto de resolver. De acuerdo con esta acción es que es posible evaluar la utilidad de la fuente de conocimiento a través de una actividad de retroalimentación.

Sobre el proceso descrito anteriormente, es posible desarrollar el concepto de proyecto de Gestión del conocimiento, el cual tiene como objetivo generar las instancias que reflejen de manera práctica cada una de las etapas del proceso.

### 2.1.6.3 Proyectos de Gestión del conocimiento

Algunos tipos de proyectos se pueden catalogar dentro de las clases que se detallan a continuación (Pavez, 2000) :

- a. **Capturar y rehusar conocimiento estructurado:** Este tipo de proyectos reconoce que el conocimiento se encuentra embebido en los componentes de salida de una organización, tales como diseño de productos, propuestas, reportes, procedimientos de implementación, código de software, entre otros.
- b. **Capturar y compartir lecciones aprendidas desde la práctica:** Este tipo de proyectos captura el conocimiento generado por la experiencia, el cual puede ser adaptado por un usuario para su uso en un nuevo contexto.
- c. **Identificar fuentes y redes de experiencia:** Este tipo de proyectos intenta capturar y desarrollar el conocimiento contenido, permitiendo visualizar y acceder de mejor manera a la experticia, facilitando la conexión entre las personas que poseen el conocimiento y quienes lo necesitan.
- d. **Estructurar y mapear las necesidades de conocimiento para mejorar el rendimiento:** Este tipo de proyecto pretende apoyar los esfuerzos en el desarrollo de nuevos productos o el rediseño de procesos haciendo explícito el conocimiento necesario para una etapa particular de una iniciativa.
- e. **Medir y manejar el valor económico del conocimiento:** Este tipo de proyecto reconoce que los activos tales como patentes, derechos de autor, licencias de software y bases de datos de clientes, crean tanto ingresos y costos para la organización, por lo que se orientan a administrarlos más juiciosamente.
- f. **Sintetizar y compartir conocimiento desde fuentes externas:** Este tipo de proyectos intentan aprovechar las fuentes de información y conocimiento externas, proveyendo un contexto para el gran volumen disponible (Universidades).

Es importante destacar que los distintos proyectos descritos anteriormente concuerdan en una visión objetiva de negocios: la agregación de valor en torno a las necesidades de la organización.

## 2.1.7 **Gestión del talento humano.**

### 2.1.7.1 **Definición:**

Para ubicar el papel de la Administración del Talento Humano es necesario empezar a recordar algunos conceptos. Así pues, precisa traer a la memoria el concepto de administración general. Aunque existen múltiples definiciones, más o menos concordantes, para que el propósito de este ensayo diremos que es "La disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado" (Chiavenato, 2007, pág. 35).

Como fácilmente puede apreciarse, el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario, se detendrá. De aquí a que toda organización debe prestar primordial atención a su personal, (talento humano). En la práctica, la administración se efectúa a través del proceso administrativo: planear, ejecutar y controlar.

### 2.1.7.2 **Definición de recursos y talento humano**

La organización, para lograr sus objetivos requiere de una serie de recursos, estos son elementos que, administrados correctamente, le permitirán o le facilitarán alcanzar sus objetivos. Existen tres tipos de recursos (Chiavenato, 2007, pág. 24)

- a. **Recursos materiales:** Aquí quedan comprendidos el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, etc.
- b. **Recursos técnicos:** Bajo este rubro se listan los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.
- c. **Talento humano:** No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.

### 2.1.7.3 **Importancia de la administración del talento humano.**

No hay duda de que muchos trabajadores por lo general están insatisfechos con el empleo actual o con el clima organizacional imperante en un momento determinado y

eso se ha convertido en una preocupación para muchos gerentes. Tomando en consideración los cambios que ocurren en la fuerza de trabajo, estos problemas se volverán más importantes con el paso del tiempo.

Todos los gerentes deben actuar como personas claves en el uso de técnicas y conceptos de administración de personal para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo. Pero aquí nos detenemos para hacernos una pregunta: ¿Pueden las técnicas de administración del talento humano impactar realmente en los resultados de una compañía? en el caso de una organización, la productividad es el problema al que se enfrenta y el personal es una parte decisiva de la solución. Las técnicas de la administración de personal, aplicadas tanto por los departamentos de administración de personal como por los gerentes de línea, ya han tenido un gran impacto en la productividad y el desempeño (Senga).

Aun cuando los activos financieros, del equipamiento y de planta son recursos necesarios para la organización, los empleados - el talento humano - tienen una importancia sumamente considerable. El talento humano proporciona la chispa creativa en cualquier organización. La gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, y de establecer los objetivos y estrategias para la organización. Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos. El trabajo del director de talento humano es influir en esta relación entre una organización y sus empleados.

**"La dirección del talento humano es una serie de decisiones acerca de la relación de los empleados que influye en la eficacia de éstos y de las organizaciones".**  
(Chiavenato, 2007, pág. 55).

En la actualidad los empleados tienen expectativas diferentes acerca del trabajo que desean desempeñar. Algunos empleados desean colaborar en la dirección de sus puestos de trabajo, y quieren participar en las ganancias financieras obtenidas por su organización. Otros cuentan con tan pocas habilidades de mercado que los empresarios deben rediseñar los puestos de trabajo y ofrecer una amplia formación antes de contratar. Así mismo, están cambiando los índices de población y la fuerza laboral.

#### 2.1.7.4 **Desarrollo de una filosofía en la administración del talento humano.**

Las acciones de las personas siempre están basadas en sus suposiciones básicas; esto es particularmente cierto en relación con la administración de personal. Las suposiciones básicas con respecto a las personas, pueden ser, si se les puede tener confianza, si les desagrada el trabajo, si pueden ser creativas, por qué actúan como lo hacen y la forma en que deben ser tratadas, comprenden una filosofía propia de la administración de personal. Todas las decisiones sobre el personal que se tomen - la gente que se contrate, la capacitación que se les ofrece, las prestaciones que se le proporcionen - reflejan esta filosofía básica.

¿Cómo se desarrolla una filosofía así? En cierta medida, eso es algo que se tiene de antemano. No cabe la menor duda de que una persona trae consigo a su trabajo una filosofía inicial basada en sus experiencias, educación y antecedentes, sin embargo, esta filosofía no está grabada en piedra (Senga). Debe evolucionar continuamente en la medida en que la persona acumula nuevos conocimientos y experiencias. Por lo tanto, se procederá a analizar algunos de los factores que influyen en estas filosofías.

##### **a. Influencia de la filosofía de la alta administración.**

Uno de los factores que darán forma a la filosofía personal de cada empleado será la de la alta administración de la empresa para la cual trabaje. Aunque la filosofía de la alta administración puede o no ser explícita, generalmente se comunica por medio de sus acciones y se extiende a todos los niveles y áreas en la organización.

##### **b. Influencia de las suposiciones básicas propias acerca del personal.**

La filosofía que se tenga sobre la administración del personal estará influida también por las suposiciones básicas que se hagan sobre las personas. Por ejemplo, Douglas McGregor ( 2007) distingue entre dos conjuntos de suposiciones que clasificó como Teoría X y Teoría Y. Afirma que las suposiciones de la Teoría X sostienen que: el ser humano promedio tiene un rechazo inherente hacia el trabajo y lo evitará si puede.

Debido a esta característica humana de rechazo al trabajo, la mayoría de las personas deben ser obligadas, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos a fin de lograr que realicen un esfuerzo adecuado (Stoner, Freeman, & Gilbert, 1996).

El ser humano promedio prefiere ser dirigido y desea evitar responsabilidades. En el otro extremo, las acciones de algunos gerentes reflejan un conjunto de suposiciones de la Teoría Y, las cuales sostienen que:

1. El ser humano promedio no rechaza inherentemente el trabajo.
2. El control externo y la amenaza de castigos no son los únicos medios para lograr que se realice un esfuerzo hacia los objetivos de la organización.
3. Los empleados estarán más motivados al satisfacer sus necesidades de orden superior en cuanto al logro, estima y autorrealización.
4. El ser humano promedio aprende, en condiciones apropiadas, no solo a aceptar sino también a buscar responsabilidades.
5. La capacidad de ejercer un grado relativamente alto de imaginación, ingenio y creatividad en la solución de problemas organizacionales están continuamente distribuidas en la población y no al contrario.

Senga cita a Rensis Likert quien afirma que, suposiciones como éstas, se manifiestan a sí mismas en dos tipos o sistemas básicos de organizaciones a las que califica como Sistema I y Sistema IV. En las organizaciones de Sistema I señala:

- a. La gerencia es considerada como desconfiada hacia los subordinados.
- b. El grueso de las decisiones y la fijación de metas de la organización se realiza en la cúpula.
- c. Los subordinados se ven forzados a trabajar con temor, amenazas y castigos.
- d. El control está muy concentrado en la alta dirección.

En su lugar, Likert propone el Sistema IV, es decir, una organización basada en suposiciones del tipo de la Teoría Y. En las organizaciones del Sistema IV:

- a. La gerencia tiene confianza absoluta en los subordinados.
- b. La toma de decisiones está generalmente dispersa y descentralizada.
- c. Los trabajadores se sienten motivados por su participación e influencia en la toma de decisiones.

- d. Hay una amplia y amistosa interacción entre superiores y subordinados.
- e. La responsabilidad para el control está muy difundida y los niveles más bajos tienen una participación importante.

Además de los dos factores mencionados anteriormente, existe otro - La necesidad de motivar a los empleados - que afectará la formación de una filosofía propia sobre el personal. Imaginemos en este momento que dentro de una organización existe un puesto vacante. ¿Qué se puede hacer para incrementar la probabilidad de que la persona que se elija para ocuparlo permanezca en la organización y sea productiva? Tal vez se podría pedir a los solicitantes al puesto que hagan una serie completa de pruebas de personalidad, intereses y aptitudes. También se puede considerar la posibilidad de someter a los candidatos a una serie de entrevistas.

Sin embargo, se sabe que la validez de las pruebas escritas y las entrevistas no merecen calificaciones muy elevadas. Es decir, éstas no prevén el rendimiento laboral posterior. Al parecer, ello se debe a que están muy alejadas de las conductas laborales reales. Por tanto, para poder realizar una selección efectiva y correcta de la persona que ocupará un puesto vacante dentro de una organización se debe primero efectuar un análisis de puestos.

#### **2.1.7.5 El capital humano y sus competencias.**

Es el aumento en la capacidad de la producción del trabajo alcanzada con mejoras en las capacidades de trabajadores. Estas capacidades realzadas se adquieren con el entrenamiento, la educación y la experiencia. Se refiere al conocimiento práctico, las habilidades adquiridas y las capacidades aprendidas de un individuo que lo hacen potencialmente. En sentido figurado se refiere al término capital en su conexión con lo que quizá sería mejor llamada la "calidad del trabajo" es algo confuso. En sentido más estricto del término, el capital humano no es realmente capital del todo. El término fue acuñado para hacer una analogía ilustrativa útil entre la inversión de recursos para aumentar el stock del capital físico ordinario (herramientas, máquinas, edificios, etc.) para aumentar la productividad del trabajo y de la "inversión" en la educación o el

entrenamiento de la mano de obra como medios alternativos de lograr el mismo objetivo general de incrementar la productividad.

### **2.1.8 Gestión por competencias.**

Es una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas. Garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas, "de lo que saben hacer" o podrían hacer.

#### **2.1.8.1 Importancia del desarrollo del capital humano en la competencia.**

Sabemos que la tecnología de avanzada es indispensable para lograr la productividad que hoy nos exige el mercado, pero vemos también que el éxito de cualquier emprendimiento depende principalmente de la flexibilidad y de la capacidad de innovación que tenga la gente que participa en la organización.

Además en la era actual, la tecnología y la información están al alcance de todas las empresas, por lo que la única ventaja competitiva que puede diferenciar una empresa de otra es la capacidad que tienen las personas dentro de la organización de adaptarse al cambio. Esto se logra mediante el fortalecimiento de la capacitación y aprendizaje continuo en las personas a fin de que la educación y experiencias sean medibles y más aún, valorizadas conforme aun sistema de competencias.

