



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

SEDE IBARRA

MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

“Gestión, liderazgo y valores en la administración del Colegio Nacional Gonzalo Zaldumbide de la ciudad de Quito en su sección vespertina de Educación Básica durante el año escolar 2010 – 2011”

Tesis de grado

Autora :
Román Espinosa, Edith Isabel, Lic.

Directora:
Álvarez Gálvez, Luz Esther, MSc.

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2013

Certificación

MSc. Luz Esther Álvarez Gálvez

DIRECTORA DE LA TESIS DE GRADO

C E R T I F I C A:

Que el presente trabajo, denominado “Gestión, Liderazgo y Valores en la Administración del Colegio Nacional Gonzalo Zaldumbide de la Ciudad de Quito en la Sección Vespertina de Educación Básica durante el período 2010 – 2011” realizado por la profesional en formación: EDITH ISABEL ROMÁN ESPINOSA, cumple con los requisitos establecidos en las normas generales para la Graduación en la Universidad Técnica Particular de Loja, tanto en el aspecto de forma como de contenido, por lo cual me permito autorizar su presentación para los fines pertinentes.

Loja,de febrero del 2013

f).

Cesión de derechos

Yo, Edith Isabel Román Espinosa, declaro ser autora de la presente tesis y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

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

f.....

Autora Edith I. Román Espinosa

Cédula 070169561-1

DEDICATORIA

Dedico el presente informe, que representa todos los esfuerzos y sacrificios de largas horas de desvelo, de modo especial a aquel que me fortalece enseñándome que así como Él, mi Dios, es fiel en completar la buena obra, así también lo debemos hacer nosotros, completando aquello que hemos empezado. Y a mis dos tesoros: Andreita & Katty, a quienes amo sobremanera; a ellas y a mis estudiantes quiero mostrar y decir que para lograr las metas es necesario perseverar

.....

Edith I. Román E.

AGRADECIMIENTO

Mi gratitud imperecedera primeramente a DIOS, quien en su gran amor y misericordia me ha concedido la fortaleza para avanzar, luego a mis hijas ANDREITA ESTEFANÍA Y KATHERINE DANIELA VELASCO ROMÁN, quienes han apoyado esta etapa de crecimiento en mi formación profesional, a los docentes y coordinadora de postgrado de la Universidad Técnica Particular de Loja, a las autoridades y docentes del Colegio Nacional Gonzalo Zaldumbide y a mi Directora de Tesis MSc. Luz Esther Álvarez Gálvez por su guía oportuna y eficiente para alcanzar los propósitos.

.....

Edith I. Román E.

Quito, 10 de Junio del 2011

Sra. MSc.

Consuelo Arroyo

RECTORA DEL COLEGIO NACIONAL GONZALO ZALDUMBIDE

Presente.

Estimada Sra. Rectora:

Quien suscribe, maestrante Edith I. Román Espinosa, con C.I. N° 070169561-1 estudiante de la UTPL muy respetuosamente a Ud. SOLICITO me permita realizar la aplicación de instrumentos de investigación a su digna persona, en calidad de Rectora , a su Vicerrectora , veinte maestros entre ellos cuatro jefes de área, veinte estudiantes entre décimo año básico y tercero de bachillerato y un número igual de padres de familia, cuyo tema a tratar en "GESTIÓN LIDERAZGO Y VALORES EN EL COLEGIO NACIONAL GONZALO ZALDUMBIDE DURANTE EL PERÍODO 2011-2012" y, cuyo propósito es el cumplimiento de actividades programadas dentro del Proyecto de Grado en este tema en la educación que se imparte.

Comprometiéndome con la institución y con las autoridades a dejar un informe fiable de la información recogida.

Por la atención que conceda a mi petición, le estaré eternamente agradecida y de Ud. me suscribo.

Atentamente


Edith I. Román E
Maestrante de la UTPL



ÍNDICE DE CONTENIDOS

Portada.....	I
Certificación del director.....	II
Cesión de derechos.....	III
Dedicatoria.....	IV
Agradecimientos.....	V
Carta del Centro Educativo.....	VI
Índice de contenidos.....	VII
Índice de cuadros y apéndices.....	X
Resumen.....	XII
1. Introducción.....	1
2. Marco Teórico.....	4
2.1. La gestión Educativa.....	4
2.1.1. Concepto.....	4
2.1.2. Importancia de la gestión.....	5
2.1.2.1. Importancia de la gestión y liderazgo del profesor.....	6
2.1.2.2. Calidad.....	7
2.1.2.3. Características de la calidad.....	7
2.1.3. Tipos de gestión.....	10
2.1.4. Instrumentos de gestión.....	13
2.2. Liderazgo institucional.....	16
2.2.1. Concepto.....	16
2.2.2. Enfoques del liderazgo.....	18
2.2.3. ¿El líder nace o se hace?.....	21
2.2.4. Importancia del liderazgo.....	22
2.2.5. Características de un líder.....	24
2.2.6. Tipos de liderazgo y sus características.....	25
2.2.7. Funciones del líder.....	28
2.2.8. Aptitudes básicas de los líderes.....	29
2.2.9. Diferencias entre un directivo y un líder.....	30

2.3. Los valores y la educación.....	31
2.3.1. Definición.....	31
2.3.2. Tipos de valores.....	32
2.3.3. La necesidad de integrar diferentes tipos de valores.....	33
2.3.4. Los principios y valores.....	34
2.4. Dimensiones de gestión.....	36
2.4.1. La dimensión organizacional.....	36
2.4.2. La dimensión administrativa.....	37
2.4.3. La dimensión pedagógica –didáctica.....	37
2.4.4. La dimensión comunitaria.....	38
3. Proceso metodológico.....	39
3.1. Participantes.....	40
Presentación de participantes en tablas estadísticas	
3.2. Materiales e Instrumentos.....	44
3.3. Métodos y procedimiento.....	45
4. Resultados.....	47
4.1. Diagnóstico.....	47
4.1.1. Diagnostico de la gestión y liderazgo desde el análisis de los documentos y planificación educativa	47
4.1.1.1. Manual de organización y procedimientos administrativos	47
4.1.1.2. Código de ética.....	47
4.1.1.3. Plan estratégico.....	48
4.1.1.4. Plan operativo anual POA.....	49
4.1.1.5. Plan educativo institucional PEI.....	49
4.1.1.6. Código de convivencia.....	50
4.1.2. Estructura organizativa de la institución.....	51
4.1.2.1. Misión y Visión.....	51
4.1.2.2. Organigrama.....	52
4.1.2.3. Función de área por departamentos.....	54
4.1.2.4. Clima escolar y convivencia con valores.....	54
4.1.2.5. Dimensión pedagógica curricular y valores.....	55
4.1.2.6. Dimensión organizativa operacional y valores.....	55
4.1.2.7. Dimension administrativa, financiera y valores.....	56

4.1.2.8. Dimensión comunitaria y valores.....	56
4.1.3. Análisis FODA.....	57
4.2. Resultados de encuestas y entrevistas.....	59
4.2.1. Encuesta a directivos.....	60
4.2.2. Encuesta a docentes.....	72
4.2.3. Encuesta a estudiantes.....	75
4.2.4. Encuesta a padres de familia.....	77
4.2.5. Encuesta a directivos.....	79
4.2.6. Matriz de problemáticas.....	81
5. Discusión.....	83
6. Conclusión y Recomendaciones generales.....	94
6.1. Conclusiones.....	94
6.2. Recomendaciones.....	95
7. Propuesta de mejora.....	96
7.1. Título.....	96
7.2. Justificación.....	96
7.3. Objetivos de la propuesta.....	98
7.4. Actividades.....	98
7.5. Localización y cobertura espacial.....	101
7.6. Población objetivo.....	101
7.7. Sostenibilidad de la propuesta.....	102
7.8. Presupuesto.....	103
7.9. Cronograma.....	104
8. Bibliografía.....	106
9. Anexos	110

INDICE DE CUADROS Y ANEXOS

Esquema 1 Diferencia entre directivo y líder	30
Esquema 2 Valores.....	33
Esquema 3 Ubicación del colegio Gonzalo Zaldumbide.....	39
Esquema 4 Organigrama.....	53
Matriz 1 Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.....	57
Matriz 2 Entrevistas a directivos.....	79
Matriz 3 Matriz de problemática.....	81
Tablas estadísticas:	
Tabla N° 1 Docentes por edad.....	41
Tabla N° 2 Docentes por género.....	42
Tabla N° 3 Docentes por nivel académico.....	42
Tabla N° 4 Estudiantes por género.....	43
Tabla N° 5 Estudiantes por nivel académico.....	44
Tabla N° 6 al 18 encuesta a directivos.....	60
Tabla N° 19 Encuesta a docentes	72
Tabla N° 20 Encuesta estudiantes.....	75
Tabla N° 21 Encuesta a padres de familia.....	77
Anexo No 1 Entrevista a directivos.....	111
Anexo No 2 Encuesta a directivos gestores educativos (jefes de área).....	112
Anexo No 3 Encuesta a docentes.....	117
Anexo No 4 Encuesta a estudiantes decimo año.....	119
Anexo No 5 Encuesta a padres de familia.....	121
Anexo No 6 Autoridades de la institución.....	123
Anexo No 7 Compromiso a Consejo Directivo.....	124
Anexo No 8 Observación de documentos.....	125
Anexo No 9 Rectora con miembros de la comunidad.....	126
Anexo No 10 Estudiantes en el aula.....	127
Anexo No 11 Valores.....	128
Anexo No 12 Construcción aulas, gestión autoridades actuales.....	130
Anexo No 13 Aulas nuevas en funcionamiento.....	131
Anexo No 14 Identidad Institucional.....	132

RESUMEN

Determinar y analizar la capacidad de gestión, liderazgo y valores en la administración del Colegio Nacional Gonzalo Zaldumbide de la ciudad de Quito, sección vespertina durante el período 2010 – 2011 constituye un trabajo que empezó seleccionando la institución y aplicando herramientas investigativas formuladas por la UTPL, misma que ha supervisado el proceso para esta determinación tanto personal como institucional que fundamentan y contribuyen a elevar la calidad educativa en los educandos. Se concluye que la gestión, el liderazgo y los valores están latentes tanto en autoridades como en docentes aunque no siempre se manifiestan en todos los docentes para fomentarlos en sus estudiantes porque no se han innovado para servir en una sociedad como la actual que exige cambios de mentalidad y accionar con responsabilidad e involucrando valores, los mismos que deben afianzarse vívidamente para lograrlo. Se formuló *acciones conjuntas que fortalezcan el liderazgo proactivo, clima laboral y valores en docentes y estudiantes con la participación efectiva en actividades de equipos procurando comunicabilidad, criterio, respeto y responsabilidad en la toma de decisiones. Propuesta a ser considerada en planificaciones inmediatas*

Palabras clave:

Líder - gestión - valores – principios - liderazgo – ética – influencia – participación – innovación – ejemplo – confianza – autoridad – calidad – trabajo – educación – equipo – libertad – compromiso - comunicación – respeto – equidad - oportunidades - eficiencia – eficacia – disciplina – integridad - servicio

1. INTRODUCCIÓN

La gestión administrativa a menudo está fundamentada en el liderazgo en valores como patrón rector para cada uno de sus miembros y especialmente a los gestores de la organización, que en la búsqueda de la eficacia de un sistema implanta nuevas metodologías de trabajo con el fin de transformar la mentalidad y la actitud de cada actor participante.

Las instituciones educativas actuales, llenas de niños, adolescentes y jóvenes estudiantes, bajo la conducción positiva y productiva de sus gestores desprendidos de arraigos culturales impositivos, surgen con nuevas tendencias, como líderes proactivos para construir la nueva sociedad.

Hoy, el imperativo es cumplir compromisos con sí mismo primero haciendo y dando el mejor servicio hacia los miembros de la comunidad a la que se pertenecen y a la que están ligados en forma directa, y luego, el compromiso con la sociedad en general.

El estilo institucional se vivencia con la práctica de valores y principios dentro del grupo directivo y de aquellos identificados como líderes, quienes con seguridad procuran que todo el equipo tenga un desempeño de calidad y transparencia con el fin de ver el éxito de la misión y la visión para la que fueron creadas.

El presente trabajo investigativo surge con el objetivo de analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales y que fundamentalmente permitan contribuir a elevar la calidad de la educación en los centros educativos, para ese fin ha previsto investigar los referentes teóricos sobre: gestión educativa, liderazgo educativo y gestión de la calidad en valores y busca descubrir una actitud crítica para seleccionar, procesar y presentar información valiosa sobre la gestión, liderazgo y valores en el Colegio Nacional Gonzalo Zaldumbide, Centro Educativo sujeto de análisis, determinando los roles de liderazgo de los directivos y jefes departamentales en la ejecución de los planes estratégicos y operativos de la institución para asumir responsablemente la elaboración del diagnóstico institucional en los diferentes escenarios de la gestión, el liderazgo y los valores, este último como el eje transversal de la administración educativa tratando de fortalecer el liderazgo en la toma de decisiones en

instituciones de su competencia, identificando técnicas que los gerentes y directivos puedan utilizar para reducir dificultades cuando éstas se presenten .

Considerando este enfoque, la investigación en el Colegio Nacional “Gonzalo Zaldumbide” de la ciudad de Quito se ha cumplido gracias a la apertura que han tenido a bien mostrar sus autoridades administrativas.

Una vez seleccionado la institución para llevar a cabo, se tomó la decisión de acudir a ella con la documentación necesaria, con la firmeza y seguridad de que la elección hecha era la correcta; todo fue posible porque las autoridades de la institución con alto grado de comprensión y cordialidad, tras revisar el documento solicitante aceptaron dar paso al proceso. Cabe señalar también que hubo un alto espíritu de colaboración. La disposición fue tomada por las señoras Rectora y Vicerrectora, espontáneamente concediendo a su vez libertad de acceder a la documentación existente y de abordar a los estudiantes requeridos. El único inconveniente que para entonces fue la alerta que no aseguraban ni se comprometían a que los maestros, directores de áreas y padres de familia sean accesibles con la temática de la investigación.

Avanzar en el tiempo previsto fue posible gracias a la ayuda recibida directamente de la Universidad Técnica Particular de Loja, institución propiciadora e impulsadora del tema previsto con la elaboración de los instrumentos a ser aplicados, los mismos que optimizaron la realización de la investigación con oportunidad para alcanzar a los elementos informantes antes de que partieran a vacacionar porque coincidió con el tiempo de vacaciones en el régimen sierra, a pesar de esa situación, hubo que superar momentos que transcurrieron un poco difíciles para aplicar las encuestas a docentes y padres de familia. Otras facilidades en el proceso fueron las asesorías mediante videoconferencia que brinda la UTPL para los postgradistas y la asistencia tutorial a través del entorno virtual del aprendizaje que sin lugar a dudas suple mucho al tutor o guía presencial.