#### **2.1.8.2 Aporte de Gary Becker en el desarrollo del capital humano.**

Este economista norteamericano fue premiado con el Nobel por trabajar con el concepto de Capital humano. Sin embargo por mucho tiempo su trabajo acerca de este tema fue ignorado y criticado por los principales economistas del mundo, quienes no lo consideraban un verdadero par por dedicar su estudio a dicho concepto al extender el dominio del análisis microeconómico a un amplio rango de comportamiento humano e interacción, incluyendo aquel que no tiene relación con el mercado. Becker comenzó a estudiar las sociedades del conocimiento y concluyó con su estudio que su mayor tesoro era el capital humano que estas poseían, esto es, el conocimiento y las habilidades que forman parte de las personas, su salud y la calidad de sus hábitos de trabajo, además logra definir al capital humano como importante para la productividad

de las economías modernas ya que esta productividad se basa en la creación, difusión y utilización del saber. El conocimiento se crea en las empresas, los laboratorios y las universidades; se difunde por medio de las familias, los centros de educación y los puestos de trabajo y es utilizado para producir bienes y servicios. Si bien antes se consideraba que la prioridad era el desarrollo económico y que luego vendría todo lo demás- educación, vivienda y salud- hoy es completamente diferente ya que la vinculación entre educación y progreso económico es esencial. Becker lo puntualiza de la siguiente manera: " **La importancia creciente del capital humano puede verse desde las experiencias de los trabajadores en las economías modernas que carecen de suficiente educación y formación en el puesto de trabajo**". (Chiavenato, 2007)

### **2.1.8.3 Importancia del desarrollo de la gestión por competencias.**

Es una de las herramientas principales en el desarrollo del Capital Humano. La gestión por competencias hace la diferencia entre lo que es un curso de capacitación, con una estructura que encierre capacitación, entrenamiento y experiencia que son necesarios de definir para los requerimientos de un puesto o identificar las capacidades de un trabajador o de un profesional. Sería importante entonces, validar los conocimientos o experiencias más operativa –menos mental- por llamarle de algún modo, que es una forma de "llamar" a este movimiento a un mayor número de personas, y de hacerlo también más entendible y aceptable por todos los trabajadores de la empresa.

Un tema crítico al que atiende directamente el modelo es el impulsar la innovación para el liderazgo tecnológico ya que los trabajadores conocerán su propio perfil de competencia y el requerido por el puesto que ocupan o aspiran, identificando y actuando sobre las acciones necesarias para conseguir el perfil requerido. Se incentiva así el clima innovador desde la base, fundamentalmente a través del auto desarrollo.

Todo esto permite profundizar la Alianza Estratégica empresa - trabajadores al generar mejores RR.HH. con desarrollo de carrera, movilidad, flexibilidad y mayor empleabilidad ayudará a realizar proyectos empresariales de bajo costo y alto Valor Agregado Neto a través de la utilización de los mejores RR.HH de la empresa, asignándolos según las

necesidades de cada proyecto y permitiendo la capitalización de experiencias y conocimientos existentes.

#### **2.1.8.4 Estructura de un modelo de gestión por competencias.**

**i. Confección del catálogo de competencias:**

A partir de la descomposición de las tareas que es necesario hacer para un proceso, se identifica lo que se necesita saber hacer para ejecutar eficientemente dichas tareas.

**ii. Estructuración de conocimiento dentro de un esquema predefinido:** una vez identificadas las competencias se debe trabajar en la descripción clara de cada uno de sus niveles, para poder realizar las calificaciones en forma eficiente y objetiva.

**iii. Identificar los requerimientos de competencias para un puesto o equipo de trabajo:**

De esta forma, se puede individualizar el grado de adecuación y la forma de cubrir las posibles brechas, así se podrá identificar a los colaboradores que cuentan con conocimientos críticos dentro de la empresa y su potencial uso evitando que el ejecutivo en una división dependa exclusivamente de los recursos que tenga a su alcance, lo que permitirá asignar siempre a la persona más idónea para el puesto, y solo en el evento que no exista internamente se podrá recurrir a la contratación de empresas externas.

Como se dijo, son los cambios en las operaciones, los que traerán los beneficios más importantes. El modelo es una herramienta imprescindible para conseguir esos cambios, ya que los nuevos estilos de trabajo requieren una forma sistemática para la identificación de los requerimientos de competencias en la operación, así como contar con ellos en tiempo y forma. Para que este modelo de gestión de RRHH sea operativo deberán definirse nuevos roles, responsabilidades y nuevos procesos, no sólo para administrar los conocimientos que hoy tienen los trabajadores y profesionales de una

organización en particular, sino también para que ésta "capacidad colectiva de hacer" aumente a través de la incorporación de nuevas prácticas, nuevas tecnologías, socialización de los conocimientos, etc.

## **2.2 Liderazgo Educativo**

### **2.2.1 Concepto:**

El liderazgo se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad. El Diccionario de Ciencias de la Conducta (1956), lo define como las "cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos".

Otras definiciones son: -"El liderazgo es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas"

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

En el proceso de socialización, las sociedades tienden a producir el tipo de hombre que requieren para auto perpetuarse. Una estructura social autoritaria tiende a promover en su seno el florecimiento de formas autoritarias de liderazgo. Paralelamente, un liderazgo democrático es más probable que se desarrolle dentro de una estructura democrática.

Sin embargo, no siempre este proceso es perfecto, ya que puede originarse personalidades que en diversos momentos se apartan de las normas establecidas. Por ejemplo, cuando en una sociedad autoritaria, se va generando paulatinamente un grupo innovador que, dependiendo de diversos factores, pueden actuar como agente de cambio social evolutivo o innovador.

Teniendo en consideración que la estructura social influye en el tipo de liderazgo, también podemos constatar que un líder puede asumir, en diversas ocasiones, distintos estilos de conducción de grupos, dependiendo de quién toma las decisiones. De este modo podemos hablar de un:

**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.

**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.

**Líder Socio-emocional.-** a decir de Cartwright y Zander, posee la capacidad y los recursos necesarios para que los otros se sientan a gusto y satisfechos de pertenecer al grupo.

**Líder de Opiniones.-** es el líder que en el grupo informal influye sobre las creencias y actitudes de otros.

Tal vez ésta ha sido la categorización más tradicional, que sobre los estilos y tipos de liderazgo se han escrito. El eterno dilema del líder es: cuándo comportarse según uno de estos estilos; cuándo ser "bueno" y cuando ser "fuerte", es decir: en qué momento aplicar la "mano dura" y cuándo la "mano blanda". Según Granados (1999) existen distintas maneras de caracterizar los **tipos de liderazgo**. La autora establece una tipología a partir de las **características o condiciones personales** de quién ejerce el liderazgo. Así tenemos:

**El líder pulpo:** 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.

**El líder araña:** 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.

**El líder muerto:** 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 o comunidad.

**El líder tortuga:** es el pasivo, es el que no tiene iniciativa, trabaja sólo cuando el grupo le exige o lo cuestiona.

**El líder zorro:** es el aprovechador, es el que utiliza su cargo para fines económicos y políticos, es el que trabaja sólo para figurar.

f) **El líder abeja:** 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.

Para Perlman (1985) está surgiendo un nuevo enfoque que señala que los **líderes efectivos** captan las condiciones cambiantes de sus grupos y son flexibles en adaptar su conducta a los nuevos requerimientos. Esta afirmación hace referencia al enfoque que Miguel Cornejo (1999) denomina "**Liderazgo de Excelencia**". El señala que un "Auténtico líder de Excelencia ejerce su influencia con éxito en todos los diferentes aspectos de su vida; de lo contrario, el desequilibrio en algunos de ellos irremediamente le afectará en los otros. El reto es lograr una satisfacción plena de vida integral del ser humano para lograr la Excelencia como Líder".

En este sentido, el líder de Excelencia no sólo lo es en su centro laboral, sino que ejerce una influencia positiva en su vida social, familiar o de pareja.

El punto central de este enfoque de "Liderazgo de Excelencia" es el **conocimiento de uno mismo** para que después pueda influir con éxito en los diferentes grupos a los que pertenezca. De acuerdo a esto, entonces en la medida en que se conozca a sí mismo una persona (sus sentimientos, emociones, estados de ánimo, limitaciones, potencialidades, etc.) podrá dar un giro a su vida e iniciarse en el camino hacia un liderazgo de Excelencia.

Contrariamente al líder de Excelencia está el **líder tradicional**. Campoverde (1993) señala que el líder tradicional es aquel que: no se da cuenta ni vislumbra el aceleramiento de los cambios, mantiene un estado rígido hasta el final, crea

dependencia y rechaza la innovación, confunde renovación con despersonalización, no percibe la realidad cambiante sino su pasado inmóvil.

### **2.2.3 Liderazgo, grupos y educación.**

Las funciones observables de liderazgo han permitido a la dinámica de grupos clasificar distintos grupos (permisivo, autocrático, paternalista, democrático, participativo). Ahora bien, en una sociedad democrática -con aquel máximo grado de participación en los intereses comunes por parte de todos- las funciones de liderazgo no pueden ser patrimonio de unos pocos sino requisito de todos. Si todos tienen la posibilidad (y de algún modo el deber) de desempeñar funciones de liderazgo, es lógico que han de tener un entrenamiento concreto en esas funciones, y el mejor camino es el desempeño en los grupos. Y la encargada de realizar ese entrenamiento es la educación.

La educación, en un sentido moderno, es la creación de un sistema de relaciones humanas, persiguiendo la mejor calidad de tal tipo de relaciones, la dinámica de grupos, que se ocupa forzosamente de las relaciones humanas, ha observado sus diferentes tipos, los ha clasificado, ha experimentado las consecuencias en cada tipo de relaciones. Habitualmente, las relaciones se clasifican como autocráticas (de violencia), democráticas (de tipo contractual), individualista (de *laissez faire*), paternalistas (forma suavizada de la autocracia).

El ser humano, en su vida diaria, puede manejarse con varias de ellas, según el medio en que está actuando. Y además no deberían ser considerados como tipos de relaciones totalmente aislados, sino como un "continuum". Es decir que la humanidad, los grupos, los individuos pueden ser ubicados dinámicamente en momentos o estadios diferentes de una línea de las relaciones humanas que se modifica.

La línea o el "continuum" de las relaciones humanas se mueven en una dirección que va de la dependencia hacia la independencia. No se trata pues de distinciones rígidas. Implica multiplicidad de variantes. En última instancia, se trata de recorrer un camino que lleva de la "inmadurez" hacia cada vez más "madurez", tales etapas las recorrió la

humanidad, las recorre el individuo en la escuela y en el hogar, y las recorren también los grupos cuando se van entrenando.

Entonces el ser humano no es simplemente "democrático" o "individualista". En la vida y en diferentes grupos se puede movilizar en diferentes estadios o momentos de ese "continuum". Lo que importa es avanzar en la dirección. Tanto la dinámica de grupos como la educación están interesadas en tal proceso de avance, o sea que el individuo sea más maduro e independiente.

Para completar lo que antecede, bajo otro ángulo, podemos insinuar que las relaciones humanas han recorrido estos tres (al menos) momentos:

1. Lucha: enfrentamiento de intereses opuestos.
2. Coexistencia: tolerancia de intereses opuestos.
3. Participación o colaboración: concurrencia en lo común sin renuncia a los propios intereses.

Este esquema de los tres momentos puede ser aplicado a múltiples situaciones relacionales, y nos posibilita ver en qué etapa se han detenido o se encuentran actualmente. La etapa de lucha es la más primitiva, es la de la violencia (que tiene como alternativas el autoritarismo autocrático o paternalista). Finalmente, se puede señalar otro elemento de confluencia: educación es igual a crecimiento. La dinámica de grupos persigue en términos generales que los individuos se desarrollen, que crezcan, que maduren.

#### **2.2.4 Un enfoque alternativo: El liderazgo efectivo, una herramienta del docente.**

En la labor educativa, los docentes tienen la oportunidad de compartir e interactuar con diferentes grupos: alumnos, padres, colegas en el centro educativo, comunidad u otro ámbito. Evidenciándose así la expresión más palpable que el ser humano vive y se desarrolla en grupos.

La dinámica que se genera entre los miembros del grupo hace crecer, estimular y activar las potencialidades de cada uno de los integrantes y del grupo en general,

posibilitando que el **liderazgo sea compartido**. (Este enfoque resalta la participación de todos los miembros para asumirlo). De acuerdo a este enfoque, se presentará una definición del sentido que debe tener el liderazgo, así como los distintos tipos y funciones que le competen al líder.

#### 2.2.5 Sentido de liderazgo..

Un principio básico para la orientación del trabajo de grupo es el liderazgo. Todo grupo requiere una conducción (liderazgo) que facilite la tarea y favorezca el logro de los objetivos establecidos y definidos con la participación de todos los miembros preferentemente. Por ejemplo, en el grupo educativo, el docente puede actuar como líder promoviendo la participación de los padres, niños y comunidad en general. De acuerdo a este enfoque no es sólo el docente es quien realiza acciones, sino que a su vez éste promueve la participación de alumnos, padres, etc. Llegando así a compartir la tarea propuesta. Es así como la conducción y acción puede ser distribuida entre el grupo permitiendo que todos los miembros tengan oportunidad de desarrollar las correspondientes capacidades.

Este enfoque postula entonces, que cualquier miembro del grupo puede ser líder, en el sentido de poder actuar y servir a las funciones del grupo. Es así que el liderazgo distribuido favorece la acción y la capacidad de trabajo del grupo. Por otro lado, es importante resaltar la relación que existe entre la estructura del grupo y el liderazgo. La estructura grupal se define como el conjunto de relaciones que se dan entre los miembros del grupo. El liderazgo se desarrollará en la medida que existan estas relaciones. La persona que se convertirá en líder de un grupo determinado estará en función de la situación específica en que encuentre el grupo.

Al respecto Adair (1990) afirma que la noción de liderazgo podría ser considerada como un proceso sin forma que comparten algunos o todos los miembros de un grupo, en la medida que se adapta a las características de cada grupo y, por consiguiente, a la de sus miembros. Cualquier miembro que, en un momento dado se encontrará desempeñando una función necesaria o efectiva para lograr las metas del grupo, resultaría el líder en ese momento.

### 2.2.6 LÍDER: Logro de metas del grupo

Un aspecto esencial en el estudio del liderazgo, nos refiere Vroón (1990), lo constituye los mecanismos que un grupo crea para la eficiente consecución de sus objetivos y para que los miembros satisfagan aquellas necesidades surgidas en el grupo. Por medio de un mecanismo de diferenciación de papeles, los grupos utilizan en su beneficio las características diferenciales de sus miembros, asignando tareas para las que cada uno se encuentre más capacitado. El liderazgo es un aspecto de este proceso.

Como se ha manifestado, en situaciones de grupo en la que exista una necesidad surge la figura del líder, que permitirá la consecución de los objetivos del grupo. Ya algunos autores como Maslow, señalaban que **el hombre tiene distintas necesidades:** Fisiológicas (alimento, agua), de salud (seguridad social), de estima (respeto a sí mismo, status) y de realización personal.

Estas necesidades al presentarse en el grupo deberán ser satisfechas por quien haya asumido la conducción del mismo. Basado en las necesidades del individuo y por consiguiente del grupo, que postula Maslow, Adair (1990) nos explica la presencia del liderazgo en el grupo a través del "Modelo de Tres Círculos". El autor desarrolla la idea de que los grupos de trabajo se asemejan a los individuos en el sentido que, a pesar de que aquéllos son siempre únicos y singulares (cada uno desarrolla su propia "personalidad de grupo") comparten, como sucede a los individuos, algunas necesidades comunes. En tales grupos se presentan **tres áreas de necesidad**, las que en su momento deben ser satisfechas por el miembro que asume el papel de líder:

- \* La necesidad de desempeñar una tarea común.
- \* La necesidad de mantenerse como una entidad social coherente, es decir la "necesidad de conservación de grupo".
- \* Las necesidades individuales de cada miembro del grupo.

Las dos primeras áreas hacen mención a las características colectivas del grupo. En relación a la tercera área, los líderes expertos, a lo largo de toda la historia, se han

percatado de que estas necesidades existen por el sólo hecho de ser humanos y es una condición del líder satisfacerlas. El reconocimiento de estas necesidades individuales hace que el hombre, por ejemplo, sienta satisfacción en su trabajo por las oportunidades que se le ofrezcan para su realización, como el reconocimiento y el desarrollo personal y profesional.

Las tres áreas de necesidades, expuestas en el diagrama, influyen unas sobre otras, sea para bien o para mal. Por ejemplo si un grupo guiado por su líder no lleva a cabo su tarea, esto va a incrementar las tendencias desintegradoras en el grupo y dará lugar a una menor satisfacción en cada miembro y no será posible para quién ejerce el liderazgo, preservar su existencia. Pero al contrario, el logro en términos de una meta común tiende a fortalecer las relaciones entre el líder y los miembros, creando un sentido de identidad en el grupo y el sentimiento de "nosotros".

Podemos afirmar que las comunicaciones internas adecuadas y el espíritu de liderazgo bien desarrollado, entre otros elementos que influyen en la dinámica grupal, hacen que un grupo pueda cumplir mejor sus tareas, creándose un clima de satisfacción que permite el desarrollo del grupo.

De lo expuesto, podemos concluir que para que cualquier grupo u organización satisfaga las áreas de necesidades expuestas, deben llevarse a cabo ciertas funciones que serán responsabilidad del líder, aunque esto no significa que sea él quien debe realizarlas. En el siguiente apartado abordaremos las funciones que el liderazgo puede cumplir.

### **2.2.7 Como elegir un estilo de liderazgo.**

Para elegir un tipo de liderazgo se puede mencionar la necesidad de tener en cuenta los siguientes factores:

- a. La personalidad del líder, con especial atención cómo cuando exprese sus sentimientos e ideas.
- b) La estructura del grupo, dado que no es aconsejable aplicar tácticas democráticas allí donde existe una tradición autoritaria; por lo menos, durante el periodo inicial de la relación líder-grupo.

Un profesor no pretenderá comportarse como un líder democrático "repentinamente" en un centro educativo en que el tipo de relaciones es autoritario y la amenaza refuerza el actuar de los alumnos.

c) El tipo de tarea que se tiene entre manos, en la medida que la realización de la misma requiera o no de consenso.

Por ejemplo una determinada comunidad, puede tener la necesidad de asignar tareas para dar solución al problema del centro educativo. Al respecto tendría que optar la comunidad (por consenso) realizar acciones conjuntas. En ese momento un líder que trata de crear consenso es lo más conveniente.

d) La situación por la que el grupo atraviesa, expresada en condiciones de emergencia que eventualmente parezcan requerir de acciones muy rápidas, tales como las situaciones de desastre.

En las situaciones de un desastre natural, sería más recomendable un líder autoritario en un inicio para designar tareas que den solución al problema.

e) El tamaño del grupo, en grupos pequeños un líder democrático permite tomar decisiones llegando a un consenso. En grupos numerosos la presencia de un líder autoritario puede facilitar dicho proceso.

Por lo expuesto, no es recomendable la aplicación permanente y rígida de un sólo estilo de liderazgo a lo largo de toda la existencia del grupo. Es preferible adaptar el mismo a las demandas de la personalidad, la estructura del grupo, la tarea, la situación y el tamaño del grupo.

Para ello se requiere que el líder pueda:

- Expresar con franqueza sus ideas y sentimientos.
- Estar dispuesto a recibir ideas y sentimientos nuevos, es decir, permitir y alentar la recepción de nuevos datos acerca de sí mismo y de otros.
- Correr riesgos y experimentos con su propia conducta.

La forma de dirigir un grupo influye poderosamente no sólo en su funcionamiento sino también en la calidad de las soluciones que produce. El líder debe considerar que la eficacia de un grupo puede ser poderosamente optimizada cuando:

- Existe un clima cordial de aceptación, exento de amenazas, que permita a los miembros expresar libremente sus dudas e ignorancias y hacer las preguntas que consideren necesarias.

- Se dé un enfoque de colaboración en la ejecución de la tarea, caracterizado por la ayuda mutua y la cabal comprensión del propósito.
- El liderazgo se distribuye en todo el grupo en función de la experiencia de cada uno, pero con la responsabilidad de hacer trabajar en forma fructífera a todos sus miembros. De otro lado, se debe tener presente que se requiere de ciertas actitudes para lograr el funcionamiento eficaz del grupo, los mismos que son mencionados por Londoño (1999) y que son: Iniciar y aportar ideas, dar y pedir información y opiniones, aclarar, sintetizar, resumir y dar ejemplos, evaluar la eficiencia del grupo y diagnosticar cuáles son los obstáculos que dificultan su funcionamiento, alentar y respaldar la participación de los miembros.

A nuestro entender, en el proceso de transformación de una sociedad, al optar por un estilo de liderazgo, le cabe al Sector educación la enorme responsabilidad de generar las bases para una formación del futuro ciudadano acorde con los principios de la democracia y de la innovación para afrontar los futuros retos y ser un líder de calidad en la medida que se siente comprometido consigo mismo y la sociedad a encaminarse a favor del cambio.

### **2.2.8 Diferencias entre directivo y líder**

**El liderazgo** significa guiar, es un proceso gerencial que orienta, dinamiza, conduce el componente de la organización. La clave del liderazgo se encuentra en las fortalezas del equipo y relaciones basadas en la confianza, el respeto en cuanto aporte y sugerencias, las funciones de un Líder son:

- a. Integrar.- Hacer que las personas se sientan parte del grupo, y cumpla sus promesas y compromisos. Haga que sus palabras sean de honor.
- b. Organizar.- Evaluar y organizar las acciones.
- c. Coordinar.- Todas las funciones simultáneas y ordenadas.
- d. Representar.- Presentar y defender los puntos de vista del grupo u organización.

El Trabajo en Equipo otra característica fundamental del liderazgo implica un grupo de personas trabajando de manera coordinada, cooperando para lograr un resultado. Siendo importante establecer trabajo en equipo: compromiso, coordinación, confianza, comunicación, complementariedad.

### a) Diferencias entre líderes y gerentes

Cuadro N° 3  
Líderes y gerentes

Líderes	Gerentes
<ul style="list-style-type: none"> <li>- se anticipan al cambio</li> <li>- inspiran el compromiso a la misión</li> <li>- transforman entre paradigmas</li> <li>- tienen seguidores, son eficaces con las personas</li> <li>- facultan autoridad</li> <li>- evalúan en forma cualitativa</li> <li>- piensan de manera global</li> <li>- pueden no ser buenos gerentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- reaccionan al cambio</li> <li>- organizan a las personas y a los sistemas para lograr la misión</li> <li>- controlan y se mantienen dentro de los paradigmas</li> <li>- tienen empleados</li> <li>- son eficientes con los sistemas</li> <li>- delegan funciones</li> <li>- miden en forma cuantitativa</li> <li>- piensan de manera lineal</li> <li>- pueden no ser buenos líderes</li> </ul>

**Fuente:** Tomado de [www.plenitud.com](http://www.plenitud.com)

Liderazgo y gerencia son dos términos que a menudo se confunden; ¿Cual es la diferencia entre ellos? John Kotter, de la Escuela de Negocios de Harvard, dice que la gerencia se ocupa de manejar la complejidad. Una buena gerencia impone orden y congruencia al planear de manera formal, diseñar estructuras organizacionales rígidas y comparar los resultados con los planes.

El liderazgo, en contraste, se refiere a manejar el cambio. Los líderes establecen el rumbo con una visión del futuro. Después, para convocar a los empleados, les comunican esta visión y los inspiran para que superen los obstáculos.

Robert House, de la Escuela Wharton de la Universidad de Pensilvania, concuerda cuando dice que los gerentes ejercen la autoridad que les confiere su rango para ganarse la obediencia de los miembros de la organización.

La gerencia consiste en implantar la visión y la estrategia dadas por los líderes, coordinar y dotar de personal a la organización y enfrentar los problemas cotidianos. Esta es la diferencia entre un líder y un director o gerente. El director o gerente que no es líder solo cuenta con la fuerza que le da la administración, su jerarquía o poder económico, pero no llega al corazón de la gente.

El director o gerente administra recursos (entre otros, los humanos); pero no es un guía de hombres y mujeres, ni toca las cuerdas más profundas de la motivación humana. De aquí el fracaso de muchos administradores que consideran al ser humano como otro recurso más (recursos humanos), y por tanto, creen que la motivación de las personas se da en el nivel superficial de un salario o de una palmada. No entienden la naturaleza humana. No son líderes, no ha hecho el trabajo interior de conocerse a sí mismos, ni de crear una visión para sus organizaciones y colaboradores que se arraigue en los sentimientos más profundos de sentido vital y trascendencia; de sentido de servicio y superación con una ética de compromiso y solidaridad. Por tanto, no encuentran la entrega de la gente, ni tampoco su propia ubicación personal y existencial como seres humanos.

#### **b) Líder nace o se hace**

Bajo la pregunta ¿El líder nace o se hace? se esconde la necesidad de aclarar si cierta persona (o nosotros mismos) puede llegar a ser un buen líder. En primer lugar, hay que comprender que la definición de liderazgo es muy difusa, pero que, en general, diferentes autores están de acuerdo que un líder debe tener una serie de características que definan su personalidad. De esta forma podemos generalizar la pregunta: ¿La Personalidad es innata o adquirida?. J.A. Vallejo-Nágera, en su libro Guía práctica de la Psicología nos describe: “Genéticamente se transmiten ciertas características que conforman la estructura de la personalidad; un ejemplo claro es la inteligencia, ciertas aptitudes y algunas cualidades del temperamento”.

Algunas aptitudes no son tanto una herencia genética como el producto del entrenamiento o del contagio. Ciertas características son consecuencia de un

entrenamiento planeado por los padres o por los educadores: el niño empieza a responsabilizarse de su vestimenta, de sus juguetes y recibe gratificaciones o frustraciones del exterior según sus éxitos o sus fracasos. Esto va modulando su personalidad.

La Psicología moderna está en la línea de lo expuesto por Vallejo-Nágera, dando una importancia relativa a los genes, sobre todo para comportamientos primarios (como puede ser la ira y su control) y un mayor peso al aprendizaje posterior. El ambiente en el que nos desenvolvemos, especialmente en las etapas tempranas de la vida, moldea nuestra personalidad. ¿El líder se forma durante la infancia?