Considerando que el Ministerio de Educación y Cultura tiene como prioridad elevar la calidad de la educación mediante el mejoramiento del recurso humano, lo que no ha surgido en más de 50 años, el presente gobierno prevé garantizar en el país el mejoramiento también en recursos materiales y una educación acorde a la nueva sociedad, equipamiento y tecnología moderna, fomentando los cambios necesarios de manera que actores del hecho educativo rindan cuentas de lo actuado de manera

convergente y armónica entre alumnos, padres de familia, docentes, administrativos y personal de servicio en procura de mejor clima escolar y el cumplimiento de que la misión y visión institucional sea alcanzada con éxito.

En ese afán, el presente trabajo investigativo conlleva a la obtención de la aprobación del proyecto de grado de magister, donde los primeros beneficiarios son todos y cada uno de los maestrantes, quienes aportan información al Alma Mater UTPL, institución que acoge el trabajo que a nivel nacional se desarrolla para sus fines consiguientes.

También los miembros de la Comunidad Educativa del Colegio Nacional “Gonzalo Zaldumbide” son beneficiarios, quienes oportunamente tendrán un informe fehaciente de la investigación realizada en sus instalaciones, permitiendo contar con un documento que aporte en detalle al conocimiento concreto del lugar que eligieron para la formación de sus hijos o representados, documento en el que, con juicio valorativo se ha de procurar evidenciar la gestión de sus líderes y docentes en la cotidianidad de su labor frente a la institución y a la comunidad.

Se formula la invitación cordial a revisar las páginas de este documento que le dará mayores motivos y confiabilidad para elegir ser parte de esta institución y recibir sus servicios en la formación de sus niños y jóvenes.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. La Gestión Educativa

2.1.1. Concepto.- De acuerdo a Loera Varela, Armando (2004), Citado por Lujambio Irazábal, Alonso y otros en su publicación *Modelo de Gestión Educativa Estratégica* (2009), quien señala:

Se entiende por gestión escolar, el conjunto de labores realizadas por los actores de la comunidad educativa (director, maestros, personal de apoyo, padres de familia y alumnos), vinculadas con la tarea fundamental que le ha sido asignada a la escuela: generar las condiciones, ambientes y procesos necesarios para que los estudiantes aprendan conforme a los fines, objetivos y propósitos de la educación básica (p. 47).

Lujambio Irazábal, Alonso y otros (2009), a través del Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación (iipe) (2000) de La UNESCO declaran: " *gestión educativa* es un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados y relacionados, tanto horizontal como verticalmente, dentro del sistema educativo para atender y cumplir las demandas sociales realizadas a la educación" (p43). Por su parte, Barrios Oscar, (2003), la define como un conjunto, considerando que:

Es el proceso mediante el cual el directivo o equipo directivo determinan las acciones a seguir (planificación), según los objetivos institucionales, necesidades detectadas, cambios deseados, nuevas acciones solicitadas, implementación de cambios de mandos o necesarios, y la forma como se realizarán estas acciones (estrategias, acción)y los resultados que se lograrán

Ruíz Martínez Marcel, Administración de proyectos determina y dice:

La satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente constituyen el elemento más importante de la gestión de la calidad y la base del éxito de una empresa... Sólo puede ser entendida como nueva forma de comprender y conducir la organización escolar, en la medida que reconozca como uno de sus fundamentos el cálculo estratégico situacional. (pdf, s/f).

Analizando los postulados de los autores antes citados, cabe decir que: la Gestión Educativa constituye el uso apropiado y oportuno de todos los recursos con que cuenta la institución para producir y ofrecer el servicio que ha sido previsto con el fin de dar satisfacción a las necesidades de sus clientes en el tiempo y espacio establecido con la participación de los actores del hecho educativo.

Son apropiados porque se dirigen a la adquisición de sus metas establecidas, e inteligentemente las ajustan al requerimiento (cambios, innovaciones tanto de estrategias o actividades) para cubrir las exigencias de los usuarios, como es el servir dando educación. Y, es oportuno porque lo prevé en el momento necesario para un encaje en la circunstancia perfecta de la realidad institucional.

2.1.2. Importancia de la gestión: La administración se aplica desde siempre, en todos los ámbitos de la vida, aunque no todas las personas tengan la capacidad de hacerlo. En la sociedad, cada padre o madre de familia y aún sin serlo administramos la institución llamada <hogar> o simplemente las finanzas y las pertenencias poco o mucho que posea; en ocasiones se tiene éxito en otras no, pues hay que considerar que es una tarea difícil y de responsabilidad. Como gestor o como mayordomo se debe permanecer pendiente para rendir cuentas de aquello que se ha hecho; si del hogar se trata, el compromiso es cuidar ese recurso valioso depositado en nuestras manos: la pareja, los hijos, a quienes debemos cuidado y formación con valores y principios; e incluso de los bienes, los

talentos recibidos ante el Creador, ante la sociedad y ante la administración pública que demanda precisión y buen juicio en el manejo de cada recurso.

La administración educativa, como se conoce al desempeño del líder gestor, tiene una importancia única y vital porque canaliza planificadamente los esfuerzos humanos, materiales, financieros e incluso los recursos o facultades intelectuales, selecciona y procura el mejoramiento profesional de su equipo de trabajo siempre que lo considere oportuno, igualmente con los materiales, finanzas y relaciones humanas procurando competitividad y reconocimiento en el mercado; elevando la productividad y calidad en el servicio. Su importancia está dirigida al campo económico y social; su éxito depende de la eficiencia y eficacia del gestor administrativo, puesto que, si cada ente económico-social es eficiente y productivo, la sociedad formada por ellas tendrá que ser productiva también.

En el caso de la gestión de instituciones educativas, es importante el dominio de los documentos llamados de gestión: manuales, reglamentos, acuerdos que han sido tomados con las autoridades y el equipo de trabajo, como importante es el documentar diariamente la actividad hecha y por hacer; además, el reconocer la carga de responsabilidad que tiene al frente cada actor del hecho educativo.

Como afirman Jiménez Vidal S. y Galicia Haro E. (2011).

..., la administración escolar es de gran importancia, ya que directivos y académicos deben ser capaces de asumir y hacer que la comunidad escolar afronte los retos educativos en el siglo XXI... El impacto de la administración educativa incide en el resultado más importante que cualquier organización puede producir: la formación de los individuos (pp. 34, 35).

2.1.2.1. La Importancia de la gestión y liderazgo del profesor: Como el líder directivo es a la organización, así el profesor es a su aula. Debido a las múltiples situaciones, se requiere de profesores líderes capaces de gestionar y lograr el buen manejo de cada situación.

Su labor de manera especial debe encaminarse al desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje ejecutándolo con mística y calidad, para formar y desarrollar las destrezas y el conocimiento, preparando a los estudiantes para la vida inmersos en una sociedad difícil, haciendo énfasis en la formación axiológica. Como buen líder, mantiene efectiva relación entre los alumnos y con los alumnos haciendo posible la comunicabilidad, armonía y respetabilidad, resultando como consecuencia, tiempos bien usados para la productividad y posible el control disciplinario de fácil manejo, se aprovecha así mejor el trabajo de enseñanza – aprendizaje.

Parafraseando el comentario del profesor González, Benedicto (2007), quien asegura que un líder es alguien que se compromete a cuidar y guiar a su grupo de alumnos, manteniéndolos constantemente motivados, procurando que reconozcan por si mismos que tienen capacidades que deben despertar y ejercitar: habilidades, talentos y aptitudes para mejorar el aprendizaje, de manera que su talento para operar desarrolle en ellos la capacidad de investigar, experimentar, analizar y criticar promoviendo el auto aprendizaje, donde se mantengan atentos, interesados y participativos como verdaderos gestores de su desarrollo armónico e integral.

2.1.2.2 Calidad: De acuerdo al *diccionario de la Real Academia de la Lengua*, se define como: “Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo que permiten juzgar su valor” (2001).

El prestigio y reconocimiento de las instituciones como las instituciones educativas, es producto de la calidad alcanzada a través de los servicios que brindan, generalmente planes sistémicos, adaptación del currículo y estándares educativos que constituyen muestras de calidad de la gestión emprendida por sus gestores que trabajan por la mejora continua y de la enseñanza hacia la excelencia ofreciendo realmente calidad de servicio.

2.1.2.3. Las características de la calidad: Las características de la calidad para el producto o servicio que una institución educativa brinda se consolida proporcional al nivel de satisfacción de necesidades que produce en sus

clientes, quienes se fundamentan en la oferta anunciada por la misma institución para hacer sus exigencias. Dando así surgimiento a muchas denominaciones para caracterizar la calidad, como ejemplo:

Sharbaal Nicolás, citado en la revista *Estudios e Investigaciones* dice: “Sistemas como Normas ISO 9000 o Modelos de Gestión de Calidad Total, como el Europeo de Excelencia, amén de otros sistemas, van incorporándose progresivamente en los centros educativos para trabajar sistemáticamente por la calidad” (p 37).

Yzaguirre, Laura E.(s/f), en un artículo sobre la calidad educativa ISO 9001-2000 para la revista Iberoamericana de Educación (ISSN: 1681 - 5663), en México respecto a versiones 2000 de la familia ISO manifiesta:

La norma ISO 9001:2000 promueve la adopción de un enfoque basado en procesos para desarrollar, implementar y mejorar la eficacia de un Sistema de Gestión de la Calidad para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos, necesidades y expectativas (s/f, p. 47),

La afirmación de María J. Fernández (s/f), en la revista *La dirección escolar ante los retos del siglo XXI. Estudios - Investigaciones*, manifiesta lo difícil que resulta definir la calidad y diferenciar los enfoques porque surgen características que parecen ser generales en los distintos modelos o sistemas de la calidad educativa, en resumen, afirma globalizando su enfoque caracterizándolo así:

1. **Enfoque global:** toda la institución como un conjunto que afecta a todas las áreas y niveles de actividad de la organización, tanto a productos como procesos y servicios.
2. **Se dirige a la excelencia:** situación inalcanzable que conforme avanza más se aleja y aparecen nuevas demandas y necesidades, nuevos objetivos y retos por mejorar.
3. **Centrado en las personas de la organización:** el mayor elemento y principal activo de la organización, es el capital humano, quien debe

recibir facilidades para desarrollar sus potencialidades a través de la formación permanente promoviendo la innovación como elemento fundamental de su desarrollo, adquiriendo compromiso de contribuir con la calidad institucional, la competitividad y satisfacción de los requerimientos del cliente. Por cuanto todos deben identificarse comprometidamente con la calidad institucional total.

4. **Fomenta trabajo en equipo y compromiso compartido:** la gestión alcanza la calidad que busca con la unanimidad en la participación y propósito. Así la dirección cuenta como un trabajo en equipo, implicando y comprometiendo a todos con la calidad del hecho.
5. **La evaluación:** la aplicación de instrumentos adecuados, precisos y fiables permite consistencia en los datos, detectan puntos fuertes y débiles de una organización, guían la toma de decisiones pertinentes y consecuentes el establecimiento apropiado de planes de mejora.
6. **El enfoque puesto en la mejora continua de la organización:** la organización progresa con avances planificados fundamentados en la evaluación o las auditorías.
7. **La satisfacción de los usuarios o clientes:** los planes o sistemas son aportes muy importantes de la gestión de calidad, requieren de personal de apoyo preparado, de expertos responsables de la calidad (pp 37 - 38).

Certificar la calidad del servicio ofrecido es una garantía para los usuarios del servicio tanto directos como indirectos porque en el mercado cada vez surgen instituciones más competitivas en la calidad del producto, lo que convierte en el gancho que capta clientela de exigencia que busca y valora la calidad de la educación de sus hijos. Es así que los postulados de María Fernández en el enfoque global reúnen los parámetros necesarios que determinan calidad con el involucramiento de la comunidad educativa en el compromiso de la calidad.

Vásquez Lema Marcelo (2008) afirma “La calidad empieza con el cambio de Valores, ética, disciplina, orden, limpieza y puntualidad de uno mismo. Luego conviértase en un agente de cambio al transmitir a través del ejemplo; no exija cambio, sea usted el cambio” (§ 1).

Conforme al criterio del autor, y retomando algunas de sus expresiones, para implementar sistemas de gestión y/o indicadores verdaderamente hay que considerar primero que la calidad humana radica en el interior de las personas, en sus propósitos, en sus actitudes hacia el cambio en su esencia misma para servir a los demás. Ésta no sería organización sin el elemento humano por lo tanto, sobre los demás intereses, las organizaciones son entidades sociales, compuestas por gente comprometida, quienes hacen que los sistemas de gestión, los indicadores, procedimientos, políticas y otros elementos se apliquen y que funcionen para ser o no una solución a los problemas o necesidades que se atiende. Así en cada directivo va a prevalecer que la calidad es una exigencia primero a sí mismo y luego a los demás, para que cualquier sistema de gestión obtenga resultados positivos es sin lugar a dudas muy importante empezar por cambiar la calidad humana de quienes están al frente y ejecutar el sistema de gestión, el producto, la calidad el interior de la persona para que esto irradie en el servicio reflejando una dirección eficaz y su equipo de trabajo¹.

En fin, el cambio debe venir desde su propia esencia a sus colaboradores y en condiciones de clima armonioso donde la excelencia del servicio llega por añadidura

2.1.3. Tipos de Gestión (Basado en el artículo de Salvatore Tarantino 2010):

- a. Gestión Tecnológica**, es la adopción y ejecución de decisiones sobre las políticas, estrategias, planes y acciones en relación con la creación, difusión y uso de la tecnología.
- b. Gestión de Proyecto**, es la organización y administración de los recursos de manera tal que se concreten los trabajos requerido por un proyecto según el tiempo y presupuesto definido.
- c. Gestión de Conocimiento**, es la transferencia del conocimiento y de la experiencia existente entre sus miembros de las organizaciones. De

¹ Parfraseado del pronunciamiento de Marcelo Vásquez desde su artículo "La calidad soy yo" en www.degerencia.com/articulo/la_calidad_soy_yo/imp

tal modo que ese acervo de conocimiento pueda ser utilizado como recurso disponible para todos los miembros de la organización.

- d. Gestión de Ambiente**, constituye el conjunto de diligencias dedicadas al manejo del sistema ambiental en base al desarrollo sostenible
- e. Gestión Social**, proceso completo de acciones y toma de decisiones, que incluye abordaje, estudio, comprensión del problema, hasta el diseño y la puesta en práctica de propuestas.
- f. Gestión Financiera**, enfocada en la obtención y uso eficiente de los recursos financieros.
- g. Gestión Pública**, no más que modalidad menos eficiente que la gestión empresarial.

A cada uno de estos tipos de gestión Hay que reconocer la importancia debida en cada caso, así:

La tecnología proporciona agilidad, en la gestión permitiendo avanzar a la vanguardia, razón para siempre estar presente y al servicio del gestor; los proyectos de igual forma, mismos que solucionan necesidades y crean nuevas situaciones empleando conscientemente todo el recurso a su alcance, razón por la que no puede obviarse; la gestión del conocimiento, por igual, compartir y socializar el conocimiento adquirido a través de la experiencia de cada elemento humano en la institución acrecienta la sabiduría evitando el desgaste del recurso tiempo y esfuerzo en tratamientos de prueba, al tiempo que los compacta en el objetivo de la misión institucional.

El cuidado del medio ambiente es una prioridad que nos ocupa a todo nivel y que requiere del aporte especial en el sector educativo concientizando desde los primeros años de vida de cada ciudadano en formación a que racionalice y contribuya, por lo que debe constituirse obligatoriedad; en igual forma, cuando la institución toma participación procurando soluciones en la comunidad y la sociedad en general son manifiesta humanista que deben imperar en la gestión. La gestión pública y la financiera es insoslayable por considerarse elemento fundamental que hace posible a todas las demás.

h. Gestión Estratégica, García Márquez, C. *Gestión Estratégica de Empresas* (s/f), dice que:

...es un concepto, una filosofía, una ventaja competitiva, un modelo para hacer negocios y que está enfocada a dar satisfacción al cliente. No sólo se refiere al servicio en sí, sino que es la mejora permanente del aspecto tomando una empresa como una maquinaria, donde los colaboradores están comprometidos con los objetivos empresariales.

Este tipo por su parte, aplica al cúmulo de recursos en especial intelectual buscando alcanzar o mantenerse en primera posición y preferencia del usuario del servicio que presta.

i. Gestión Empresarial, comprende la planificación, organización, dota de personal, dirige y controla una organización (un grupo de una o más personas o entidades) o del esfuerzo con el fin de lograr un objetivo. (*Gestión administrativa*, 2008) .

Imprescindible su presencia en toda empresa o institución, porque su no presencia mantendría acéfala la institución y su existencia puede ir hacia abajo.

j. Gestión Educativa, concebida por Ayala Villegas S (2006) como: el conjunto de procesos, de toma de decisiones y realización de acciones que permiten llevar a cabo las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación.

k. Gestión de recursos humanos, Escat Cortés, María, en su obra *Gestión de recursos humanos y estrategias* (2002), publica la siguiente definición:

...tomando a las personas como los recursos activos de las organizaciones podría decirse que la gestión de recursos humanos sería "el conjunto de actividades que ponen en funcionamiento, desarrollan y movilizan a las personas que una organización necesita para realizar sus objetivos" (¶ 2).

La gestión educativa y la de recursos humanos, vitales en todo tiempo porque son responsables del recurso más noble de absolutamente todo, el humano, para formarlo o servirse de sus competencias respectivamente.

2.1.4 Los instrumentos de gestión

Constituyen documentos que regulan, orientan, organizan, simplifican y dinamizan la gestión permitiendo que las actividades se desarrollen a tiempo, y con orden, evitando situaciones engorrosas e injustificadas como ignorar responsabilidades, duplicidad de funciones sino que contribuyan a las instituciones a través de sus administrativos con soluciones efectivas al éxito tan anhelado. Entre otros citamos los siguientes:

- **Estatuto:** Es el primero en normar la administración de una institución, origina la constitución y funcionamiento legal de esta como empresa; especifica las normas básicas que la rigen en cuanto a su constitución, organización asociativa y empresarial y el sistema de gestión que la conducirá.
- **El Manual de Organización y funciones:** Son documentos operativos que detallan claramente la estructura, funciones, relaciones de coordinación y tareas de las diferentes unidades orgánicas de una institución, directa y estrechamente está relacionado con el Reglamento Interno; del mismo modo que establece los cargos y requisitos para ocuparlos por las personas dentro de la estructura orgánica.
- **El Organigrama:** respecto a este importante documento define Münch Lourdes (2011): “Un organigrama es la representación gráfica de la estructura formal de una organización, que muestra las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y líneas de autoridad”, (p.115).

Como documento de gestión, representa la disposición y relación de todas sus partes como:

- a. Las unidades orgánicas.
- b. División de funciones.
- c. Niveles jerárquicos.

- d. Líneas de autoridad y responsabilidad.
- e. Canales de comunicación.

Conforme el comentario encontrado en el documento de (definiciones.com) (s/f), el organigrama permite analizar la estructura de la organización representada y cumple con un rol informativo, al ofrecer datos sobre las características generales de la organización.

Representan de forma gráfica o esquemática los distintos niveles de jerarquía y la relación existente entre ellos. Según Reyes Ponce Agustín (s/f), gráficamente las funciones departamentos o posiciones de la organización y cómo están relacionados, mostrando el nombre del puesto y en ocasiones de quien lo ocupa. Las unidades individuales suelen aparecer dentro de casillas que están conectadas unas a otras mediante líneas llenas, las cuales indican la cadena de mando y los canales oficiales de comunicaciones.

- **Reglamento Interno:** De acuerdo a Marcel Galarza Aquino (2007), este documento orienta y formula las obligaciones, deberes y derechos de los trabajadores o estamentos que integran la institución. Como tal, es un documento extractado de las diversas normas legales sobre la materia. En el caso de las entidades particulares, este documento debe ser de conocimiento de la autoridad de trabajo de la jurisdicción, pues es de su competencia cautelar las relaciones de trabajo. Está encaminada a:

Regular y normar actividades administrativas e institucionales en orientación a las actividades pedagógicas. Articular coherentemente las disposiciones generales del macrosistema y las necesidades internas de la institución educativa. Complementar, especificar y adecuar las normas según la naturaleza, dimensión y organización de la institución (pp 2,3).

- **Manual de Procedimientos:** Este documento de interés orienta y describe con detalle todas las acciones necesarias para cualquier operación en determinados trámites o servicios, simplifica los procesos

por tener lineamientos ya definidos para cada uno dentro de la institución. Constituye un elemento importante de la gestión.

De acuerdo con Münch Lourdes,(2011), “Los manuales son documentos que contienen en forma ordenada y sistemática información acerca de la organización de la institución” “Un procedimiento es la secuencia cronológica de los pasos de carácter repetitivo requeridos para realizar una actividad “(pp 117 y 119).

- **Cuadro de Asignación de Personal:** Documento de carácter técnico contiene los cargos del personal con el respaldo presupuestal asignado por el órgano administrativo inmediato superior, en orden de acuerdo a la jerarquía establecida y manifiesta en el organigrama de la institución. (Ayala Villegas S. 2005), se constituye en un regulador del Presupuesto Analítico de Personal. Según las normas vigentes no se pueden crear, modificar o suprimir plazas en el Presupuesto Analítico de Personal (siempre y cuando se cuente con la respectiva autorización), si éstas no están en relación con cargos previstos en el Cuadro para Asignación de Personal.
- **Acta de compromiso:** Conforme al documento encontrado en el PEI del colegio Gonzalo Zaldumbide, se describe un documento que registra un listado de los nombres y rúbricas de los miembros que conforman un Consejo o Junta como parte de una institución en el que se comprometen a dar cumplimiento como el que se ha estipulado en el documento (Anexo 7 , Compromiso Consejo Directivo).
- **Código de Ética:** Guillen Parra, Manuel (2008), la define como sigue:

El Código Ético es un documento formal que se caracteriza por detallar comportamientos que constituyen *deberes* éticos que deben ser cumplidas por los miembros de la organización para respetar los *derechos* de terceros, o bien actuaciones que han de ser evitadas, así como el modo de resolver determinados conflictos éticos que puedan presentarse en la organización (p 231).

Para Guillen estos códigos son regulados mediante la ley, y actúan para los diferentes aspectos organizacionales, que si bien no coacciona, pero si no es coactiva y, supone una normativa interna de cumplimiento obligatorio. Por ejemplo postulados que suelen estar incluidos: No divulgar información confidencial, respeto a la propiedad, a la privacidad no discriminar clientes o compañeros de trabajo por motivos de raza, nacionalidad o religión, no aceptar sobornos, etc..

El objetivo principal es mantener un comportamiento digno, uniforme entre todos los integrantes de una empresa. Al incluir instrucciones por escrito, no resulta necesario que un directivo explique a cada momento cuáles son las obligaciones que tiene un empleado (pp 231 y 333)

- **Código de Convivencia** El Instituto Dr. Dalmacio Vélez (2009), sostiene:
Es un marco normativo y procedimental que, signado por el ideario, valores y principios institucionales y por contenidos actitudinales, orienta la convivencia y la disciplina... impone la necesidad de organizar coherentemente la interacción de autoridades, educadora, auxiliar, educandos y familias. Las interacciones están orientadas a los diferentes logros. (¶ 1 y 2)

2.2. Liderazgo Educativo

2.2.1. Concepto.- Liderazgo organizacional respecto a administración, se encuentra en permanente desarrollo y en si mismo el liderazgo, “es desarrollo”, siendo conceptualizado por Ruiz Utrillas G (2009) como:

La capacidad o habilidad que orienta el camino a seguir, a través de la estimulación por su influencia de todas las áreas que conforman un sistema organizacional, potenciando al máximo cada una de ellas, logrando a través de la creatividad el incremento de la , traducida en la satisfacción de necesidades, con el fin de alcanzar los objetivos generales de la empresa (p. 1).

Münch Lourdes (2011), lo define: “Un líder es una persona que inspira confianza y respeto y que posee el don de mando y la capacidad de persuasión para que la gente lo siga por convencimiento” (p148)

Por su parte Kotter, (citado por Carapaica G. Luis M) (sf), dice que “el liderazgo no es más que la actividad o proceso de influenciar a la gente para que desempeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo, entendiendo por grupo un sector de la organización con intereses afines”. Kotter considera necesario concebir una visión de lo que debe ser la organización y generar las estrategias necesarias para llevarla a cabo, lo cual se logra mediante una coalición cooperativa de recursos humanos altamente motivados y comprometidos para convertir esa visión en realidad (¶ 3).

Cuando Álvarez Gálvez L. (2011), define habla de: “autoridad personal; y que puede definirse a la persona capaz de... dirigir, coordinar y motivar individuos y grupos para que alcancen determinados fines” (Guía didáctica p 50).

Münch, Kotter, Gonzalo Ruiz Utrillas y Álvarez Luz. Conservan puntos en común: un líder es motivador de sus seguidores y que no dan marcha atrás sino que persiguen sus metas, su visión hasta alcanzarlas y para esto se trazan las estrategias comprometiendo al recurso humano a su disposición Münch añade algo necesarísimo: habiendo primero inspirado en cada uno respeto y confianza.

Tomando en cuenta lo antes citado, se considera al liderazgo como una característica innata de las personas para captar la atención sin dificultad e influir en ellos, motivarlos en muchas ocasiones con la actitud natural, y sin haberlo buscado adquiere seguidores, de quienes se convierte en su guía, y a veces en su autoridad en quien confían para ser sus colaboradores y dejarse conducir al éxito en un momento determinado.

Tomando como referencia el documento de Gonzalo Ruiz Utrillas, considerase al liderazgo como carácter definido en una persona de modo visible se puede apreciar:

- a. Orientación de procesos para las personas y los equipos en una dirección determinada hacia el logro de la excelencia y el aprendizaje organizacional por medios no coercitivos.
- b. Poder para convocar, manejar la comunicación y el rumbo hacia los objetivos que se pretenden lograr en el futuro inmediato, en mediano y a largo plazo como la visión de futuro.
- c. Generador de procesos de sensibilización y convocatoria a trabajar en la colaboración con otros en el logro de fines y valores.
- d. Motivador, inspirador, transformador que asume el desafío de convocar
- e. Participar en redes de trabajo para asegurar una educación de calidad a todos los estudiantes.

Generador en los procesos transformacionales que exige el mundo cambiante motivando e interactuando en las acciones personales y de los equipos.

Guillen Parra Manuel (2008), concluye que el liderazgo como un fenómeno ha producido gran interés ha despertado en quienes estudian el comportamiento en las organizaciones y que la motivación que ejerce sobre otros, es fundamental en todo tiempo y constituye la guía para que una organización e incluso de las civilizaciones, como las que narraciones de aquellos grandes clásicos como Homero, Platón, Plutarco o Julio César tengan procesos de desarrollo efectivo (p 170).

2.2.2. Enfoques del liderazgo.- La figura del líder determina una influencia enorme, la atención se centra en que el éxito está ahí, sin cuestionamientos; tiene mucho valor el nivel de confianza que ha desplegado esta persona ante sus seguidores también constituyéndose quizá en el modelo a seguir. Dos son los elementos que constituyen al fenómeno liderazgo según cita Guillen Parra Manuel, partiendo de sus principales explicaciones que presenta el autor en relación a la influencia y la reacción libre de quienes le siguen al líder. Por esa razón justifica la actitud que provoca la libre adhesión, la imitación y seguimiento de las personas al líder y que esa influencia la recibe sin exigencias ni presiones porque manteniendo estos su libertad seleccionan a una persona como su líder para adherirse. Es decir, lo concibe al liderazgo

como fenómeno resultante de una relación interpersonal que tiene que ver con la influencia que se ejerce en todos aquellos que intervienen en esta relación: líder y seguidores, por tanto, determina que se distinguen tres enfoques:

1. **Liderazgo transaccional.-** El autor, Guillen Parra lo considera como la "relación de influencia entendida como el intercambio..", en esta situación de conveniencia el seguidor negocia haciendo concesiones de tipo comportamental para en adhesión con el líder obtener su propósito. Esto surge cuando hay interés de intercambio, como un negocio que beneficia a las dos partes.(p.173)
2. **Liderazgo transformacional.-** En esta ocasión, Guillen Parra M. enfoca esa "relación de influencia donde el papel del líder consiste en provocar cambios en convicciones y actitudes para generar compromiso y adhesión" (p. 173), como necesidades fundamentales en la esencia de la otra persona.

En esta situación, según el investigador James Mc Gregor Burns, citado por Guillen Parra M.(2008), la transformación, producto de la persuasión mutua apunta a modelar la conducta del otro con "valores e ideales como la libertad, justicia o la igualdad" , el líder faculta a su seguidor para ejercer poder; no es de extrañarse que los "alienta a tomar la iniciativa, cooperar, y aprender". Logre adquirir la cohesión y la confianza necesaria para consolidarse como un equipo. Lo constituye a su seguidor en un nuevo líder.(p.174) Se considera que se ha levantado nuevo líder.