En gran medida sí; la capacidad de liderazgo se desarrolla durante la infancia y la adolescencia. En los primeros grupos que se forman en la escuela, ya se puede detectar la presencia del líder de grupo, que, de forma espontánea, empieza a marcar las relaciones del resto de componentes. La formación del Líder el hecho que nuestra experiencia personal nos dote de capacidades naturales para ejercer como líderes, no debe confundirnos: Un líder puede construirse o potenciarse por la formación, el único requisito para llegar a ser un buen líder es la voluntad de serlo. Si se tiene voluntad, se puede emprender una autoformación (por ejemplo, basada en lectura y puesta en práctica de los principios del liderazgo) o una capacitación formal basada en cursos, seminarios o coaching

### **2.3 Los valores y la educación**

Los valores son una cualidad "sui géneris" de un objeto. Los valores son agregados a las características físicas, tangibles del objeto; es decir, son atribuidos al objeto por un individuo o un grupo social, modificando -a partir de esa atribución- su comportamiento y actitudes hacia el objeto en cuestión.

Se puede decir que la existencia de un valor es el resultado de la interpretación que hace el sujeto de la utilidad, deseo, importancia, interés, belleza del objeto. Es decir, la valía del objeto es en cierta medida, atribuida por el sujeto, en acuerdo a sus propios criterios e interpretación, producto de un aprendizaje, de una experiencia, la existencia de un ideal, e incluso de la noción de un orden natural que trasciende al sujeto en todo su ámbito.

Valores tales como honestidad, lealtad, identidad cultural, respeto, equidad, solidaridad, tolerancia, entre otros, son fundamentales para el convivir pacífico de la sociedad

### **2.3.1. Clases de valores.**

Se entiende por valor moral todo aquello que lleve al hombre a defender y crecer en su dignidad de persona. El valor moral conduce al bien moral. Recordemos que bien es aquello que mejora, perfecciona, completa. El valor moral perfecciona al hombre en cuanto a ser hombre, en su voluntad, en su libertad, en su razón. Se puede tener buena o mala salud, más o menos cultura, por ejemplo, pero esto no afecta directamente al ser hombre. Sin embargo vivir en la mentira, el hacer uso de la violencia o el cometer un fraude, degradan a la persona, empeoran al ser humano, lo deshumanizan. Por el contrario las acciones buenas, vivir la verdad, actuar con honestidad, el buscar la justicia, le perfeccionan. El valor moral te lleva a construirte como hombre, a hacerte más humano, depende exclusivamente de la elección libre, el sujeto decide alcanzar dichos valores y esto sólo será posible basándose en esfuerzo y perseverancia. El hombre actúa como sujeto activo y no pasivo ante los valores morales, ya que se obtienen basándose en mérito.

Estos valores perfeccionan al hombre de tal manera que lo hacen más humano, por ejemplo, la justicia hace al hombre más noble, de mayor calidad como persona. Para lograr comprender plenamente los valores morales debemos analizar la relación que éstos guardan con otro tipo de valores. Siendo el ser humano el punto de referencia para los valores, cabe ordenarlos de acuerdo con su capacidad para perfeccionar al hombre. Un valor cobrará mayor importancia en cuanto logre perfeccionar al hombre en un aspecto más íntimamente humano.

Los valores infrahumanos: Son aquellos que sí perfeccionan al hombre, pero en aspectos más inferiores, en aspectos que comparte con otros seres, con los animales, por ejemplo. Aquí se encuentran valores como el placer, la fuerza, la agilidad, la salud.

Los valores humanos infra morales: Son aquellos valores que son exclusivos del hombre, ya no los alcanzan los animales, únicamente el hombre. Aquí encontramos valores como los económicos, la riqueza, el éxito, por ejemplo. La inteligencia y el

conocimiento, el arte, el buen gusto. Y socialmente hablando, la prosperidad, el prestigio, la autoridad, etc.

Valores Instrumentales: Son comportamientos alternativos mediante los cuales conseguimos los fines deseados. Valores Terminales: Son estados finales o metas en la vida que al individuo le gustaría conseguir a lo largo de su vida. En el ámbito educativo la FORMACIÓN DE VALORES, consiste en establecer en el estudiante un vínculo íntimo entre el reflejo cognitivo del valor y una carga afectiva que lo convierta en un motivo. Para esto es imprescindible tanto la enseñanza, la información, la fundamentación lógica e intelectual de los valores como el despertar vivencias afectivas y acciones volitivas en relación con los valores.

### **2.3.2 Papel del maestro en la formación de valores.**

Diversas son las interpretaciones que se le dan a los enfoques que priman en la labor del maestro como formador de los valores.

- 1 El maestro, sus cualidades, proceso de formación, papel e importancia que le atribuye en la sociedad son aspectos tratados por Fidel desde el año 1953. Lo considera vanguardia y fragua del futuro ciudadano en tanto tiene en sus manos el futuro del país.
- 3 La superación permanente constituye una ley de esta profesión. El espíritu de superación y auto superación, su preocupación por el estudio de manera que sea respetado por sus conocimientos acompañado por el desarrollo del autodidactismo y correctos métodos de lectura y estudio.
- 4 Entre las funciones del maestro señala las de velar por el cuidado y el uso correcto de la propiedad personal y social, formar valores en sus alumnos, atender a la educación formal que se refleja en normas de conducta, respeto y correcta actitud para los demás, enfrentar las influencias negativas incluyendo las de la familia de sus alumnos, desarrollar el proceso docente con calidad, activista de la política revolucionaria del Partido, defensor de su ideología, la moral y convicciones políticas de la sociedad, investigador constante del Proceso Docente Educativo, formar las mentalidades de los educandos, ganar la batalla contra la ignorancia, modelar la inteligencia.

- 5 Se refiere a las capacidades que debe desarrollar el maestro: capacidades intelectuales, pedagógicas (para planificar, organizar y dirigir el proceso pedagógico) y en general la capacidad creadora, investigativa.
- 6 Precisa las exigencias a los profesores que laboran en centros de formación de profesionales de la educación señalando que deben desarrollar capacidades y habilidades profesionales que le permitan impartir clases amenas e interesantes motivando a los alumnos a la búsqueda de nuevos conocimientos los cuales tienen que dominar el nivel para el que preparan a sus alumnos, conocer y saber resolver los problemas del ejercicio profesional. Idea que está presente en la pedagogía contemporánea cubana acerca del enfoque profesional pedagógico.
- 7 "Tengo una fe infinita en los presentes y futuros educadores. El papel del maestro en estos tiempos es decisivo, está en sembrar ideas en las nuevas generaciones, en forjar valores, en enseñar a orientarse ante los problemas de nuestro tiempo y apropiarse a todos de una cultura general integral que contribuya al mejoramiento humano" (Castro F., 2002)

### 3. METODOLOGIA

#### 3.1. Participantes

El objeto de estudio de la presente investigación es la escuela particular “Nuestra Señora del Cisne” ubicada en la ciudad de Quito en la parroquia Chillogallo al sur de la ciudad, fue creada en septiembre de 1998, actualmente funciona hasta el séptimo año de educación básica en la jornada matutina, cuenta con una población de 36 docentes y 554 alumnos, 6 personal administrativo y 1 directora. Para esta investigación se ha tomado la siguiente muestra: 26 docentes, 20 alumnos, 7 personal administrativo, 1 directivo y 13 padres de familia.

##### a. Alumnos/as:

<b>Sexo</b>	<b>NÚMERO</b>	<b>4 -6 AÑOS</b>	<b>7-9 AÑOS</b>	<b>9 -11 AÑOS</b>
<b>Masculino</b>	10	2	3	5
<b>Femenino</b>	10	2	4	4
<b>TOTAL:</b>	<b>20</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>9</b>

Fuente: Secretaría.

Elaborado: José Cueva

##### b. Personal docente:

<b>Sexo</b>	<b>NÚMERO</b>	<b>20-29 AÑOS</b>	<b>30-39 AÑOS</b>	<b>40-49 AÑOS</b>	<b>50-59 AÑOS</b>
<b>Masculino</b>	7	2	2	3	-
<b>Femenino</b>	19	7	5	6	1
<b>TOTAL:</b>	<b>26</b>	<b>9</b>	<b>7</b>	<b>9</b>	<b>1</b>

Fuente: Secretaría.

Elaborado: José Cueva

## c. Personal administrativo y de servicios:

<b>Sexo</b>	<b>NÚMERO</b>	<b>20-29 AÑOS</b>	<b>30-39 AÑOS</b>	<b>40-49 AÑOS</b>	<b>50-59</b>
<b>Masculino</b>	3	-	-	-	2
<b>Femenino</b>	4	1	2	1	1
<b>TOTAL:</b>	<b>7</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>3</b>

Fuente: Secretaría.

Elaborado: José Cueva

## d. Personal directivo:

<b>Sexo</b>	<b>NÚMERO</b>	<b>20-29 AÑOS</b>	<b>30-39 AÑOS</b>	<b>40-49 AÑOS</b>	<b>50-59</b>
<b>Femenino</b>	1	-	-	-	1

Fuente: secretaría.

Elaborado: José Cueva

- e. Se tomará como población de los padres de familia al mismo número de alumnos, para lo cual se tendrá como muestra 13 padres de familia.

### 3.2 Materiales e instrumentos:

#### a. La encuesta:

La encuesta tiene como objetivo el recopilar información a un grupo de personas sobre el o los temas de investigación que se han planteado. En la presente investigación se utilizará para la recopilación de la información a la muestra que se obtiene de alumnos, padres de familia y docentes. Para elaborar este instrumento es necesario seguir los siguientes pasos: Determinación de los objetivos específicos, selección del tipo de encuesta, diseño del cuestionario, pilotaje del cuestionario, condiciones indispensables para su elaboración, aplicación del instrumento, evaluación de la muestra recogida.

#### b. La entrevista:

El objetivo de utilizar este instrumento es el de obtener información directamente con los directivos y docentes de la institución de una forma estructurada y no estructurada.

Este instrumento se utilizará para entrevistarse con los directivos y personal administrativo.

**c. La observación:**

El evaluador observa actividades o interacciones que pueden ocurrir en una institución educativa. Las observaciones pueden ser: estructuradas contra observaciones no estructuradas en el que el grado en el que el observador cuenta con un formato o registro de observaciones definido a priori. Observaciones participantes contra observaciones no participantes en el que el grado en que el observador participa activamente dentro de las actividades que está observando. Observaciones intrusivas contra observaciones no intrusivas se refieren al grado en el que las personas objeto de observación están consientes de que están siendo observadas.

### **3.3 Método y procedimiento**

- a. Método sistémico:** Está dirigido a modelar el objeto mediante la determinación de sus componentes, así como las relaciones entre ellos. Esas relaciones determinan por un lado la estructura del objeto y por otro su dinámica.
- b. Método dialéctico:** Aplicado a la investigación, afirma que todos los fenómenos se rigen por las leyes de la dialéctica, es decir que la realidad no es algo inmutable, sino que está sujeta a contradicciones y a una evolución y desarrollo perpetuo. Por lo tanto propone que todos los fenómenos sean estudiados en sus relaciones con otros y en su estado de continuo cambio, ya que nada existe como un objeto aislado.
- c. Método Lógico deductivo:** Mediante ella se aplican los principios descubiertos a casos particulares, a partir de un enlace de juicios. El papel de la deducción en la investigación es doble.

## **4 RESULTADOS**

### **4.1. DIAGNÓSTICO.**

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

Los instrumentos de gestión educativa colaboran con el buen funcionamiento de la institución educativa, permiten definir rumbos, brindan metodologías, ofrecen formalidad a los actos institucionales y armonizan el buen funcionamiento tanto administrativo como operativo de la escuela “Nuestra Señora del Cisne” Para analizar la aplicación y efectividad de estos instrumentos se entrevistó con las autoridades de la institución, coordinadores del las áreas de matemática, Lenguaje y Estudios Sociales y con 5 docentes, además se solicitó la información a la parte administrativa, los resultados fueron los siguientes.

##### **4.1.1.1 EL Manual de organización.**

La institución no tiene un manual de organización de forma escrita y formal, su funcionamiento y organización se debe a la experiencia y conocimiento de la Directora del plantel y su equipo de trabajo; a pesar de esto la escuela cuenta con políticas bien definidas y con una estructura organizacional que permiten tener un funcionamiento ordenado en todas sus áreas y departamentos.

##### **4.1.1.2 El código de ética.**

La institución no cuenta con un código de ética formal, pero maneja una agenda institucional que es trabajada por los docentes, directivos, alumnos y padres de familia, en la cual se pone mucho énfasis en la enseñanza y práctica de valores, tal es el caso que en cada unidad didáctica, los padres de familia participan en el tratamiento de cada uno de los valores que la institución mes a mes difunde, brindándoles la oportunidad de debatir y socializar en familia los valores institucionales; los resultados de esta práctica han sido positivos porque el Padre de Familia se convierte en un actor participe en la formación de los valores humanos.