3. **Liderazgo servidor.-** Constituye conforme a lo que deja ver Guillen Parra M. (2008), "una relación de influencia en la que el líder arrastra a los demás a través del servicio", y enseña, en la forma natural de su ser y se hace merecedor de la confianza y sin haberlo buscado surgen sus seguidores, quienes se adhieren.

El grupo prevalece unido pese a las dificultades o contrariedades que aparezcan. Es una persona recta que no busca el poder y que lidera sin pretenderlo porque está presto a servir, no a ser servido. (p 174) Se considera que un ejemplo innegable de este liderazgo es Jesús,

quien servía siendo Rey, Dios, sabemos que fue un líder servidor, según Mt. 20:28 y Mr.10:45: “como el Hijo del Hombre no vino para ser servido, sino para servir, y para dar su vida en rescate por muchos” lavó los pies de sus discípulos de acuerdo a lo que dice Jn 13:5.

John C. Maxwell citado en el documento de Ruiz Utrillas G (2009), quien concibe al liderazgo como “...la facultad de mejorar a las personas de un área, a través de la guía u orientación de un líder”, por lo tanto, define al líder como: “aquel que tiene esa capacidad de influencia a través de la cual sus subordinados mejoran sus aptitudes y capacidades”., quien según el mismo Utrillas, reconoce al líder diciendo: “El líder genuino se reconoce porque de alguna manera su gente demuestra consecuentemente tener un rendimiento superior” (¶ 2 y 5).

Chiavenato, (conclusión citada por Ruiz Utrillas, G. 2009) *define de la siguiente manera*: “Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana la consecución de uno o diversos objetivos específicos” (¶ 4).

Así, en cada uno de estos enfoques presentados se puede reconocer que los líderes no se conforman solamente con su evolución personal, sino que, como si no existieran los intereses particulares, se ocupan a la vez de estimular a los demás hacia la su propia formación, por eso su servicio conduce al desarrollo de capacidades y transmisión de sus propios enfoques, sin des apercibir el componente fundamental del buen líder y para toda institución que son los valores, motivando siempre e involuntariamente a la adhesión y el logro consecuente de metas, anhelos fijados por la organización y el crecimiento personal del individuo.

El líder transaccional entabla beneficio mutuo, como si surgiera un acuerdo, que permita al líder tanto como a su seguidor obtener su ganancia; el líder transformacional, por su parte, se complace en que sus seguidores lleguen a tomar decisiones importantes cuando se presentan las necesidades y oportunidades, provocando que su adepto supere la estima que tiene de si mismo; y por último, el líder servidor, libre de prejuicios, se afana , como se expuso anteriormente y sirve sin esperar reciprocidad y aún así considera que ha ganado porque la enseñanza permanece y su confianza es que se

prolongue. Mayormente los dos últimos son generosamente entregados a los demás generando mediante su actitud simpatizantes, apoyo y seguidores por donde vayan constituyendo piezas claves del desarrollo de la sociedad.

2.2.3.-¿El líder nace o se hace? Kotter, John citado por Carapaico (2009), declara:

...no se puede enseñar liderazgo. Las personas aprenden a liderar de la misma forma como aprenden cualquier otra función social complicada, es decir, lentamente, a lo largo de muchos años y principalmente por el método de prueba y error, orientadas por una visión de lo que es un buen liderazgo y frecuentemente con el estímulo del modelo de otras personas con gran capacidad de liderazgo.

Bajo esta idea, concluye Carapaico en que Kotter, quien refiriéndose al liderazgo dice:

... puede ser producto de una mezcla de ambas posiciones, por cuanto existen personas que parecen ser líderes naturales pero que en realidad han aprendido a desarrollar sus propias capacidades de liderazgo a lo largo del tiempo y de la experiencia, y aún de la necesidad mientras que otro grupo tienen ciertas limitaciones (incluso de herencia genética) para definir lo que quieren y pueden hacer en la vida. El verdadero desafío, radica en cómo desarrollar ese potencial de liderazgo por cada individuo.

Para perpetuar el efecto multiplicador, insospechadas son las mejoras que se lograrían si en vez de uno se contara con una serie de personas dotadas de estas características en una institución. Cuando la tendencia determina que el líder nace, las posibilidades del efecto multiplicador no sería el mismo, difícil predecir si nace un líder o no en cada nacimiento. Así, más efectivo resulta considerar que este se hace, pero, ya no cabe duda y se considera tanto las oportunidades, la formación junto a unas cuantas características heredadas y la

disposición son coadyuvantes que hacen plausible que las personas desarrollen esta competencia.

2.2.4. Importancia del liderazgo.- Es comprensible, la presencia de liderazgo en las autoridades y en los miembros de cualquier institución es fundamental importancia puesto que su actividad dirige e impulsa para emprender sus expectativas y aun para ir más allá: desde impulsar la innovación, la mejora continua entre los miembros de la organización, hasta el emprender toma de decisiones y la consecuente realización de actividades que conduzcan a los logros de nuevos objetivos.

Aún más, la presencia de liderazgo siempre y cuando sea positivo, enfocado no solamente en sus intereses, sino dispuesto a crecer con la gente que lo rodea; a nivel organizacional fomentará el buen ambiente de trabajo y el liderazgo también en los miembros que sirven en ella. Cuando un líder bueno está al frente de la institución hasta el clima laboral resulta favorable y armonioso porque al mismo ritmo surgen empleador y empleado (líder y seguidor). Eso constituye ganancia en la sociedad. Si ese positivismo esta aplicado a la educación, se habla de líderes en una sociedad progresista como producto de una educación de calidad.

El liderazgo, constituye un factor primordial en una organización. Los sistemas son de calidad han superado y transformado una institución con voluntad y la sinergia de los equipos de líderes directivos que la llevan al éxito.

Para Bennis primero, y en concordancia con él, Senge en su concepción de liderazgo, citada y usada por Mario Uribe B., (2005), lo considera y define:

... respuesta a las exigencias actuales de una gestión postburocrática que se caracteriza por la flexibilidad; adaptabilidad, descentralización y autonomía de las organizaciones; orientado a la resolución autónoma de problemas y en general, a la presencia de muy pocos niveles jerárquicos en la organización (¶ 21).

De entre sus conclusiones cabe señalar como muy interesante sobre los docentes de hoy al decir y llamarlo “desafío a ser desarrollado”, un liderazgo intelectual, que le facilite adaptarse en la conversación, de manera que se pueda ver su fruto en la construcción; el alumno puede sustituirlo cuando quiera porque un buen líder confía en su producto; el discípulo se identifica con su líder, un buen líder no limita, no excluye a nadie sino por el contrario le da participación, lo impulsa, cede autoridad, o sea delega, confía en sus discípulos porque conoce su producto.

Es interesante el comentario que hace Mario Uribe B. (2005), en su artículo cuando publica:

El enfoque de Senge propone un cambio en la forma de conceptualizar la gestión, da especial énfasis al liderazgo que se ajusta a las necesidades de las organizaciones que aprenden, de tal forma que, como cualidad, la organización genera un liderazgo múltiple de los miembros y los grupos, surge entonces como estrategia crear ‘comunidades de liderazgos’ (¶ 25).

Se considera que cuando el líder alcanza el *empoderamiento* de la institución a su cargo, usa esta herramienta y otorga a sus trabajadores los medios necesarios como la tecnología e información para que la usen de forma óptima y responsable, alcanzando de esta manera los objetivos propuestos.

Este apoyo del líder es factor fundamental en el marco de la nueva filosofía de una empresa. El líder delega poder y autoridad a sus empleados. Así, la toma de decisiones ya no depende de una sola persona, sino que los trabajadores poseen la autoridad, juicio crítico y la responsabilidad necesarios para llevar a cabo sus labores cotidianas.

Todos los docentes son también líderes con mayor o menor capacidad que deben en todo tiempo sacar a la luz esa visión y contribuir con otros actores docentes tomando decisiones conjuntamente con ellos en sus funciones, más aún de manera que la dependencia de la autoridad superior se vea descongestionada, usando aquellas capacidades que se estancaban para

ejercitarlas y sustentándolas al aplicar esas características con la confianza que le da la flexibilidad de estar en un sistema más democrático, donde cada día emprende lo que aprende de otros líderes y aporta el suyo.

2.2.5 Características de un líder.- Correa Jaramillo Carlos E. (2010) Se reconoce un líder porque generalmente manifiestan características como:

- a) Abierto y dispuesto al cambio (capacidad dialógica).
- b) Visión y objetivos claros; enfocado hacia un horizonte.
- c) Determinado, buen sentido de dirección (conoce sus fortalezas y las aprovecha al máximo).
- d) Pertener al grupo al que encabeza (leal).
- e) Proactivo: desarrollo autoconsciente, influyente y dinámico, (inteligencia emocional) (flexible)
- f) Solvente, arriesgado, crea caminos (inteligencia emocional)
- g) Dinámico, buscador de soluciones (no pierde de vista el objetivo).
- h) Organiza, vigila dirige o simplemente motiva al grupo. (genera credibilidad) Propone ideas para convertirlas en acciones reales (metas alcanzables).
- i) Se siente miembro y comparte los patrones culturales, su conocimiento y habilidades preocupado por potenciar talento en la gente que trata.
- j) Bien informado e innovador porque nada lo estanca (p 25).

En un líder es posible un número indefinible de cualidades individuales, que determinan la capacidad de ejercer ese liderazgo, sean rasgos de personalidad capacidades intelectuales, aptitudes, etc. dependiendo del interés específico de cada estudio. Al respecto Ruiz Utrillas G. (2009), manifiesta el análisis de los comportamientos de un buen líder enfocando de que cualquier individuo no tiene la capacidad de conducir un grupo porque no todas las personas tienen las cualidades internas necesarias para hacerlo. Solamente un estudio comprensivo permite identificar y describir los rasgos que diferencian a un líder y decidir quien verdaderamente si es un buen líder y quien no.

Usualmente la inteligencia emocional en alto grado es característica en los líderes. Un buen líder siempre tiene la capacidad de control de sí mismo, de reconocer sus fortalezas y oportunidades para inspirar a quienes están a su alrededor a que miren también las suyas. Controla sus emociones, su humor y no se permite afectar a nadie. Es optimista, se convierte en apoyo y guía para quien lo necesita, mantiene su motivación para alcanzar sus logros y metas importantes y para conducir positivamente a sus seguidores. La empatía es el motivo de su éxito. Por esa razón construye grandes y duraderas relaciones interpersonales de calidad. Un buen líder es aquel que se fundamenta en valores y así influye en otros. (Ruiz Utrillas, G. 2009).

Una característica importante entre las fortalezas de un líder bueno, que Ruiz Utrillas y Correa Jaramillo C. han considerado como inteligencia emocional, sería el dominio propio, cualidad que prepara para superar adversidades, y pruebas que se presenten en el camino. Las buenas intenciones a veces no es lo suficiente para hacer el bien que quisiera y tendrá la necesidad de ser quien se levante primero a sí mismo para impulsar a los demás.

La claridad en los objetivos y la seguridad en si mismo permite al líder direccionar su esfuerzo organizando y administrando todo recurso y situaciones conflictivas como oportunidades de mejorar, levantándose y levantando el ánimo a sus colaboradores, impulsando e infundiendo la confianza necesaria, recibiendo también el fruto de su esfuerzo para continuar hasta el final.

2.2.6. Tipos de Liderazgo y sus características:

En la Grid administrativa creada por Blake Mouton (s/f), expuesta en la obra de Münch Lourdes (2011) (pp.152-154), al igual que en la de Chiavenato (pp. 427-428), llamada también rejilla o tablero administrativo, concluyen la existencia de 81 estilos de liderazgo, pero los que se consideran básicos son cinco que son los que predominan y los restantes surgen a consecuencia de las diferentes combinaciones de los cinco estilos de liderazgo básicos.

Los presentan en una plantilla representados mediante ejes, así: el vertical representa intereses que presenta quien lidera; el horizontal constituye el

interés por el resultado. Se ubican los más significativos variando el grado desde el nivel 1 al 9 son:

1. Liderazgo burocrático (1.1)
2. Liderazgo autocrático (9 .1)
3. Liderazgo democrático (5.5)
4. Liderazgo paternalista (1.9)
5. Liderazgo transformador (9 .9)

Como lo explica Blake Mouton (s/f), muchos términos definen a los estilos de liderazgo, pero tal vez la mejor descripción la hacen los tres estilos básicos: el líder autócrata, el líder participativo y el líder de rienda suelta.

1. **Líder Autócrata**, aquel que no delega funciones sino que se hace cargo de toda responsabilidad, la iniciativa de acciones, dirección, motivación y control, mantiene una auto-competencia, y desconfía en otros para tomar las decisiones, maneja una posición de fuerza y control por encima de sus subordinados, a quienes exige obediencia. Según Munch se caracteriza porque le preocupa solo los resultados y casi nada la gente.(p 152)
2. **Líder Participativo**, Correa Jaramillo Carlos (2010), quien deja notar que el poder está en la sinergia a causa de la participación de todos los miembros porque la fuerza y el poder no se concentran en una sola persona como el jefe, el poder significa adaptarse al grupo y la importancia o valor, en el juicio crítico, la lealtad y solidaridad es radical para la toma de decisiones. (p 19)
3. **Líder Liberal**, Correa Jaramillo Carlos (2010), La toma de decisiones no las hace solo sino que hace trabajar a sus seguidores a quienes ha delegado participación comprometida. Sin dejar de ser la guía, el líder, de desliga de la responsabilidad total porque se hace ayudar de los demás su apoyo le permite ver resultados positivos capacitando integrantes del equipo. Sus subordinados hacen la tarea como lo consideren mejor (p. 19)

4. **Líder Emprendedor**, basado en Ayala Villegas Sabino (2005) citado por Álvarez G. Luz., motiva e impulsa a su gente a conseguir los objetivos, las jerarquías que se ha trazado teniéndolas siempre claras. El azar no existe para él, es realista al actuar, es con dureza y bondad como se gana el respeto de los demás.
5. **Líder Organizador**, Ayala Villegas S. (2005) manteniendo claras las relaciones jerárquicas y de responsabilidad se rodea de gente participativa y los pone a trabajar solos y solamente si es necesario, cuando tienen problemas los ayuda; se mantiene discreto por respeto a los demás.(p. 50)
6. **Líder Burócrata**, Ayala Villegas S. (2005) este tipo de líder no requiere involucrarse con sus colaboradores; mantener su estatus social es muy importante, son soberbios, conflictivos, nada solidarios con sus colaboradores y suelen inducir al miedo. Toman decisiones sin criterio y equivocadas porque no encajan en la realidad (p. 50)
7. **Líder Paternalista y Demagogo**, tomado de Ayala Villegas S. (2005) este líder es prometedor y demasiado protector, habla demasiado, promete tanto que no lo podrá cumplir. Sus temas son equipo y democracia, influenciables. (p. 51).
8. **Líder Técnico**, Ayala Villegas S. (2005), da importancia más a la parte técnica. Muy dedicado, muy profesional, siempre objetivo y realista, para entregar resultados exige y se rodea de gente que colabore. (p. 51)
9. **Líder Oportunista**, manipulador cómodo, a como dé lugar consiguen lo que quieren: presionando, fingiendo sentimientos, en fin su actitud es negativa, intrigante, cizañoso, ambicioso, inteligente y hábil, egoísta desleal para salirse con la suya. El grupo no le interesa , solo sus intereses.(p. 51)

En suma, hay líderes positivos y negativos; cuando el docente o el directivo como líder esta en el plano negativo, su ego no le permite preocuparse por los demás, más bien entorpece los logros que pudieran alcanzar. Por el contrario, un líder consciente, aprobado, permite y fomenta el crecimiento y el desarrollo personal y profesional de sus colaboradores sin escatimar lo que tenga que dar para motivarlo, si es posible coopera con esa mejora porque reconoce que su

actitud va en adelante de la institución y en bien de los estudiantes y de la comunidad en la que tiene su compromiso de servicio.

Destacando la corriente seguidora del alemán Max Weber (s/f), a quien se le considera el fundador de la sociología moderna, distingue tres tipos de liderazgo que se refieren a otras tantas formas de autoridad a quien el llama dominaciones:

1. **Líder Carismático.**-Se reconoce en ellos y atribuye condiciones y poderes superiores a los de otros dirigentes.
2. **Líder tradicional.**- Hereda él, sea por la costumbre de que ocupe un cargo destacado o porque pertenece a un grupo familiar que ha ostentado siempre el poder.
3. **Líder Legal.**- De actitud siempre correcta, los medios que usa son los oficiales, que no dejan dudas, como elecciones o votaciones, o porque demuestra sabiduría sobre los demás (Tomado del documento de Ruiz Utrillas G. 2009).

Los tipos de liderazgo carismático, tradicional y legal marcan una diferencia entre si por la profundidad con que enfrentan su poder sobre otros, y las circunstancias que han determinado su identidad, que ejemplo y la condición recibida y formalidad que lo rige y como se perfecciona en el ejercicio de su liderazgo y que determina su carácter.

2.2.7. Funciones del líder: Extractando del artículo en (degerencia.com) (s/f), como funciones del líder se publica:

- a) Instar al cambio, sin permitir estancarse, necesita remover todo y ver cambios promoviendo mejoras siempre.
- b) Marcar el camino, se proyecta, ejecuta participando
- c) Establecer prioridades, se organiza siempre.
- d) Movilizar a los seguidores, no deja que se apaguen, los alienta
- e) Resolver tensiones y conflictos, promueve clima de participación.

- f) Mantener y fortalecer la cohesión, no permite exclusiones, sino que todos son un equipo y los mantiene como unidad.
- g) Conseguir fines propuestos, no da su brazo a torcer, llega hasta el final.
- h) Hacer nuevos líderes, no se conforma con tener seguidores, sino levanta nuevos líderes.

2.2.8 Aptitudes básicas de los líderes

El empoderamiento o Empowerment (s/f), de acuerdo a lo que se manifiesta en el documento de De gerencia.com

“Empowerment que es el compartir con sus superiores la influencia y el poder. Es el modo de involucrar a los empleados en decidir como cumplir las metas de la organización y se manifiesta la sensación de compromiso, de autocontrol y eso constituye la satisfacción de las necesidades humanas (realización, afiliación y autoestima)”

Se considera que cuando el docente se siente en su ambiente, tiene más amor a la labor que realiza, se identifica y reconoce en el, es decir, ha desarrollado sentido de pertinencia, entonces su clima es más saludable, cualquiera sea su desempeño. Para alcanzar el empoderamiento requiere:

- Ser analítico y prever avances y cambios sin afectar la confianza ganada de sus superiores.
- Reconocer su campo de acción sin usurpar poder, hasta donde sus capacidades le permiten actuar.
- ver metas próximas e ir por ellas sin alterar los fundamentos institucionales como políticas o principios.

El líder gestor educativo debe conceder a sus docentes comprometidos la libertad de decisión y la confianza necesaria para emprender capacidades. Para el educador y sus educandos, el aula constituye su laboratorio donde pone en ejercicio sus conocimientos y entrena las aptitudes siempre presentes, el mismo amor que lo hizo ser educador hará que se constituya en formador nuevos líderes porque en las aulas cada maestro debe ser uno de ellos.

2.2.9. Diferencias entre un directivo y un líder

(Esquema 1)

<p style="text-align: center;">DIRECTIVO</p> <p>Según Zalenzink</p> <p>Frente a las metas:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Actitud impersonal. <p>Las metas surgen de las necesidades, arraigados en la cultura y organización.</p> <p>Concepción del trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Proceso integrador (combina personas, ideas y decisiones) * Calcula intereses opuestos, planifica reducir la tensión. * Finge flexibilidad, regatea. * Usa el cohecho y se mantiene conservador. <p>Relación con los demás:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Trabaja con la gente, para no sentir ansiedad .Orden: ¡Vaya! * Concilia diferencias, carecen de empatía, incapaces de sentir lo que otro piensa o siente aún dependiendo de ellos. * Inspira miedo * Sabe cómo se hacen las cosas. * Las personas son como fichas. * Mantiene equilibrio de poder aunque unos pierdan y otros ganen * Existe por la autoridad * La autoridad un privilegio de mando. * Existe intriga democrática y política en las organizaciones. * Manipulador. * Su sentido de pertinencia tiene importancia práctica. * Se identifica con el orden * Llega a tiempo. * Asigna las tareas. * Influencia selectivamente creando vínculos moderados y muy repartidos. 	DIFERENCIAS	<p style="text-align: center;">LÍDER</p> <p>Según Zalenznik</p> <p>Frente a las metas:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Actitud personal activa hacia metas, influencia el ánimo de la gente, crea expectativas, deseos y objetivos. <p>Concepción del trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Desarrolla enfoques nuevos y siempre soluciona problemas. * Proyecta ideas e inspira a la gente. * Trabaja aún a riesgo propio, sin espera de recompensa. * Aún como un directivo tiene dominio de la supervivencia sobre los riesgos. *Tolerante. <p>Relación con los demás:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Trabaja con la gente·¡Vayamos!. * Soluciona situaciones en las que todos ganan. * Enseña como hacer las cosas. * Las personas son capital humano. * Su percepción del entorno se construye por un fuerte sentimiento de identidad independiente y a veces aislante de la sociedad en la que viven * Existe por voluntad de seguidores. * Considera la autoridad un privilegio de servicio. * Inspira confianza. * Control personal que le impulsa a luchar por el cambio psicológico y social. * Las relaciones donde dominan dan la impresión de turbulencia, intensidad e incluso en ocasiones desorganización * Llega antes. * Da el ejemplo. * La influencia selectiva recibida crea y rompe intensas relaciones personales
---	--------------------	--

Según Antiguo paradigma	Según Paradigma actual
<ul style="list-style-type: none"> *Es gerente o jefe * Administra * Mantiene * Hace las cosas bien * Controla a la gente * Centraliza la autoridad * Dirige con reglas * Cambia por necesidad *Se enfoca en los sistemas y la estructura *Acepta es status quo 	<ul style="list-style-type: none"> *Innova * Desarrolla * Hace las cosas correctas * Faculta a la gente * Distribuye el liderazgo * Guía con valores *Aprende a innovar continuamente * Se enfoca en la gente * Cuestiona al status quo

Tomado y resumido de varias fuentes ²

2.3. Los valores y la educación

Los valores son un tema vigente por la necesidad constante de restablecerlos desde el interior de los hogares, desde las instituciones educativas, desde las empresas, etc. son un tema que nunca deja de ser importante en el quehacer educativo como en cualquier otro ámbito del convivir de la sociedad.

Para Galicia Emma (2011) “Los valores son principios que guían la conducta del ser humano” (p 45), como el resultado de creencias que se interiorizan, usando estrategias aprendidas para hacer bien las cosas y garantizando el buen vivir de la sociedad. Son aprendizajes que una vez aprendidos definen una forma de actuar que siempre será mejor que su opuesta para conseguir el buen vivir para que nos salgan bien las cosas.

2.3.1. Definición.- Marcela Chavarría Ollarte 2007 al referirse a los valores morales los define en los siguientes términos:

... son todas aquellas cuestiones que llevan al hombre a defender y crecer en su dignidad en cuanto persona, porque indefectiblemente el valor moral conducirá al hombre hacia el bien moral, que como sabemos, es aquello que lo perfecciona, lo completa y mejora p 59)

2.Tomado de Power point.: Barrios J.& otros (s/f); otro de un anónimo,2007; y de documento de bigirl 2007

Por su parte Gómez Pérez, de (definiciones ABC), (s/f), define a los valores como “la ‘fuente de perfeccionamiento humano’, desde lo material hasta lo espiritual”.

Y, González Rey (1995), determina su definición en los siguientes:

...los valores son todos los motivos que se constituyen, se configuran, en el proceso de socialización del (ser humano...). un valor se instaura a nivel psicológico de dos formas: los valores formales, que regulan el comportamiento de (la persona) ante situaciones de presión o control externos, y creo que no son los que debemos formar, y los valores personalizados, expresión legítima y auténtica del sujeto que los asume, y que son, en mi opinión, los valores los que necesitamos fomentar.

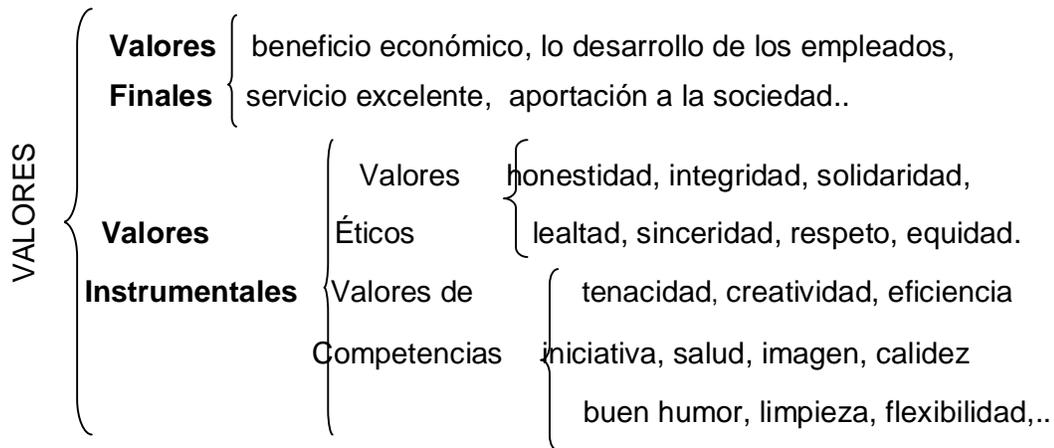
Los valores son componentes importantes de los principios que hacen sensible, digna, ordenada, más humana, justa y bella la vida.

Es necesario trabajar para fomentarlos día a día desde el momento de la concepción y mantenerlos latentes en la sociedad y de práctica insoslayable por cuanto constituyen fuente importante del buen vivir.

2.3.2. Tipos de valores.- Los valores, según García y Dolan (1997) se clasifican en dos grupos: los terminales y los instrumentales. Define valores finales o terminales como que “se refieren a los estados finales de la existencia. Se trata de las metas que una persona quisiera conseguir a lo largo de su vida”, o para el mundo o para su empresa. Representan objetivos y son llamados valores de meta...los valores terminales es lo que se desea, y los instrumentales, la forma en que se consigue lo que se desea. (esquema 2)

En la empresa los primeros están más relacionados con la misión organizacional mientras que los instrumentales con la visión

El esquema 2 recoge los diferentes tipos de valores



2.3.3. La necesidad de integrar diferentes tipos de valores.

Los valores éticos son una necesidad, de saber como comportarse con los demás, con el medio ambiente y consigo mismo. La dirección regida por valores es una garantía de calidad en una institución educativa, son condiciones que relevan orden y eficiencia también en sus líderes porque de ellos parte el ejemplo, primero para ser personas, luego para organizar y lograr la cooperación de su equipo de trabajo, después también para reflejar e irradiar con su ser y hacer a la comunidad educativa entera y a su entorno mediato al que sirve.

Zuing María M. (s/f), en una publicación de la UTPL, refiere a la práctica de los valores enmarcada en el contexto del ejemplo que reciben los educandos para su autoformación, haciendo alusión a que todos aquellos que marcan algún grado de influencia en otra persona (padres, educadores, autoridades, etc.), tienen la responsabilidad de ser ejemplo. El joven, el estudiante necesita de un modelo de identidad, a quien admirar, en quien confiar y de quien aprender, y como ella lo dice: "las palabras mueven, pero el ejemplo arrastra", en esta tarea de autoformación, la motivación es vital y está dirigida a todos como personas para ser más humano, más espiritual, más dueño de sí mismo.

El trabajo de ser un modelo (ejemplo a seguir), debe ser total, sin escatimar tiempo, espacio ni recursos; más aún para quien cumple con la responsabilidad

de educadores o de padres. El testimonio de la vida práctica transmite vivencialmente comunicación de valores básicos a toda la familia, como aclara ella refiriéndose al perdón como muestra de amor e inductor de libertad, el contacto espiritual con el ser Supremo Creador con la práctica de orar juntos; la generosidad vivifica la práctica de desprenderse de algo y darse a los otros sin esperar retribución; la humildad de verse cada uno un poquito menos que el otro fomentando la equidad y eliminando orgullos infundados que conducen a la soberbia; no así la tolerancia que permite recibir a otros con sus defectos o virtudes para no forzarlos a ser a nuestro modo sino mas bien aceptando que cada ser es un mundo diferente.

No puede faltar el respeto como el reconocimiento de la dignidad humana en virtud de *hechura de Dios*, que maneja la verdad, la justicia, la honestidad en reciprocidad. Y prescribe el diálogo como el sistema leal y efectivo de comunicarse procurando que prevalezca el respeto, la armonía y por último el trabajo como el medio de sentirse importante, satisfecho y realizado, dando de su talento al servicio de los demás y fructificando.

A estos valores se añade la responsabilidad de sentirse parte integral de una sociedad de la que recibe y tiene que devolver a su tiempo conforme le ha sido entregado, y la solidaridad en el sentir humano por los menos favorecidos considerando que hay más bendición al dar que al recibir; reconociendo que formamos parte de un mundo que gira y gira sin saber en qué momento necesitamos de los demás.