#### **4.1.1.3 El plan estratégico.**

El plan estratégico es un instrumento indispensable en todo centro académico, en él están plasmados los objetivos a largo plazo que la institución busca alcanzar y establece los cursos de acción a seguir y sirve de insumo para la elaboración del plan operativo. Según la investigación realizada, la escuela no cuenta con este instrumento estratégico por lo que se hace indispensable su elaboración.

#### **4.1.1.4 El plan operativo anual**

El POA es realizado por la institución al inicio de cada año lectivo específicamente en el mes de agosto, cada comisión diseña las actividades que se llevará a cabo en el periodo; se elabora a partir de planes operativos de años anteriores, tratando de mejorar año a año su aplicabilidad. Un plan operativo es el instrumento que permite alcanzar los objetivos a largo plazo formulados en el plan estratégico.

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

El PEI de la escuela particular “Nuestra Señora del Cisne” ha sido elaborado por los directivos que conforman la institución para el año lectivo 2009 - 2010, bajo un enfoque de competencias, en él se encuentra realizado el diagnóstico y las estrategias respectivas, pero aún no se han desarrollado los componentes curriculares de acuerdo a la nueva reforma.

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

La institución educativa para regular los actos administrativos como académicos cuenta con los siguientes instrumentos: el reglamento interno, normas para el funcionamiento académico del ciclo básico, normas para el otorgamiento de rebaja de pensiones y becas.

- a) **El Reglamento Interno:** Este documento ha sido elaborado en el año 2003 con el objetivo de regular el normal funcionamiento de las actividades académicas, disciplinarias y administrativas, este documento ha sido actualizado en el año 2010 por los estudiantes de la maestría de la Universidad Técnica Particular de Loja, quedando aún pendiente su aprobación en las dependencias públicas pertinentes.

**b) Normas para el otorgamiento de rebaja de pensiones y becas:** El otorgamiento de estos beneficios se encuentran contemplados en este instrumento que funciona bajo un sistema de compensaciones para aquellos estudiantes de bajos recursos económicos o aquellos que han sobresalido académicamente. Su aplicación se ve limitada en lo que dictaminan las autoridades de la institución.

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

La estructura organizativa de la institución permite visualizar como están organizados los recursos humanos, materiales y financieros, “es el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación de las mismas (Mintzberg, 1984)”. así tenemos:

##### **4.1.2.1 Misión y Visión**

###### **MISION**

La escuela “Nuestra Señora del Cisne” ofrece sus servicios desde el 1º año de básica hasta el 7º año de básica y fundamenta su misión en los niños y niñas, formando seres humanos autónomos y competentes en su aprendizaje para un mejor desempeño en la sociedad, mediante el uso de recursos tecnológicos, didácticos y del medio, involucrados en el trabajo individual y de equipo con respeto a la identidad personal, lo que le permitirá ejercer un liderazgo responsable y comprometido con el desarrollo socialmente equitativo y ambientalmente sustentable.

###### **VISION**

En cinco años la escuela “Nuestra Señora del Cisne” se habrá posicionado como una institución líder en la formación de estudiantes, basado en competencias que permita contar con personas comprometidas con la sociedad, para lo cual nos ayudaremos de medios científicos y tecnológicos en todos sus procesos estrategias y procedimientos académicos y administrativos.

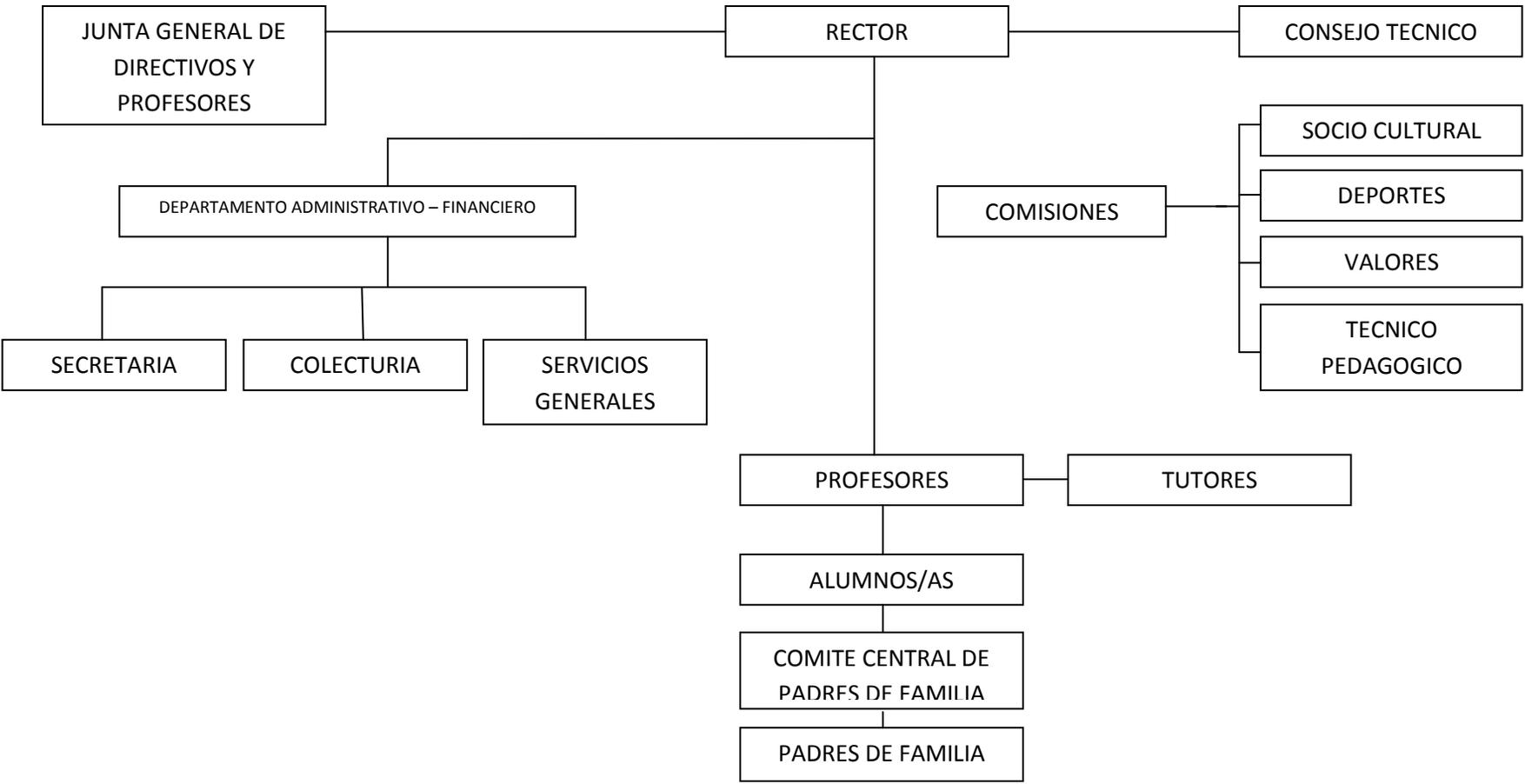
**Fuente:** PEI 2003 - Departamento administrativo-financiero de la escuela.

La misión y visión de la escuela fue formulada en el año 2009, y tiene un tiempo de vigencia de cinco años, está aún se encuentra en vigencia.

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

El organigrama es un instrumento que ordena por módulos las actividades, funciones que realizan una empresa o institución, la escuela particular Nuestra Señora del Cisne según el PEI 2003 tiene la siguiente estructura:

Cuadro Nº 04  
Organigrama del Colegio Particular “Nuestra Señora del Cisne”



Fuente: Secretaría - PEI INSTITUCIONAL 2008-2010

Verificando lo planificado con lo ejecutado, según la observación directa se pudo constatar que la institución cuenta con todas las dependencias descritas en este organigrama y están asignados todos los recursos humanos financieros y materiales necesarios para su operatividad.

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

La institución en su PCI tiene descrito las funciones de cada uno de los departamentos y áreas con que cuenta la institución exponiendo claramente cuál es su ámbito de acción. Algunas funciones son formuladas de forma verbal y/o escritas por las autoridades en temporadas donde se hace necesario definir los responsables de algún evento planificado o fortuito que en el transcurso del año lectivo se presente inesperadamente.

#### **4.1.2.4 El clima escolar y convivencia de valores.**

El clima escolar es armonizado, muchos son los factores que apoyan esta tesis, como un alto liderazgo de parte de la autoridad, una participación de los padres de familia en el proceso de enseñanza aprendizaje de los estudiantes, una comunicación continua hacia los docentes, padres de familia y alumnos, la cultura institucional donde se hace énfasis a la solidaridad y compañerismo a todo nivel y la práctica permanente de valores que se ve reflejada a través de eventos sociales, culturales y académicos.

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

La institución educativa orienta a los educandos en todo el proceso de ciclo formativo, utiliza enfoques curriculares actuales, con contenidos programáticos y docentes que deben cumplir ciertos estándares, como el dominio pleno de enfoques curriculares, planes, programas y contenidos, que planifiquen las clases considerando la diversidad estudiantil, que estimulen la confianza y capacidades del alumno, que crean ambientes propicios para la práctica de valores.

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

La institución cuenta con los diferentes estamentos que están claramente identificables en su PCI como son los directivos, profesores, alumnado, padres de familia, y las

unidades de apoyo como la parte administrativa y de servicios. La parte operativa lo conforma el área de profesores que están organizados por áreas académicas como son matemática, sociales, lenguaje y ciencias naturales, pero también forman equipos por años de educación básica en donde planifican y ejecutan acciones teniendo siempre presente valores como el respeto, la celeridad y la solidaridad; Los profesores reciben el apoyo académico y de orientación de parte de la Directora.

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

Una administración eficiente de todos los recursos que posee la institución es un objetivo que persigue permanentemente la escuela, para ello cuenta con métodos apropiados que garantizan el aprovisionamiento de materiales y equipos para que el docente brinde una adecuada educación y al directivo le provee de las herramientas necesarias para la toma de decisiones. En lo financiero esta es autosustentable, es decir genera los suficientes recursos que le permite atender todas las necesidades, dentro de sus estados financieros no registra endeudamiento alguno, según la investigación realizada la infraestructura física que posee la institución es propia.

#### **4.1.2.8 Dimensión comunitaria y valores.**

El centro educativo, está relacionado, con el entorno, considerando tanto a la familia, los vecinos y organizaciones de la comuna, barrio o localidad, así como a otras instituciones o redes de apoyo. La dimensión comunitaria está integrada por todas las personas que directa o indirectamente están involucradas en la educación de los niños (as) y que comparten el propósito de contribuir efectivamente a sus aprendizajes. La institución está vinculada con la comunidad a través de obras comunitarias como son el mejoramiento de las canchas deportivas del barrio, la limpieza y protección del parque. Según la investigación realizada la institución cuenta con un convenio con el municipio para la utilización de los espacios públicos como son el complejo deportivo del barrio.

#### **4.1.3 Análisis FODA**

A continuación se presenta el FODA de la institucional en base a la investigación realizada.

#### 4.1.3.1 Fortalezas y debilidades

#	FOTALEZAS	#	DEBILIDADES
1	La escuela cuenta con equipo tecnológico y software moderno para la enseñanza aprendizaje.	1	La escuela no cuenta con un manual de organización donde se plasme el que hacer institucional.
2		2	
3	La planta docente y administrativa se encuentra capacitada para cumplir con sus funciones.	3	La institución no cuenta con un código de ética formal que oriente y motive a los docentes alumnos y padres de familia.
4	La infraestructura de la escuela es propia y operativa para el proceso de enseñanza y aprendizaje.	3	No hay una planificación estratégica en el centro educativo, por lo que no hay objetivos y estrategias de largo plazo.
5	La escuela cuenta con una estructura orgánica funcional claramente definida para su normal funcionamiento.	4	La planificación operativa no se enlaza con objetivos y estrategias de largo plazo.
6	El clima escolar de la escuela es armónico, existe una comunicación efectiva entre autoridades, docentes, alumnos y padres de familia.	5	El PCI de la institución está incompleto, aún no cuenta con el proceso operativo como son los componentes curriculares. El sistema financiero-contable no reporta información oportuna y viable.
7	La administración y el liderazgo de la institución promueven la excelencia académica, la capacitación permanente y la vivencia de valores.	6	La escuela no cuenta con un espacio para la biblioteca.
8	La institución mantiene un alto liderazgo en la zona de afluencia.	7	Existe un débil liderazgo por parte de los docentes hacia los alumnos, no existe una debida motivación.
		8	No se desarrollan diagnósticos técnicos para la solución efectiva de problemas.