Retomando sus palabras “La familia está llamada a recuperar su tiempo y espacio para compartir cada uno de los momentos que les ayude un crecer juntos” siendo no una alternativa sino una urgencia, un imperativo, porque la falta de valores esta acabando a nuestra sociedad y de ella debemos dar cuenta quienes tenemos la responsabilidad como educadores y como padres desde el ángulo que nos concierna.

2.3.4. Los principios y valores

Principios y valores rigen el comportamiento humano y se constituyen el pilar de la sociedad. La sociedad necesita de la educación como responsable directa desde los primeros años de vida. Todos vemos, vivimos y sufrimos a

diario las consecuencias que ha tenido en nuestra sociedad el descuido de los valores en la educación. Es decir, cosechamos lo que sembramos y nos lamentamos estar viviendo ese deterioro.

Niños con cada vez mayor independencia y acceso a los juegos electrónicos cuyos contenidos están llenos de iniquidad, de violencia, odio, muerte y la negativa competencia. Si no tienen la enseñanza, acompañamiento apropiado ni el ejemplo que les permita aprender desde temprana edad, discerniendo lo bueno y lo malo, difícilmente cambiarán y aprenderán cuando sean adultos.

El volver a educar a los niños en valores les permitirá tomar decisiones firmes y más acertadas durante su vida y esto a su vez los hará personas con más seguridad, y más felices.

El hogar debe otorgar la enseñanza básica de valores, el ser y el hacer de los padres con el vivir diario afirma lo que el ejemplo en silencio está elaborando en las mentes; esto es muy significativo para el niño, aún cuando no parece ser consciente de lo que ocurre, está asimilando, aún para el adolescente, más tarde, en la escuela estos valores deberán ser ampliados y fortalecidos, y si hace falta corregidos, pero en el caso de que las bases puestas estuvieran erróneas deberán ser desaprendidas para aprenderlas correctamente.

Lo importante es que los valores que se practiquen y los principios que los fundamenten sean los adecuados para formar ciudadanos íntegros para una sociedad, de aceptación, de calidad. <Para los educadores (padres o profesores), los valores son un tema insoslayable; pugnar por 'La educación en valores' no es una moda, sino la esencia misma de la acción educativa. La educación, o es 'en valores' o no es tal, pues *los valores son el contenido de la educación*>. (Chavarría Ollarte 2007 p 67)

2.4. Dimensiones de la gestión

Fundamentado en (González G. María Teresa 2008)

2.4.1. La Dimensión organizacional

Está comprometida con la estructura , lo que ofrece " un'andamiaje de roles' ...

que le confiere estabilidad y continuidad en el tiempo...” (p. 27), mediante normativas, documentos regulados oficialmente, entre ellos:

- Los organigramas,
- La distribución de la tarea y del trabajo,
- Los canales de comunicación formal,
- Uso del tiempo y los espacios
- Clima institucional

Para Santos Guerra (1997,1999), es el andamiaje en que se divisan los roles, las unidades organizativas, mecanismos formales para comunicar e informar entre docentes la dirección y la actividad que ellos coordinan y ejecutan y el espacio en que se mueven. Refiere a la red de valores, razones, creencias, lo que y como ocurre el funcionamiento de la institución, valores que han ido fomentando la organización y construyendo ese conjunto de grupos particulares que interaccionan en la labor educativa. Y valora la actuación coordinada a la hora de la enseñanza como lo hace cada individuo, cada diversidad social, cultural o intelectual. El funcionamiento cotidiano refleja los propósitos y la filosofía organizativa, saturando los componentes valorativos y normativos de la misma. Estos documentos determinan prioridades educativas y asignación de los apoyos para su cumplimiento, las asignaciones específicas dan la idea de ampliación tanto en los ámbitos del tiempo y del espacio institucional mediante documentos organizativos. (pp 27- 30)

Está cargada de la organización y el funcionamiento de la institución, con importantes aspectos en torno a la actividad que desempeña la organización involucrando también a la comunidad en esa participación y en la toma de decisiones como participantes del equipo de trabajo mediante normas reguladoras y oficializadas para el buen desarrollo institucional. .

2.4.2. La Dimensión Administrativa. Siguiendo con Santos Guerra: (1997), al respecto se ocupa más del las relaciones existentes entre los elementos que forman el equipo de trabajo en todos sus manifiestos (recursos humanos, materiales, financieros, etc. clima, escolar, laborables y más), de esta organización surge:

- La planificación de las estrategias.
- El control de las acciones propiciadas.
- El manejo de la información
- Consideración de los recursos humanos y financieros.

Evita las improvisaciones o informalidad, tiene la capacidad de influenciar en acontecimientos organizativos. Documentada con normativas formales relaciones de cooperación y coordinación en las que predomina el trabajo conjunto y en colaboración en torno al currículo y la enseñanza que se está desarrollando, su coordinación y su mejora (pp 28 y29).

Las regulaciones formalizan las instituciones y preparan para el normal desenvolvimiento institucional y promueven el equilibrio entre las jerarquías y sus funciones y más relaciones.

2.4.3. La Dimensión Pedagógica – Didáctica.- establece los vínculos entre actores y los modelos didácticos

- Las modalidades de enseñanza
- El valor otorgado a los saberes
- Los criterios de evaluación
- Las teorías de la enseñanza

Promueven la dinámica del ejercicio docente con respecto puramente a su labor en el aula, lo que permite un desarrollo más provechoso no solo del conocimiento sino también del recurso a su alcance (tiempo, material, técnicos, reformas, intelectuales, físicos) para que la enseñanza-aprendizaje, el desarrollo curricular se desempeñe con coordinación, sin improvisaciones, en forma continua, coherente para que funcione y mejore cada día y poniendo en marcha los procesos organizativos. (pp 29 y 30)

Comprometida con el quehacer del ejercicio docente, y conectados siempre y centrados con la razón de ser de las instituciones por tanto enlazada con procesos, técnicas y más dinamismo del desempeño que exige como en todo gran responsabilidad, amor y todo el compromiso..

2.4.4 La Dimensión Comunitaria

Conjunto de actividades que promueven la participación de los diferentes actores en la toma de decisiones y en las actividades de cada centro; incluye también el modo, los procesos o las perspectivas culturales en que cada institución considera las demandas, las exigencias y los problemas que recibe de su entorno mediato e inmediato, como individuos, organizaciones con las que se relaciona; refiere además de su estructuración formal el como se las potencia y desarrolla entre sus miembros en los procesos educativos con la participación de docentes, padres, y más autoridades de la comunidad en el proceso.(pp 31 y 32)

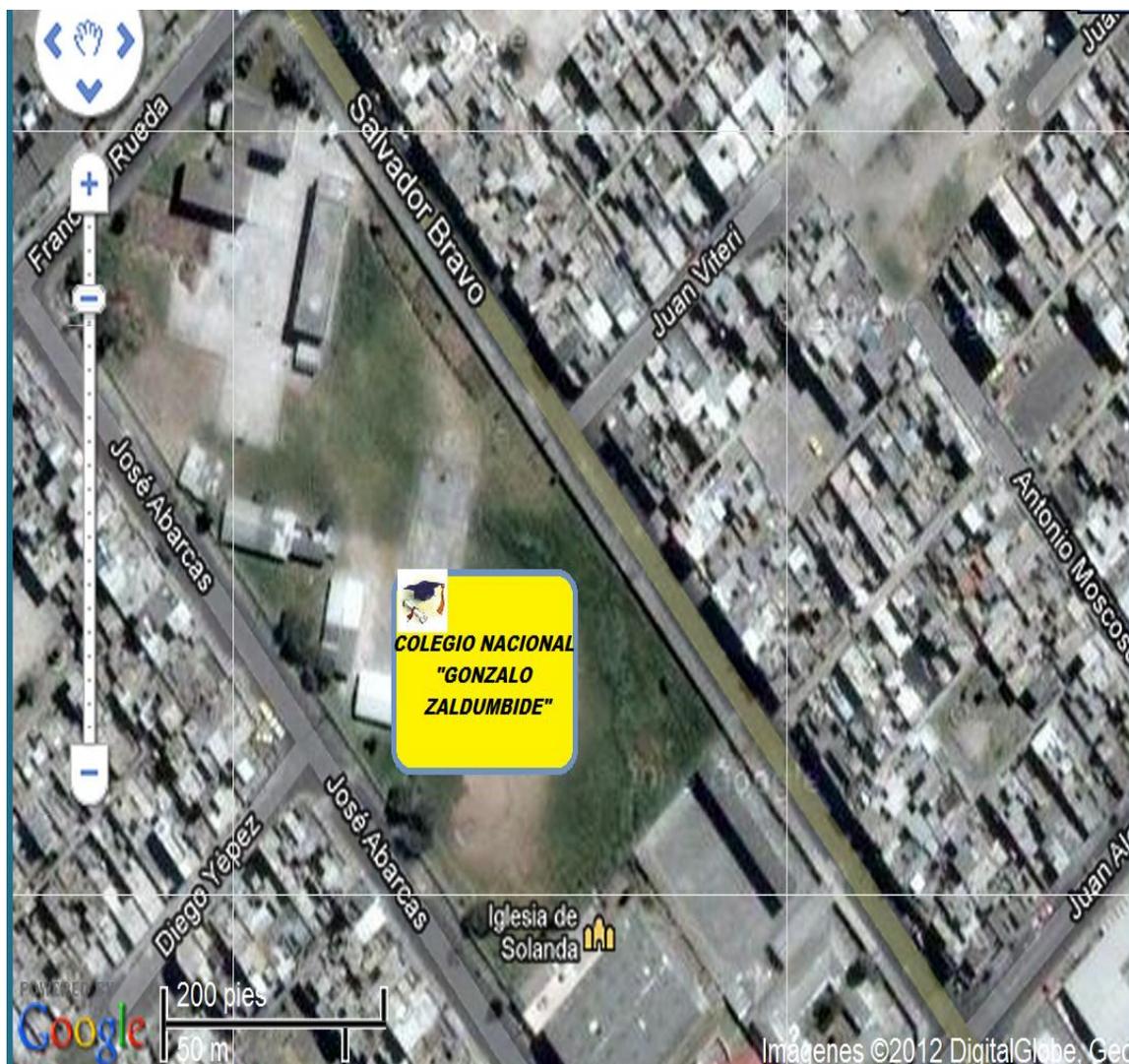
Involucra a la comunidad y su influencia en la institución como interesados directos con el quehacer institucional y necesita de estar expectante de sus intereses personales y de comunidad.

3. PROCESO METODOLÓGICO

El Colegio Nacional “GONZALO ZALDUMBIDE” de la ciudad de Quito, creado mediante Resolución Ministerial No. 2263 del 24 de septiembre de 1986, por gestión del Ministro de Educación y Cultura de entonces Dr. Iván Gallegos Domínguez, y de personas altruistas involucradas en el ámbito de la educación como también de maestros que buscaron mejores días para la gente del sector.

La institución esta ubicada entre Salvador Bravo y Francisco Rueda Se ubica en la parroquia urbana de Solanda, sector 1 del mismo nombre, entre Francisco Rueda y Salvador Bravo, SMZ 1, Oe 4 – 371 **Esquema Nº 3**

Ubicación de la institución educativa



La institución funciona desde hace 26 años, enmarca su labor en el modelo constructivista propiciando el desarrollo intelectual, toma de conciencia y el cambio

de actitud en cada miembro de la comunidad educativa mediante el trabajo en equipo en busca de formar hombres y mujeres comprometidos con su desarrollo personal y social con sólidos conocimientos, habilidades y valores.

El colegio cuenta con tres jornadas de trabajo: matutina, vespertina y nocturna en los cuales forma bachilleres en Ciencias y en Comercio y Administración con especialización en Administración y Contabilidad con sólidos conocimientos, habilidades y valores, defensores de los principios filosóficos que propugnan el laicismo y que operen adecuadamente las relaciones con los demás y consigo mismo, a fin de formar jóvenes libres y participativos, autónomos, con capacidad de liderazgo, comprometidos con los valores morales y cívicos, con gran actitud de cambio social al servicio de sus semejantes y de si mismos, respetuosos de los derechos humanos, de su identidad pluricultural y pluriétnica.

La población total, actual entre docentes y autoridades de la institución consta de 3 Directivos, 54 docentes y 12 administrativos, de los cuales, 37 son titulares y 20 de contrato; 1200 estudiantes divididos en tres secciones: matutina de bachillerato, vespertina de octavo a décimo de educación general básica y la sección nocturna.

3.1. Participantes

Para el caso de la investigación se ha elegido la jornada vespertina, corresponde desde el 8º hasta el 10º año de educación básica; en la que laboran un total de 23 docentes, regidos por los mismos administrativos de las otras jornadas

La muestra consiste exactamente en: líderes gestores, 6 directivos (jefes de área área), 20 docentes, 20 estudiantes del décimo año y 15 padres de familia.

Tabla N° 1

Docentes por rangos de edad

Rangos de edad	frecuencias	%
25 - 30	1	5
30 - 40	0	0
40 - 45	2	10
46 - 50	8	40
51 - 55	3	15
56 - 60	4	20
61 - 65	2	10
Total	20	100

Fuente.- encuestas y observación de documentos

Elaboración: Edith Román

El apenas 5% de los docentes esta entre los 25 y 30 años de edad. El 10% de ellos se encuentran dentro del rango comprendido entre los 40 y 45 años, el 40% se ubica entre los 45 y 50 años, un 15% está entre los 50 y 55 años de edad, el siguiente grupo del 25% están ubicados entre los 55 y 60 años y finalmente, el restante 10% se encuentra en el rango de 60 a 65 años.

Con estos datos se puede decir que al igual que las estadísticas de población del magisterio nacional, en el sector fiscal se encuentra una población adulta que sobrepasa los 46 años de edad.

Se considera que es una población al ser todos adultos, se trata de personas con madurez pedagógica y liderazgo para impartir formación atendiendo la necesidad de impartir valores en los jóvenes; hasta ahí podríase estar hablando de una fortaleza; aunque el último % entre los 50 y más años; esta posición más bien se constituye en una debilidad puesto que muchas veces niegan a superarse, rechazando lo nuevo como la tecnología por considerarlo difícil de aprender a dominar.

Tabla N° 2**Docentes por género**

Género	Frecuencias	%
Masculino	9	45
Femenino	11	55
	20	100

Fuente.- encuestas y observación de documentos

Elaboración: Edith Román

Como en todas las estadísticas de maestros a nivel nacional, en este caso, el 55% de docentes maestras supera al de los maestros el 45% de hombres. Aun cuando no dista mucho, la diferencia numérica permite concluir predominio del género femenino optando por el servicio de educar. Estos datos son reiterativos en casi todos los establecimientos educativos.

Una razón está en que la población femenina es más numerosa y otra en que la docencia es menos acogida en el género masculino y decides por carreras que supuestamente define más la masculinidad. Y, una más que la vocación es más afín entre las mujeres.

Tabla N° 3**Docentes por nivel académico**

Título	Frecuencias		%
	3° nivel	4° nivel	
Licenciado	18		90
Tecnólogo superior	1		5
Doctor	1		5
Total	19	1	100

Fuente.- encuestas y observación de documentos

Elaboración: Edith Román

Todos los docentes son profesionales con títulos académicos aunque solo escasamente el 5% de los docentes se encuentra en 4º nivel, el restante 95% poseen títulos de 3º nivel.

Existe resistencia a innovarse, aunque también puede tratarse imposibilidad de hacerlo, por el nivel económico que maneja el magisterio, o de no concienciar la necesidad de mejora continua que cada día se convierte en un requisito. Esto conlleva primero a no cumplir las exigencias actuales en el medio educativo y luego a que desde las esferas superiores se tenga que imponer la innovación del conocimiento para que se cubran las expectativas del momento que vive la sociedad.

Tabla Nª 4

Estudiantes por género

Género	Frecuencia	%
Femenino	11	55
Masculino	9	45
Total	20	100

Fuente.- encuestas y observación de documentos

Elaboración: Edith Román

La muestra de estudiantes tomada al azar, determina que la mayor parte de la población es femenina. La diferencia existente del 10% manifiesta en todos los registros estadísticos, que sigue imponiéndose el género femenino sobre el género masculino.

Como se cita anteriormente la causa de sobrepoblación del género femenino sobre el masculino como una causal ; existe también la situación conocida y que se registra en documentos de DOBE, la causa de estudiantes desertores se relaciona con la escases de recursos económicos que obliga a salir de las instituciones para ser de ayuda en el sustento diario.

Tabla N° 5**Estudiantes y nivel de educación**

Género	Frecuencia	%
Décimo año	20	100
Otros	0	0

Fuente.- encuestas y observación de documentos

Elaboración: Edith Román

La muestra elegida si bien ha sido seleccionada al azar, el 100% pertenece al Décimo Año de Educación General Básica.

3.2. Materiales e instrumentos.

Buscando conocer el desarrollo de competencias de la gestión, liderazgo y valores en los centros educativos de las localidades e instituciones en las que se desenvuelven los profesionales en estudios de postgrado, la UTPL ha provisto los instrumentos requeridos en el proceso de recolección de la información fue necesario carpeta, archivador, esferos, cuaderno de apuntes, guía didáctica, cámara digital, grabadora portátil, computadora y fotocopias de instrumentos tales como: cuestionarios de entrevistas, de encuestas y la observación directa de documentos de gestión.

Para los gestores administrativos se utilizó la entrevista, preconcebida de la UTPL y el motivo que conduce a los maestrantes que a nivel del país se encontraban realizando la investigación para el proyecto de grado y el tema tratado a nivel nacional. El propósito de esta técnica es analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales y que fundamentalmente permitan contribuir a elevar la calidad de la educación en los centros educativos. Seguidamente una serie de 10 preguntas que aportan criterios personales acerca de términos que son importantes cuando se habla de la gestión administrativa, luego, buscando la información acerca de su administración enfocada a los valores y el liderazgo. Finalmente, presentar un agradecimiento a los actores que participaron en la investigación, no solo personal sino también institucional. Anexo N° 1.

Todos los instrumentos identifican primero a la institución que promueve la investigación, la UTPL, seguida de datos del elemento a quien se dirige, información general de la institución, datos sobre género, edad y experiencia de los encuestados, a excepción de la dirigida a padres de familia, finalmente los temas a cuestionar y que desde el Entorno Virtual del Aprendizaje ha sido la guía efectiva:

Gestores educativos: Organización de la institución para el trabajo, documentación de responsabilidades de los miembros, su actitud como jefe de área, su percepción sobre las habilidades y estrategias requeridas para liderar una institución, órganos dentro de la institución, las tareas del equipo didáctico, funciones de los departamentos didácticos y su gestión involucrando la comunidad y entorno geográfico en total 14 cuestiones. Anexo N° 2.

Docentes: 16 cuestiones acerca de su rol liderando dentro del aula de clases, la participación de los padres de familia, las decisiones en los procesos de enseñanza-aprendizaje, la implementación de los valores, sus percepciones y emociones sobre el clima institucional. Anexo N° 3.

Estudiantes: Percepciones sobre el liderazgo, estrategias de trabajo, y los valores que priman en el diario vivir institucional en un total de 14 interrogantes. Anexo N° 4.

A los padres de familia: 12 preguntas que informan sobre la percepción que ellos tienen de los procesos que aplican directivos, docentes y padres de familia para infundir formación en valores a los estudiantes mediante la enseñanza y ejemplo que reciben los estudiantes diariamente en la labor educativa. Anexo N° 5.

3.3. Método y procedimiento

En cuanto a metodología ha sido muy diversa. Los métodos aplicados en el presente trabajo investigativo, de acuerdo con (ÁLVAREZ G, Luz Esther 2011) es *Exploratorio Y Descriptivo*. Fusión de dos métodos: es exploratorio porque busca y recaba información a través de los documentos y la proveniente de los sujetos de la acción educativa misma para ser usada, y es descriptivo porque los implementos facilitarán la orientación metodológica a través de distintos

cuestionamientos y literales al momento de asignar su selección el informante termina elaborando una descripción un poco abreviada de la situación que requerimos conocer. Es además *Histórico*, porque indaga para conocer más de la institución; *Inductivo Y Deductivo* porque respectivamente lleva a la particularización o generalización de acuerdo a la información que se analice sea esta general o particular.

Otro método que intervino es el *Analítico – Sintético*, importantísimo cada uno en el momento de revisar, comentar, seleccionar y comunicar la información a través de la revisión de documentos desestructurando el objeto de estudio en sus partes y la explicación de la validez de los conocimientos, en la elaboración de textos, más aún para la elaboración de informes, conclusiones; *el método Estadístico* como la herramienta que permitirá organizar la información obtenida en tablas estadísticas de la información obtenida para presentar resultados que facilitarán la objetivización y comprensión de los datos, y, *el Hermenéutico* que facilite la estructuración del marco teórico interpretando las conceptualizaciones, también en la elaboración del análisis de la información recogida.

Se usó técnicas como: entrevista, encuestas fichas y la observación directa, formas directas de recoger información en una Investigación como la elipsis, organización del conocimiento en cuadros de análisis, cuadros comparativos, síntesis y gráficos como organigrama, etc.

Resultó muy práctico esta aplicación: la actitud de los entrevistados fue muy dispuesta al diálogo y a brindar el acceso para las observaciones, aunque con los encuestados resultó inhibida hasta cierto punto a causa de celos, motivos de fidelidad a la institución en el caso de padres de familia; demasiado extensos para los directivos; excusa de escasos de tiempo en los docentes. Sin embargo, causó interés al momento en que algunos profesores y directivos se encontraron con cuestionamientos que les hizo reaccionar ante la realidad que manejan en las aulas, otra parte lo acogió con naturalidad. La mayor evasiva constituyó en adultos docentes. Los estudiantes son gozosos de que los aborden con este tipo de instrumentos, la razón es que se sienten útiles, importantes al ser tomados en cuenta. En fin, los recursos aplicados si produjeron el efecto buscado que era recoger la información necesaria.

4. RESULTADOS

4.1. DIAGNÓSTICO

4.1.1. Diagnóstico de la Gestión y Liderazgo desde el análisis de los documentos y planificación educativa.

Los documentos de planificación de la gestión del Colegio Nacional “Gonzalo Zaldumbide,” observados determinan que oportunamente ha sido revisada y aceptada por la Dirección Provincial de Educación y que manifiesta también ser producto de trabajo en equipo:

4.1.1.1. Manual de Organización y Procedimientos Administrativos.

Tomando en cuenta el tiempo de elaboración y el tiempo en que sus gestores y promotoras de la redacción tienen en el cargo y sus nombres de responsabilidad están constando.

Se considera que este es un trabajo conjunto, de equipo que delega funciones para cada unidad orgánica, refleja la presencia del liderazgo en valores ejercido dentro de la gestión de sus líderes (Anexo N° 6 , Autoridades), porque han movido y congregado a su equipo de trabajo para lograr como meta el documento impreso que no solo cuenta los antecedentes de la institución sino incluye a forma de organigrama escrito la descripción de cada unidad orgánica, su dependencia y subordinación, su marco legal, propósitos, funciones y procedimientos, y las disposiciones de la Ley Orgánica de Educación a través de ese documento, con el toque institucional, sus gestores tienen su guía de acción para continuar trabajando con y para la gente. (Manual de Organización y Procedimientos Administrativos del Colegio Gonzalo Zaldumbide 2009-2015), encontrándose entre sus páginas el Compromiso de directivos. Anexo N° 7.

4.1.1.2. Código de Ética. Este documento no existe en la institución, lo que constituye una debilidad que debe ser tomada en cuenta y ser documentada puesto que este fundamento define lineamientos de actitudes aprobadas para cada miembro de la institución que nunca debe faltar. Anexo N° 8.

La existencia del Código de Ética resulta muy útil porque plantea puntos de reflexión y acuerdos necesarios de comportamiento no negociables, y con compromisos de responsabilidad de actitud, en el que, lo primero que se manifiesta es el respeto, la tolerancia, equidad, compromiso, elementos importantes en el desempeño de las funciones para el profesional de la docencia.

El conformar un Código de Ética para profesionales de la docencia, muy independientemente de sus funciones, es fundamental, si se pretende una mayor identificación y compromiso de los funcionarios con su rol y con la institución a la cual representa.

El profesional de la docencia tiene una misión enmarcada en el concepto de servicio público de calidad y compromiso que responde a las necesidades y expectativas de la comunidad, proponiéndose retos constantes, que estimulen el trabajo en equipo, brindando afecto, respeto y buen trato siempre. Valores. Anexos N° 8 y 11

En palabras de Galicia Emma (2011):

La escuela tiene la función de iniciar en la formación ética de los alumnos, para ofrecerle a la sociedad ciudadanos con calidad humana. Pero esto no puede lograrse de manera curricular ni pronunciando discursos moralistas frente a los alumnos, el resultado es una consecuencia del comportamiento ético de toda la comunidad escolar en conjunto (p 45)

Desde este punto de vista, el documento que rige la actitud de los actores de la enseñanza cobra importancia trascendental. No funciona decir: “Haz lo que te digo, no lo que hago”. Así, la definición de los valores debe enmarcarse de acuerdo a los objetivos que la institución persigue y que se encuentran determinados a través de la misión y visión institucional.

4.1.1.3. Plan Estratégico (2009-2015), ha sido diseñado para el periodo y establece líneas de acción a través del Manual de Procedimientos

Administrativos y cada cargo responsablemente considera que la previsión de procesos y funciones evitan causar interferencias a los distintos profesionales, donde cada uno ceñido a sus funciones lideran en sus departamentos y actividades. Su planificación está fundamentada en los diferentes ámbitos: epistemológico, sociológico, psicológicos y pedagógicos, ajustados a la realidad estableciendo las políticas y valores en que se fundamentará la labor no solo de gestores sino para todo el personal y para los estudiantes: trabajo, responsabilidad, solidaridad, libertad, sinceridad, tolerancia, fraternidad, humildad, amistad, puntualidad, respeto, los mismos que no solo constan escritos en el documento sino también se ha trabajado con los estudiantes evidenciados por diferentes lados la presencia de murales con alusiones y mensajes gráficos como ilustran. Anexo N° 11.

Su gestión como líderes se manifiesta en la cooperación y compromiso, como verdadero trabajo de equipo con los miembros. La planificación estructural atiende los intereses de los estudiantes, preparándolos para que desarrollen inteligencia y resuelvan dificultades que se les presente con autonomía, asidos de la realidad social en que viven como entes honestos, justos, responsables, libres, solidarios, precursores siempre de la paz.

4.1.1.4. El Plan Operativo Anual (POA) Trabajos parciales de cada una de las comisiones integrados en un solo documento que reúne elementos necesarios para enfocar necesidades y soluciones que se van a dar bajo la dirección y la observación de sus administradores ejerciendo su liderazgo en valores recibiendo la colaboración de todo el equipo que trabaja en pro del estudiante haciendo uso de todos los recursos para garantizar estabilidad emocional y adaptación social, preparándolos para tomar decisiones responsablemente con la práctica de valores. (POA del Colegio Nacional Gonzalo Zaldumbide 2010-2011)

4.1.1.5. Plan Educativo Institucional, PEI 2009-2015, este documento se encuentra incompleto a causa del extravío de parciales importantes que constituyen este documento como es el Reglamento Interno (según el mapa de necesidades encontrado) y en la actualidad continúa siendo estructurado

poco a poco mediante revisiones o elaboración minuciosa de las partes estructurales que ya existían, el Reglamento Interno, se encuentra en espera de ser terminado en su redacción por cuanto se consideraba caduco y estaba en espera de nueva LOEI para ser complementado, luego esperar su aceptación para socializarlo. Otros documentos que no existen son las Dimensiones que no han sido elaboradas y que si necesitan redactarse como documentos formales indispensables para la gestión.

Entre los aspectos que dejan apreciar el nivel de liderazgo detectamos que el Honorable Consejo Directivo formuló y firmó un Acta de Compromiso que respalda y asegura que todos como equipo prevén aunar esfuerzos para dar cumplimiento a lo planificado. (PEI del Colegio Nacional Gonzalo Zaldumbide 2009 -2015) (Anexo N° 7)

4.1.1.6 Código de Convivencia Institucional, a la falta del Reglamento Interno Institucional, pero no en sustitución del mismo, está el documento de regulación llamado Código de Convivencia Institucional, en el mismo que encabezado por la Visión de la institución que textualmente dice:

La comunidad del Colegio Nacional “Gonzalo Zaldumbide”, aspira a ser una Institución prestigiosa, respetada y reconocida en la ciudad que sea modelo de equidad de compañerismo y de unión donde todos y todas vivamos en armonía en comunidad como una gran familia sintiéndonos orgullosos de ser parte del colegio.