### 3.1.3.2 Oportunidades y amenazas.

#	OPORTUNIDADES	#	AMENAZAS
1	En el mercado existe una oferta alta de empresas que ofrecen servicios en el área de gestión.	1	Inseguridad delincuencia en el sector
2	Apoyo comunitario de la policía nacional, Centros de Salud, Comité barrial y supervisión provincial	2	Inestabilidad económica en el hogar.
3	Alta oferta en el mercado laboral de docentes.	3	Mejora de la competitividad de servicios en las instituciones educativas públicas y privadas.
4	Existe avance tecnológico significativo en el sector de la educación	4	Alta oferta de instituciones educativas en el sector.
5	Según el último censo poblacional, existe un crecimiento de la población infantil en el sector.	5	Aparición de instituciones emblemáticas en este sector de la ciudad.
6	El Estado a través de las instituciones públicas ofrece capacitaciones en todos los ámbitos.	6	Existe una alta migración de los pobladores de la zona de influencia hacia el exterior.
		7	Adopción de tendencias y modas extranjeras.
		8	En la zona existe una afluencia alta de pandillas y grupos que practican los anti valores.

## 4.2. RESULTADOS DE ENCUESTA Y ENTREVISTAS.

### 4.2.1 De los directivos

La institución a la cual se aplicó los instrumentos de investigación es la escuela particular “Nuestra Señora del Cisne” ubicada en la Av. Cusubamba Psje OE3H el cual ofrece a la comunidad educación hasta el 7mo año de educación básica. La única autoridad que tiene la unidad es la Lcda. Magdalena Prieto quien tiene el cargo de Directora, los resultados obtenidos son los siguientes:

**Tabla 1**

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

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

**Análisis:** La forma como la autoridad organiza el trabajo es a través de los coordinadores de área.

**Tabla 2.**

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

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

**Análisis:** El número de miembros de la institución es un indicador que toma en cuenta la autoridad para medir el tamaño de la organización.

**Tabla 3**

Las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas.

<b>Aspectos que se toman en cuenta</b>		f	%
<b>a.</b>	Si	0	0
<b>b.</b>	No	1	100%
TOTAL		1	100%

**Análisis:** Las tareas de los miembros de la institución no están escritas en el manual de normas, estas tareas son difundidas de manera informal, dictadas de forma verbal por el directivo en base a la experiencia y a las situaciones que se presentan en el diario vivir de la institución.

**Tabla 4**

Liderazgo en el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones.

<b>Autoridades</b>		f	%
<b>a.</b>	Directora	1	100%
<b>b.</b>	Rector	0	0
<b>c.</b>	Consejo Directivo	0	0
Total=		1	100%

**Análisis:** La Directora es la persona quien lidera el clima de respeto y el consenso en la toma de decisiones.

**Tabla 5**

Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos

<b>Aspectos que se toman en cuenta</b>		f	%
<b>a.</b>	Si	0	0
<b>b.</b>	No	1	100%
TOTAL		1	100%

**Análisis:** No existe delegación en la toma de decisiones, estas se encuentran centralizadas en la autoridad de la Directora.

**Tabla 6**

La administración y liderazgo del centro educativo promueve

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	f	%	f	%
a	Excelencia académica	1	100%				
b	El desarrollo profesional de los docentes	1	100%				
c	La capacitación continua de los docentes	1	100%				
d	Trabajo en equipo			1	100%		
e	Vivencia de valores institucionales y personales	1	100%				
f	Participación de los padres de familia en las actividades programadas			1	100%		
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión			1	100%		

**Análisis:** La administración y el liderazgo de la institución a través de sus acciones tratan de promover la excelencia académica, la capacitación permanente, la vivencia de valores y la participación y colaboración de los padres de familia.

**Tabla 7**

HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	f	%	f	%
a	Son innatas			1	100%		
b	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo			1	100%		
c	Se adquieren a partir de la experiencia	1	100%				
d	Se desarrollan con estudios de gerencia	1	100%				
e	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión	1	100%				

**Análisis:** Según los resultados las habilidades de liderazgo se adquieren a partir de la experiencia, con el desarrollo de estudios de gerencia y con capacitación permanente.

**Tabla 8**  
**PROMOCIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA**  
**INSTITUCIÓN ESCOLAR**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber que les falta mejorar	1	100%				
b	La disminución del número de estudiantes por aula			1	100%		
c	La mejora de los mecanismos de control			1	100%		
d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo	1	100%				

**Análisis:** El mejoramiento del desempeño está supeditado a la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos y a crear o mantener ambientes cordiales de trabajo.

**Tabla 9**  
**ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA INSTITUCIÓN**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	De dirección director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.	1	100%				
b	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	1	100%				
c	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)			1	100%		
d	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)			1	100%		

**Análisis:** La dirección y gestión son los organismos que normalmente integra la institución para el análisis y la toma de decisiones.

**Tabla 10**  
ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO, EQUIPO DIDÁCTICO, JUNTA DE  
PROFESORES

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

**Análisis:** El seguimiento de los alumnos, el mejoramiento de la convivencia y la enseñanza de aprendizaje son actividades prioritarias en el equipo educativo.

**Tabla 11**  
LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES

Orden	Los departamentos se encargan de	Si		No	
		F	%	F	%
a	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia	1	100%		
b	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución			1	100%
c	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente	1	100%		
d	Mantener actualizada la metodología	1	100%		
e	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros			1	100%

f	Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje	1	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	100%
h	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo			1	100%
i	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas	1	100%		
j	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología	1	100%		

**Análisis:** La institución tiene un especial énfasis en realizar acciones que mejoren el nivel de conocimiento, la metodología y la pedagogía en el proceso de enseñanza aprendizaje; los departamento pedagógicos no elaboran propuestas al equipo directivo..

**Tabla 12**  
**LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES**

Orden	ACCIONES	Si		No	
		f	%	f	%
a	La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.			1	100 %

**Análisis:** La institución no realiza diagnósticos que permita identificar los problemas de la comunidad.

**Tabla 13**  
**MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA**

Orden	MATERIAL DE PLANIFICACIÓN	Si		No	
		f	%	f	%
a	Reingeniería de procesos			1	100 %
b	Plan estratégico			1	100 %
c	Plan operativo anual	1	100 %		
d	Proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes	1	100 %		

**Análisis:** Los instrumentos que utiliza la institución en la planificación educativa es el plan operativo anual y los proyectos de capacitación.

#### 4.2.2 De los profesores.

Se aplicó la encuesta a 26 docentes, los resultados de la misma son las siguientes:

**Tabla 14**  
**RESULTADOS DE LA ENCUESTA A DOCENTES**  
**RESULTADOS DE LA ENCUESTA A DOCENTES**

DECLARACIONES		Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	F	%
1.	El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar los órdenes existentes.	8	30,77%	12	46,15%	6	23,08%
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	14	53,85%	8	30,77%	4	15,38%
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,	16	61,54%	10	38,46%		0,00%
4.	Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de 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	14	53,85%	8	30,77%	4	15,38%
5.	Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	8	30,77%	12	46,15%	6	23,08%
6.	Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	2	7,69%	10	38,46%	14	53,85%
7.	En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje trasversal de la formación integral del estudiante.	18	69,23%	6	23,08%	2	7,69%
8.	Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	12	46,15%	10	38,46%	2	7,69%
9.	Sentirse poco integrado en la escuela y entre los compañeros.	4	15,38%	12	46,15%	10	38,46%
10.	Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	5	19,23%	8	30,77%	13	50,00%
11.	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	10	38,46%	9	34,62%	7	26,92%
12.	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro	11	42,31%	11	42,31%	4	15,38%
13.	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	18	69,23%	7	26,92%	1	3,85%
14.	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera.	20	76,92%	6	23,08%		0,00%
15.	Actividades de integración en los ámbitos deportivos y socioculturales con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y	5	19,23%	12	46,15%	9	34,62%
16.	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	21	80,77%	5	19,23%		0,00%

Según el análisis de los resultados, existe un liderazgo de estilo autocrático en la institución que se fundamenta en principios y valores definidos y aplicados por los directivos, pero este tipo de liderazgo no está generando el compromiso suficiente más bien sienten una obligación de trabajo.

## 4.3.3 De los estudiantes.

Tabla 15

DECLARACIONES		Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1.	El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	5	25,00%	10	50,00%	5	25,00%
2.	Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.	8	40,00%	10	50,00%	2	10,00%
3.	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en	14	70,00%	3	15,00%	3	15,00%
4.	Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	12	60,00%	5	25,00%	3	15,00%
5.	En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	18	90,00%	2	10,00%		0,00%
6.	Los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando	5	25,00%	8	40,00%	7	35,00%
7.	El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	4	20,00%	4	20,00%	12	60,00%
8.	Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	4	20,00%	7	35,00%	9	45,00%
9.	Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	5	25,00%	3	15,00%	12	60,00%
10.	En las clases dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	3	15,00%	4	20,00%	13	65,00%
11.	Es el profesor quien decide que se hace en esta clase.	15	75,00%	5	25,00%		0,00%
12.	Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	3	15,00%	7	35,00%	10	50,00%
13.	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	5	25,00%	8	40,00%	7	35,00%
14.	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	4	20,00%	7	35,00%	9	45,00%

**Análisis:** El liderazgo de los directivos en los alumnos es alto, existe una falta de liderazgo en los docentes, no hay una debida motivación del docente hacia el alumno por lo que eso puede afectar en el campo académico y personal.

## 4.2.4 De los Padres de Familia.

Tabla 16

DECLARACIONES	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	F	%
1. Se siente comprometido/a con las decisiones tomadas por la directiva de los Representantes Legales del aula.	10	77,00%	3	23,00%		0,00%
2. La propuesta pedagógica del centro educativo es innovadora y supera las prácticas tradicionales de educación.	9	69,00%	4	31,00%		0,00%
3. La Directiva de los Representantes Legales del aula colabora en las actividades propuestas por las autoridades, padres de familia y profesores.	11	85,00%	2	15,00%		0,00%
4. Los representantes legales son informados a tiempo sobre las novedades que suceden en la institución y con sus representados.	10	77,00%	3	23,00%		0,00%
5. Cuando se acerca a la institución para conversar con alguna autoridad o profesor es atendido de la mejor manera.	12	92,00%	1	8,00%		0,00%
6. La Institución educativa se rige por políticas y reglas claras.	3	23,00%	10	77,00%		0,00%
7. La educación que recibe su representado es integral porque toma en cuenta el campo científico, técnico y valores.	12	92,00%	1	8,00%		0,00%
8. Las opiniones de los representantes legales son tomadas en cuenta al momento de tomar una decisión fundamental para la institución.	9	69,00%	4	31,00%		0,00%
9. El servicio que brindan las personas que laboran en el centro educativo es de calidad y calidez.	10	77,00%	3	23,00%		0,00%
10. Los valores predominan en las decisiones del centro educativo.	11	85,00%	2	15,00%		0,00%
11. La biblioteca, salas de audiovisuales, laboratorios y otros departamentos, están al servicio de su representado.	13	100,00%		0,00%		0,00%
12. El rol de los representantes legales va más allá de controlar el proceso de enseñanza aprendizaje de sus representados.	10	77,00%	3	23,00%		0,00%
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica, administrativa y financiera.	12	92,00%	1	8,00%		0,00%
14. La unidad educativa promueve actividades de integración en los ámbitos deportivos y socio – cultural con la participación de autoridades, representantes legales, docentes y estudiantes.	0	0,00%	4	31,00%	9	69,00%
15. La gerencia educativa promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	12	92,00%	1	8,00%		0,00%
16. Las actividades que realiza el Comité Central de Padres de Familia son apoyadas por las autoridades.	0	0,00%	8	62,00%	5	38,00%

**Análisis:** El 77% de los padres de familia se sienten comprometidos y representados por la directiva de aula, el 85% colaboran con ellos, en cuestión de comunicación entre la institución y padres de familia, el 77% afirma que son informados a tiempo de las novedades y que existe una apertura al diálogo de parte de los directivos y profesores del plantel, además el 69% de los encuestados afirman que si se los toma en cuenta al momento de tomar una decisión para la institución, el 62% de los encuestados afirman que las actividades del Comité de Padres de Familia son apoyadas por las autoridades. En el área pedagógica el 69% de los encuestados opina que la propuesta pedagógica supera las prácticas tradicionales, el 92% afirma que la educación que recibe su representado es integral porque toma en cuenta el campo científico, técnico y valores, el 92% afirma que la gerencia se preocupa por brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante. En cuanto a los recursos, el 100% afirma que la biblioteca no está a la disposición de los representados, el 92% cree que los directivos mantienen un liderazgo y gestión en el área académica, administrativa y financiera.

En conclusión la comunicación de los directivos y profesores hacia los padres de familia es efectiva, existe una apertura de las miembros de la organización al diálogo y la comunicación directa; en el área pedagógica existe una alta aceptación por parte de los padres de familia con el modelo pedagógico que impulsa la excelencia educativa, el fomento y la práctica de valores.

## 5. DISCUSION.

Un modelo de gestión es una forma planificada de hacer empresa, “constituye una serie de herramientas” que permite administrar de manera eficiente y efectiva la institución con el propósito de lograr resultados concretos. Este modelo de gestión contempla una serie de procesos o sistemas que abarcan el funcionamiento administrativo, logístico, de recursos humanos, financiero, de información y de mercado, todos estos armonizados a través de objetivos estratégicos empresariales que permita una coordinación y cooperación entre estos subsistemas o procesos.

Un modelo de gestión que ha tenido éxito en una empresa rara vez lo logra en otra, esto se debe a muchos factores, pero un elemento importante es la visión de futuro que tiene la empresa, su propósito fundamental, el entorno donde va a actuar, la estrategias que se van a ejecutar en ese entorno, es decir su direccionamiento estratégico del hacia donde queremos ir como institución cualquiera que sea la finalidad de está.

La institución objeto de estudio carece de objetivos, estrategias y políticas a largo plazo que le permita materializar su sueño institucional, esto limita la planificación operativa anual porque sus acciones no se encaminan en alcanzar el sueño propuesto de una manera organizada y sostenida, sino más bien a solucionar crisis que se presentan en todos los ámbitos institucionales y deja de lado la construcción de un futuro mejor para todos los miembros.

El conocer hacia dónde ir, me permite aplicar el siguiente paso el cual es el de organizar los recursos existentes para alcanzar el objetivo, sueño y cumplir la misión, para ello se estructura una organización coordinada, capacitada, con los suficientes recursos para la consecución de los objetivos, de esa manera la planificación deja de ser utopía y empieza a convertirse en una realidad.

La organización no es solamente coordinar, capacitar, sino también el crear manuales que orienten y regulen el funcionamiento de la empresa como son el organigrama, las funciones que ejecutarán las áreas o departamentos y sus instrumentos,. De esta forma

la institución empieza a generar sus propios datos que se convierten en información que le permite tomar decisiones que vayan en beneficio de la institución y no improvisar teniendo como aliada a la intuición.

Pero esta organización no se crea por si sola, sino que tienen un punto de partida y esta es la planificación estratégica, que representa la misión y visión de la empresa, esta Proporciona un marco de referencia para la actividad organizacional que pueda conducir a un mejor funcionamiento y una mayor sensibilidad de la organización. Los gerentes han averiguado que: si definen específicamente la misión de su organización, estarán en mejores condiciones de dar dirección y orientación a sus actividades. Las organizaciones funcionan mejor gracias a ello, y se toman más sensibles ante un ambiente en constante cambio.

El éxito de la planificación estratégica consiste en el poder de anticipación, la iniciativa y la reacción oportuna del cambio, sustentando sus actos no en corazonadas sino con un método, plan o lógico, establecimiento así los objetivos de la organización y la definición de los procedimientos adecuados para alcanzarlos. La planificación estratégica ayude a fijar prioridades, permite concentrarse en las fortalezas de la organización, ayuda a tratar a los problemas de cambios en el entorno externo

Todas estas herramientas vistas hasta aquí y que constituye la parte medular del problema de investigación de esta obra no son independientes sino que interactúan, es decir para exista planificación estratégica también tiene que haber organización y una dosis grande de liderazgo que permita formar equipos para: Recolectar, aunar y expresar los sueños y las expectativas sociales; transformarlos en plan acordado; llevarlo a cabo.

Son estos equipos los que colaborarán en la asignación del resto de los recursos, al ser ellos el principal recurso: el que aporta creatividad, conocimiento, técnicas, soluciones para llevar adelante el plan. Se alzarán los puentes, se plantarán los árboles, se organizarán comunidades, se administrarán servicios a través de personas concretas que conforman los equipos institucionales.

Estos equipos, al estar integrados por personas de carne y hueso, y por la misma condición humana, serán un recurso a cuidar, fortalecer y acrecentar. Observar en todo momento hasta qué punto los agentes de la organización se sienten “dueños” del plan, Comprometidos con él. Hasta dónde lo lideran, se sienten parte de un cuerpo orgánico.

Por otra parte, estos equipos hacen “cosas” o administran servicios “en territorio”, para Comunidades concretas. Otra vez aparece la necesidad de cuidar relaciones entre personas: ¿estas comunidades han sido llamadas a elaborar el plan? ¿lo protagonizan? ¿son espectadores pasivos o son parte activa de lo que acontece?

Comienza aquí la historia del fortalecimiento institucional, la necesidad de crear una mística grupal, tanto en la propia institución como entre la dirigencia social o empresarial que encabeza la acción. Esta construcción permanente de un “nosotros” en virtud de lo que se ha acordado hacer juntos, puede marcar la diferencia entre un plan exitoso y un rotundo fracaso.

Otro elemento importante del problema de investigación son los valores que no son más que principios sobre los cuales debe fundarse toda acción o actividad de una empresa o negocio. Son o deben ser como el ADN de los negocios. Una cadena de 7 a 11 o más valores puede servir como el más excelente mecanismo de crecimiento y reproducción de una empresa o negocio.

Algunos hombres de empresa, antes de recibir o evaluar las propuestas de negocios preguntan a los proponentes si la nueva idea guarda afinidad con los valores de la empresa, con esos principios que han sido expresado como parte importante del espíritu del negocio. En caso de la respuesta ser positiva algunos han llegado a autorizar su ejecución sin saber de qué se trata, y muchos casos citados indican que fueron un éxito de la historia de las instituciones de donde surgieron.

En las ciencias y artes del desarrollo organizacional existe el "Pensamiento Estratégico", el mismo se plantea como el elemento más espiritual de una empresa aquello que inspira y sostiene y propulsa hacia el éxito todas las iniciativas.

En las instituciones educativas, son más aceptables los valores porque allí se están educando seres humanos, es aquí donde ellos aprenden para toda su vida los valores que la institución les forja.

Con esta discusión a continuación presentamos la propuesta del proyecto que servirá como base para el fortalecimiento de la gestión, el liderazgo y valores en esta institución educativa.

## 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES.

### 6.1. Conclusiones:

- Un modelo de gestión lo constituyen elementos como los procesos internos, las normas institucionales, la planificación, el tipo de liderazgo, la cultura y ambiente organizacional, los valores humanos que día a día practican sus miembros y que sirven de prototipo para la comunidad, así como sus recursos económicos, materiales y humanos y las diferentes técnicas y métodos utilizados para una eficiente y efectiva aplicación de la gestión educativa.
- El papel que juega la práctica de los valores humanos dentro de la institución educativa y la comunidad, recobra mucha importancia, sobre todo en el rol de docentes y directivos que ejercen y fomentan la práctica de la enseñanza, quienes se convierten en actores que forjan los seres humanos del mañana que contribuyen a la transformación de la sociedad, que hoy por hoy está en crisis.
- En los resultados del diagnóstico institucional realizado a la institución objeto de estudio, se evidencia ciertas debilidades a nivel de liderazgo y la baja socialización de valores que se ejercen en la institución, donde se demuestra que la organización mantiene un liderazgo asimétrico en la comunidad; así tenemos que en los directivos, el nivel de liderazgo que ejercen en la zona de afluencia, como padres de familia, estudiantes, docentes y la comunidad es alta; en cambio en los docentes el nivel de liderazgo que ejercen hacia los estudiantes es bajo, impactando en el proceso de enseñanza/aprendizaje.
- La poca socialización de los valores institucionales a los actores que están involucrados en el proceso de enseñanza aprendizaje y la falta de un liderazgo de los docentes en el aula afecta directamente el nivel académico y comportamental del educando.

## 6.2 Recomendaciones

- Mantener el posicionamiento adquirido fortaleciendo las diferentes áreas a través de la capacitación del recurso humano, potenciar los laboratorios, las dependencias administrativas y pedagógicas de la institución utilizando la tecnología actual.
- Evaluar y actualizar los instrumentos curriculares como son: proyecto educativo institucional, el reglamento interno, código de convivencia y el manual de funciones que permita la operatividad institucional con un ambiente laboral adecuado.
- Consolidar el liderazgo educativo en el sector de influencia del plantel a través de la organización de eventos de integración, de carácter social y cultural para lo cual se coordinará con la supervisión provincial de educación y el comité de coordinación de la UTE 6 a donde pertenece la institución.
- Fortalecer las relaciones interpersonales de la comunidad educativa con la práctica y tratamiento de valores básicos humano, para lo cual se mantendrá el sistema de capacitación docente, la implementación en las aulas y el complemento de escuela para padres.
- Mejorar el modelo de gestión actual que permita una toma de decisiones efectiva a través de la implementación de normas y políticas administrativas, coherentes con el manual de procedimiento, instrumentos financieros observando los principios de ética institucional.
- Aprobar el código de ética institucional que permita definir las normas que articulen los valores institucionales con las responsabilidades, obligaciones y los objetivos de directivos, docentes y alumnos del centro educativo.

## **7. PROPUESTA DE MEJORA**

### **7.1 Título de la propuesta.**

Programa de liderazgo y valores personales, dirigido a los docentes, alumnos y padres de familia de los séptimos años de educación básica.

### **7.2. Justificación.**

Los problemas actuales que atraviesa la institución en materia de liderazgo en el aula están afectando el rendimiento académico, disciplinario y comportamiento familiar de los estudiantes que se educan en esta institución educativa y están creando en los docentes una falta de motivación y compromiso con la institución y los educandos, sobre todo en los estudiantes del sexto y séptimo año de educación básica.

Los docentes no logran transmitir hacia los alumnos esa motivación, dentro del proceso de comunicación que tienen estos actores, no está inmersa la parte afectiva, su atención está concentrada al cumplimiento de la parte académica, en el rendimiento escolar que puedan alcanzar y no se está observando los problemas reales que pasan los estudiantes, a esto hay que añadir que los padres de familia no están cumpliendo con su rol principal, piensan que enviando a sus representados a la escuela termina su labor de padres y están dejando a un lado el compromiso de formadores en valores.

Y es que la pérdida de valores como consecuencia de hogares desorganizados, debido a la migración de los padres, ha ocasionado una falta de afectividad, porque los padres de estos delegan la responsabilidad en familiares cercanos o amigos, a esto hay que añadir las pandillas existentes en la zona, que influyen en la formación del estudiante teniendo como resultado problemas de comportamiento en los alumnos.

Este programa de formación de líderes y formación en valores para docentes, alumnos y padres de familia permitirá mejorar la relación maestro-alumno, maestro-padre de familia, padre de familia-alumno/a, padre de familia-institución y no solo enfocarse en el

área académica si no también compenetrarse más en el aspecto afectivo a conocer los problemas y ayudar a la familia a comprender al niño/a.

La realización de esta propuesta va encaminada a dar soluciones efectivas a este problema en donde docentes, directivos, padres de familia y alumnos son los participantes activos de este proyecto.

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

- Crear una cultura de liderazgo en los docentes hasta el año 2013 a través de la ejecución de programas continuos intensivos que mejoren las habilidades en el profesorado con el fin de convertirse en un docente líder que permita mejorar el desempeño del alumnado.
- Formular, fomentar y socializar los valores institucionales hasta el año 2013 a través de espacios e instrumentos que permitan la socialización e interiorización de los mismos en toda la comunidad educativa.

### **7.4. Actividades**

Las actividades de la propuesta están agrupadas en tres ejes que se presentan a continuación:

### 7.4.1 El liderazgo como estrategia para mejorar el proceso de enseñanza - aprendizaje.

	ACTIVIDADES	DESCRIPCION	RECURSOS	RESULTADO	CRONOGRAMA
1	Taller de formación de docentes líderes.	A través de este taller se pretende capacitar al personal docente del 6to y 7mo año como líder educativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesorías en liderazgo.</li> <li>• Capacitadores.</li> <li>• Infraestructura física.</li> <li>• Equipo tecnológico.</li> <li>• Materiales.</li> </ul>	El docente conozca el nuevo rol de docente líder e inicie su propio proceso de auto aprendizaje en el tema.	Noviembre del 2011
2	Programa para formadores de docentes líderes.	El programa constará de cinco módulos en donde se impartirá conocimientos, técnicas, métodos para docentes líderes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Financieros</li> <li>• Escuela de formadores de líderes.</li> <li>• Comisión pedagógica.</li> </ul>	Que los docentes adquieran las destrezas de docentes líderes y que mejoren	Enero 2012. Marzo 2012 Mayo 2012 Julio 2012 Agosto 2012.
3	Crear una cultura de liderazgo a través de la formación de un club de líderes.	Crear un club de líderes que permita la formación de estudiantes líderes que motiven a sus compañeros,	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Docentes líderes.</li> <li>• Estudiantes.</li> <li>• Infraestructura física.</li> </ul>	Crear una cultura de formación de liderazgo en la comunidad educativa	Septiembre del 2012
4	Organización de actividades académicas, culturales, deportivas y sociales que permitan la interacción entre	Organizar eventos en donde se crea una mayor comunicación entre los miembros de la comunidad educativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Docentes,</li> <li>• Alumnos.</li> <li>• Padres de familia.</li> <li>• Autoridades</li> <li>• Financieros.</li> </ul>	Tener espacios de diálogo entre los miembros de la comunidad educativa.,	Febrero del 2012 Junio del 2012 Octubre del 2012 Febrero del 2013 Junio del 2013.

	directivos, docentes, alumnos y padres de familia.				Octubre del 2013
5	Organizar foros permanentes para exponer y tratar experiencias en el rol de docente líder en los docentes del 6to y 7mo año de educación básica.	A través de foros exponer las experiencias vividas en el rol de docente líder	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Infraestructura física.</li> <li>• Equipos.</li> <li>• Docentes.</li> </ul>	Crear una cultura de aprendizaje en la formación de docentes líderes.	<p>Abril del 2012. Julio del 2012 Agosto 2012 Noviembre del 2012</p> <p>4 eventos al año.</p>
6	Incentivar a través de la organización de escuela para padres el rol del líder en el hogar	Aprovechar los eventos de escuela para padres para que se capacite como al padre de familia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitadores.</li> <li>• Padres de familia.</li> <li>• Financieros</li> </ul>	El padre de familia o representante se involucre en la formación de su representado/a.	1 evento cada trimestre
	Creación de la revista de formación de líderes a cargo del DOBE y con la participación de los alumnos del 6to y 7mo año de educación básica.	El DOBE como ente responsable del bienestar del estudiante será responsable de la implementación de una revista o folleto que le permita al docente, directivo, alumnos y padres de familia auto educarse en liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Financieros.</li> <li>• Docentes.</li> <li>• DOBE</li> <li>• Autoridades</li> <li>• Alumnos</li> <li>• Padres de familia.</li> </ul>	Que los alumnos se auto eduquen en liderazgo y valores.	Una edición por trimestre.

### 7.4.2 Mi vida orientada en valores.

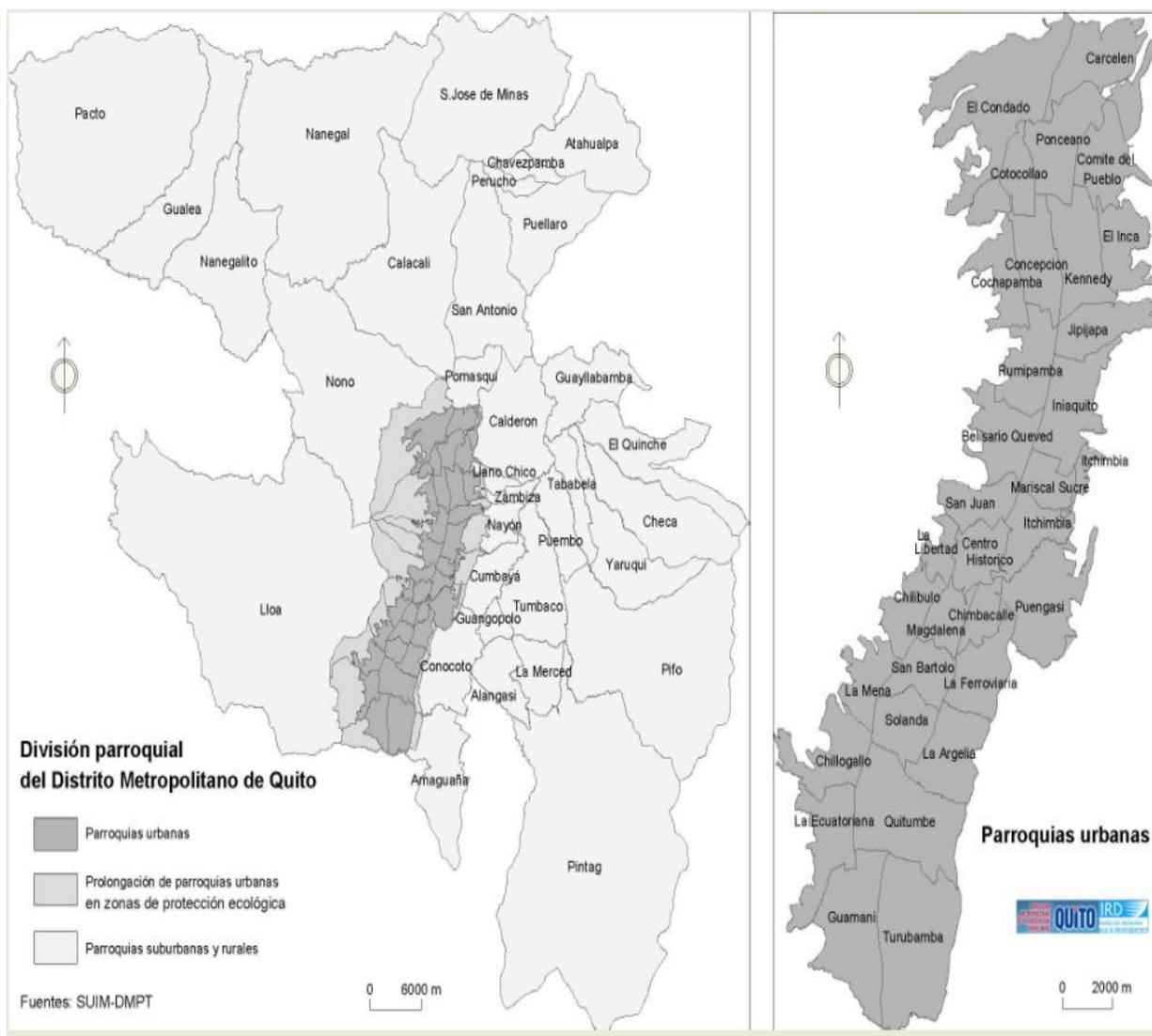
	ACTIVIDADES	DESCRIPCION	RECURSOS	RESULTADO	CRONOGRAMA
1	Formulación y evaluación participativa de los valores institucionales en base a la realidad de la comunidad educativa	Analizar a través de talleres, reuniones y demás con padres de familia, docentes, directivos y alumnos los valores que regirán la actuación institucional y que servirán de guía para la comunidad educativa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Humanos.</li> <li>• Espacio físico</li> </ul>	El estudiante tiene conciencia de la importancia de los valores en su vida.	Al inicio y finalización del año lectivo.
2	Organización de obras teatrales que incentiven en los alumnos, docentes y padres de familia de los 6tos y 7mos años de educación básica los valores institucionales.	A través de obras, novelas y demás organizado por alumnos exponer lo importante que son los valores como guía de nuestra vida	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Espacio físico</li> <li>• Humanos.</li> </ul>	A través de la literatura los estudiantes, docentes, padres de familia y directivos aprendan aplicar valores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un evento por trimestre</li> </ul>
3	Organizar una casa abierta con alumnos del 6to y 7mo año de educación básica donde cada área exponga desde su	Cada área de estudio deberá preparar un evento donde exponga los valores que se aplican en su área de conocimiento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Materiales.</li> <li>• Infraestructura Física</li> <li>• Humanos</li> </ul>	La comunidad educativa aprende que los valores se encuentran en el diario vivir ..	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fin del año lectivo.</li> </ul>

	enfoque la aplicación de valores.				
4	Difusión de valores a través de comunicaciones y trabajos en el aula clase	A través de comunicaciones se informará a los padres los valores institucionales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Humanos.</li> <li>• Materiales.</li> </ul>	La comunidad educativa conoce de los valores institucionales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cada trimestre y unidad didáctica con los niños/as</li> </ul>

## 7.5. Localización y cobertura espacial.

La institución educativa se encuentra ubicada en el Plan de vivienda el Comercio, Psje OE3H y Av. Cusubamba, para una mejor ilustración presentamos el mapa de Quito donde se localizará el área de influencia del plantel.

**Cuadro Nº 5**  
**Mapa de Quito.**



La escuela particular “Nuestra Señora del Cisne” abarca un contexto geográfico que influye en varias zonas del sur de la ciudad así tenemos las parroquias urbanas de San Bartolo, La ferroviaria, La Magdalena, La Mena, Solanda, La Argelia, Chillogallo, Quitumbe y la Ecuatoriana, la institución se encuentra en la parroquia de Chillogallo.

## 7.6. Población Objetiva

La población objetiva de este proyecto son 155 estudiantes y padres de familia, y 8 profesores.

## 7.7. Sostenibilidad de la propuesta.

A continuación se detallan los recursos necesarios que permitirán la ejecución del proyecto:

### Recursos Humanos

<b>RUCURSOS HUMANOS</b>	<b>CANT</b>	<b>Adquisición</b>	<b>Recurso Institucional</b>
Docentes coordinadores	4		X
Docentes	4		X
Directivos	1		X
Padres de Familia	5		x
Capacitadores	2	x	

### Tecnológicos

<b>RUCURSOS</b>	<b>CANT</b>	<b>Adquisición</b>	<b>Recurso Institucional</b>
Retroproyector	2		X
Computadoras	4		X
Impresoras	1		X
Fotocopiadora	1		X

### Materiales

<b>RECURSOS</b>	<b>CANT</b>	<b>Adquisición</b>	<b>Recurso Institucional</b>
Papel Bond	10000	X	
Esferográficos	50	X	
Lunch	100	X	

## Físicos

<b>RUCURSOS</b>	<b>CANT</b>	<b>Adquisición</b>	<b>Recurso Institucional</b>
Aulas de trabajo	4		X
Canchas deportivas	1		X
Teatro	1		X

## Económicos

<b>EJES</b>	<b>COSTO</b>
Liderazgo	\$ 6.500,00
Valores	\$ 3.200,00
<b>TOTAL=</b>	<b>\$ 9.700,00</b>

La propuesta es sostenible en los ejes de liderazgo y valores porque la mayoría de insumos se encuentra en la institución.

**7.8 Presupuesto**

El costo total de la inversión es de \$ 9.700,00 dólares los cuáles se financiará de la siguiente forma:

**Financiamiento**

<b>Ente</b>	<b>%</b>	<b>Monto</b>
Propietarios	90%	\$8.730,00
Actividades extracurriculares	10%	\$ 970,00

## 7.9 Cronograma.

	ACCIONES	2011	2012				2013			
		4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T
	<b>EJE LIDERAZGO</b>									
	Taller de formación de docentes líderes.									
	Programa para formadores de docentes líderes.									
	Crear una cultura de liderazgo a través de la formación de un club de líderes.									
	Organización de actividades académicas, culturales, deportivas y sociales que permitan la interacción entre directivos, docentes, alumnos y padres de familia.									
	Organizar foros permanentes para exponer y tratar experiencias en el rol de docente líder.									
	Incentivar a través de la organización de escuela para padres el rol del líder en el hogar									
	Creación de la revista de formación de líderes a cargo del DOBE									
	<b>EJE VALORES</b>									
	Formulación y evaluación participativa de los valores institucionales en base a la realidad de la comunidad educativa									
	Organización de obras teatrales que incentiven en los alumnos, docentes y padres de familia los valores institucionales.									
	Organizar una casa abierta donde cada área exponga desde su enfoque la aplicación de valores.									
	Difusión de valores a través de comunicaciones y trabajos en el aula clase									

## 8. BIBLIOGRAFIA

Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano en las organizaciones*. Mc Graw Hill.

Coulter, R. (2000). *Administración*. México: Pearson Educación.

De la Cruz, J. (2011). *Que significa Gestionar*. Obtenido de Takaydo.com: <http://tukaydo.com/2011/02/26/que-significa-gestionar/Definición.de>. (2011). *definicion.de*. Obtenido de <http://definicion.de/modelo-de-gestion/>

Diaz, M., Mota, J., & Tovar, J. (2008). *Johanatov*. Obtenido de <http://johanatov.blogspot.es/> Elphick, W. (2009). *El desafío de la gestión del conocimiento*. México.

Federico, T. (s.f.). *MODELOS DE GESTION*. Obtenido de [http://medicina.uncoma.edu.ar/download/postgrado/gestion\\_auditoria/bibliografia/modulo\\_05/modelos-de-gestion.pdf](http://medicina.uncoma.edu.ar/download/postgrado/gestion_auditoria/bibliografia/modulo_05/modelos-de-gestion.pdf)

Lozano, C. (2006). *¿Que es gestión?* Obtenido de Entorno-Empresarial.com: <http://www.entorno-empresarial.com/imprimir.php?id=5>

MEC. (2000). *Gestión Educativa*. Quito: Dinamep.

Pavez, A. (2000). *La gestión del conocimiento en las organizaciones*. Obtenido de [Gestión del conocimiento.com: http://www.gestiondelconocimiento.com/documentos2/apavez/gdc.htm](http://www.gestiondelconocimiento.com/documentos2/apavez/gdc.htm)

Reyes, A. (2010). *www.angelfire.com*. Obtenido de [http://www.angelfire.com/cantina/natalia\\_chain/importancia.html](http://www.angelfire.com/cantina/natalia_chain/importancia.html)

Rubio, P. (2007). *Libro de gestión*. Recuperado el 25 de agosto de 2011, de Mponografías.com: <http://www.monografias.com/trabajos53/libro-gestion-empresarial/libro-gestion-empresarial2.shtml>

Senga, R. (s.f.). *monografias.com*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos16/gestion-del-talento/gestion-del-talento.shtml>

Stoner, J., Freeman, E., & Gilbert, D. (1996). *Administración*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.

## 9. APENDICES