A través de las planificaciones de estos documentos las autoridades están muy sincronizadas con cada departamento estableciendo parámetros para mantener orden y reconocimiento institucional en la comunidad educativa con compromisos sectorizados de representantes estudiantiles, estudiantes, maestros. Desde la posición de gestoras, las máximas autoridades, planifican, impulsan y reciben informes periódicos de control de las labores como docentes, como gestores, inclusive al personal de auxilio y servicios para evitar dificultades de última hora. Las gestoras trabajan con y para la gente como lo muestra el

Anexo N° 9; incluye trabajo social, psicológico, académico, etc. (Código de Convivencia Institucional del Colegio Nacional Gonzalo Zaldumbide 2008)

4.1.2. De la Estructura Organizativa de la institución. El diseño está estructurado por departamentos para los que prescribe, procesos, funciones y responsabilidades, establecimiento de métodos y la aplicación de técnicas tendentes a la simplificación del trabajo como cualidades que sistematizan racionalmente los recursos optimizando funciones siempre y fomentando la eficiencia. Así se presenta la realidad en el Colegio Nacional “Gonzalo Zaldumbide”, en los siguientes términos:

4.1.2.1 La Misión y Visión

Misión:

El Colegio Nacional Gonzalo Zaldumbide, es una institución fiscal y laica; orientada a la educación integral de la adolescencia y juventud del Sur de Quito mediante procesos constructivistas, en equidad de género, con una fuerte formación en valores, provistos de destrezas y competencias aptos/as para la práctica de la ciudadanía, el respeto a la pluriculturalidad, enmarcado en la legislación que establecen los organismos educativos nacionales (PEI del Colegio Nacional Gonzalo Zaldumbide 2010).

Visión:

El Colegio Nacional Gonzalo Zaldumbide, en el lapso de 6 años ofrecerá bachilleres en Ciencias y Contadores Bachilleres en Ciencias de Comercio y Administración, con una formación científica humanística que le permitirá articularse de manera idónea con el mundo laboral y/o la educación superior, con capacidad intelectual para resolver problemas que manejen adecuadamente las relaciones intra e interpersonales; respetuosas de los

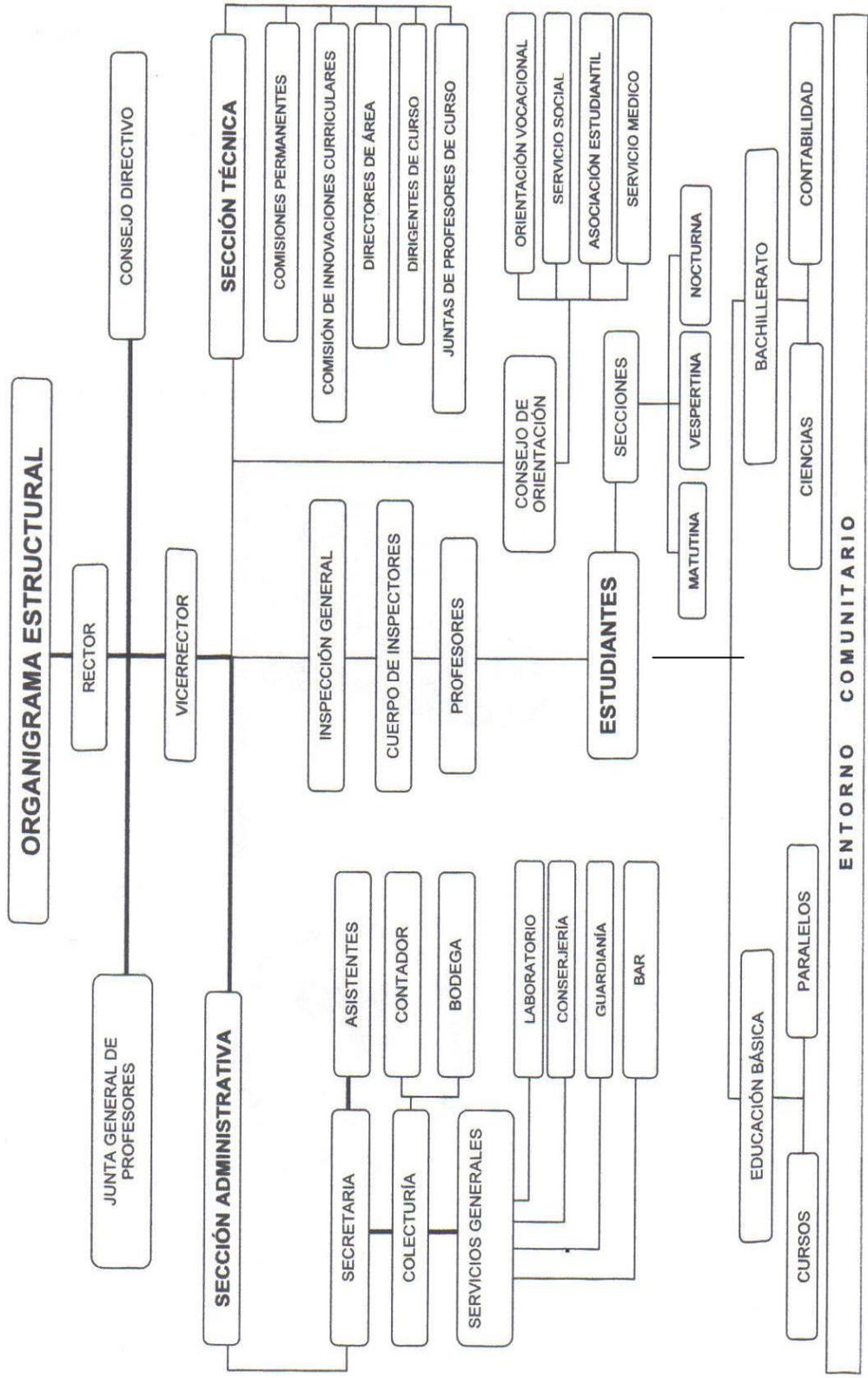
derechos humanos, de su identidad nacional pluricultural y pluriétnica. (PEI del Colegio Nacional Gonzalo Zaldumbide 2010).

Estas declaraciones (misión y visión), manifiestan el anhelo registrado en los documentos de planificación y las expectativas institucionales. La realidad hasta el momento se corresponde con el desempeño, y vivir de la institución en la actualidad, ideológica, política, humanística, y académica, para quienes está dirigido el servicio que brinda la institución. La misión tiene carácter permanente y motivadora; la visión inspira y enrumba la labor institucional imponiendo el reto trazado para sus estudiantes y para los propósitos estipulados por la institución en beneficio siempre de la comunidad en la que se encuentra.

4.1.2.2 El Organigrama. Es una estructura categorial en el que se aprecia la jerarquía verticalmente de los líderes gestores y actores del proceso dejando entrever la presencia de liderazgo administrativo del organismo rector, del vicerrectorado, carece de la línea de autoridad del Inspector General. La jerarquía horizontal manifiesta autoridad que se trata que las juntas y consejos respectivos no solo funcionen como nivel asesor, sino también como grupo ejecutivo en la toma de decisiones, y aún a la sección administrativa hay línea de autoridad. También permite entender la departamentalización funcional ya que están agrupadas por la igualdad de función que desempeñan. Es una gráfica general porque representa a toda la institución, y a la vez esquemático por contener las áreas importantes.

Como documento requiere una revisión para ser actualizado de modo que sea una guía eficiente y no confusa en la gestión institucional, que aporta a la Identidad institucional. (Organigrama del Colegio Nacional Gonzalo Zaldumbide).

Esquema. Nº 4



FUENTE: Documentos de Gestión colegio Gonzalo Zaldumbide
 ELABORADO POR: Directivos colegio Gonzalo Zaldumbide

4.1.2.3. Funciones por Áreas y Departamentos

La institución está integrada por Rectora y Vicerrectora, Consejo Académico, Jefes o Coordinadores departamentales y el equipo docente para mancomunadamente conseguir los propósitos educativos aquí surge la importancia que adquieren los documentos de gestión como herramientas de trabajo: el Código de Convivencia que considera normar procedimientos y actitudes disciplinarias en interacción con las autoridades. Su Manual de Organización y Funciones como documento operativo manifiesta las responsabilidades de cada unidad dentro de la estructura e indica a la vez las relaciones de coordinación y las diferentes tareas en cada uno de los cargos que los funcionarios cumplen y los procesos a seguir dentro de la organización.

La Junta de Profesores, y equipos didácticos se encargan de las evaluaciones o seguimiento global del grupo de alumnos y así establecen las relaciones

necesarias con el fin de mejorar el clima de convivencia del grupo llevando coordinadamente los conflictos cuando surgen, buscando resolverlos oportunamente, según la instancia en la que surgen y el grado de gravedad para darle seguimiento si hace falta a través del Departamento de Solución de Conflictos, donde intervienen los diferentes departamentos en cooperación para el bienestar estudiantil. Coordina las actividades de enseñanza y aprendizaje que llega a los alumnos; como organización los miembros de la Junta y de cada departamento fungen con procesos específicos determinados y apoyan entre sí desde su posición para efectivizar la misión institucional en el servicio a la comunidad.

Con sus líderes gestores a la cabeza se constituyen un verdadero equipo de trabajo con sus especificaciones, regidos en los planes y programas institucionales y como toda institución organizada se rige desde donde se han establecido las líneas de acción a través del Manual de Procedimientos, el PEI fundamentados y regulados por la LOEI. Siempre en los lineamientos de acuerdos establecidos dentro de estos documentos; al no contar con su Reglamento Interno se rigen mediante los acuerdos ministeriales publicados para la toma de decisiones pertinentes.

Los Departamentos Didácticos generalmente están dedicados a elaborar la programación didáctica de las materias o áreas correspondientes y también de mantener siempre actualizada la metodología, proponiendo las actividades de perfeccionamiento para sus miembros, además colaboran con los departamentos de orientación para diagnosticar y prevenir a tiempo problemas de aprendizaje con seguimientos a estudiantes cuando lo amerita el caso, ocasionados por las múltiples dificultades que los estudiantes enfrentan por diferentes motivos, procurando minimizar los efectos en su rendimiento y formulando propuestas al equipo directivo para su control.

Entre las acciones que contemplan los departamentos didácticos están: organiza y desarrolla la enseñanza de cada asignatura conforme a los currículos establecidos y tienen a su cargo la formulación de propuestas a los equipos referentes a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución; muy esporádicamente se ocupan de elaborar un informe periódico en el cual se tome en cuenta el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados comprometidos con lo que establecen los documentos como el POA y el PEI para garantizar la estabilidad emocional y adaptación social en procura de estudiantes autónomos responsables de tomar decisiones prudentemente y apegados a los valores dentro de su realidad y necesidades del entorno.

4.1.2.4. Clima escolar y convivencia con valores. El clima laboral en la institución es estable aunque no se justifica la pérdida de documentos que podría implicar dificultades o desacato a la autoridad y a la convivencia institucional ; no se ajusta a la realidad educativa institucional documentada por cuanto va contra los valores y políticas establecidas Anexo N° 10 y11 y (deducción por observación directa y resultados de encuesta)

4.1.2.5. Dimensión Pedagógica Curricular y Valores. Se puede decir que esta dimensión está presente e inmersa entre los diferentes documentos, pero no esta determinada como documento específico o como secciones dentro de algún otro documento de gestión mayor. La institución requiere del documento por el interés que tiene este hecho.

4.1.2.6. Dimensión Organizativa Operacional y Valores. Igualmente, podría decirse que se percibe inmersa entre los diferentes documentos de gestión sin tener la denominación respectiva, pero igualmente hace falta delimitar como documento específico en el que se aprecie los lineamientos de la gestión por liderazgo institucionales que son necesarios.

4.1.2.7. Dimensión Administrativa y Financiera y Valores. La dimensión administrativa y financiera tiene presencia dentro de los documentos. En el departamento de Contabilidad que reporta a Colecturía y, que asesora, y presenta los Estados Financieros, coordina acciones en este ámbito con la máxima autoridad y otras autoridades para elaborar proformas con criterios profesionales, técnicos financieros que se sujeten a normas y directrices establecidas; se responsabiliza de todos los documentos que tramita con su firma de responsabilidad y demás informes económicos y financieros, entre otros.

En una forma netamente verbal la persona responsable del departamento supo comunicar que el manejo del recurso financiero esta sujeto al sistema eSIGEF (sistema integrado de gestión financiero), es decir, regido en base a la ley del sistema financiero público manifestando también la no existencia de otros documentos como por ejemplo Manuales de Presupuestos, que sea de carácter institucional pero recalco que todo absolutamente es manejado conforme lo que determina la ley.(Diálogo personal con jefe del departamento financiero) Para menesteres menores cuentan con ingresos del alquiler del bar.

4.1.2.8. Dimensión Comunitaria y Valores. No existe como documento. El Código de Convivencia, el POA, permiten apreciar los vínculos con la comunidad y enmarcado en valores por cuanto también la labor de maestros en relación a los padres de familia, autoridades y comunidad como parte del quehacer educativo de los estudiantes mas no existe documento que precisen lineamientos de acción sin embargo se aprecia la participación o la marcada influencia que los lideres de la institución logran en la comunidad (evidenciable a través de documentos y observación directa de objetos).

Anexo N° 9. Se evidencia por doquier gestión con valores en la actitud de los estudiantes, en los murales, en las planificaciones, en el agrado de los padres de familia, en la actitud de algunos docentes, directivos y superiores pero requiere su redacción documentada. Es una falencia institucional la no presencia de las dimensiones en las que se manifieste las áreas de acción y alcance.

4.1.3. Análisis FODA:

La institución cuenta con el documento de la matriz FODA, misma que debe ser actualizada porque la realidad institucional ha vivido cambios.

Matriz 1: FORTALEZAS DEBILIDADES OPORTUNIDADES AMENAZAS

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
1. Edificio propio 2 Espacios verdes libres 3 Personal profesional de tercer y cuarto nivel 4 Documentos de gestión en marcha 5 Ampliación de planta física (Anexo N° 13) 6 Colaboración de padres del sector 7 Apoyo de la comunidad educativa en nuevas propuestas pedagógicas 8 Gestores con liderazgo y valores comprometidas en la labor 9 Estudiantes comprometidos con su desarrollo institucional 10 Gestores líderes situacionales y transformadores 11 Equipo de profesionales de salud y otros en apoyo de la labor 12 Departamento de solución de conflictos. 13 Maestros con liderazgo 14 Reglamento Interno en proceso y muy próximo a ser socializado (estaba por culminar su redacción para imprimirse al	1 Ampliación de espacios físicos del edificio (continuar la gestión de construir más aulas, canchas, laboratorios etc.) 2 Continuar capacitación (cuarto nivel) 3 Complementar PEI y más documentos de gestión 4 Disminuir delincuencia que frecuenta a la institución 5 Estudiantes con mayor aprovechamiento 6 Solucionar problemas (aulas, cupos, etc.) 7 Llegar a la excelencia educativa y obtener el reconocimiento institucional. 8 (Preparación de estudiantes con liderazgo y para afrontar la vida). 9 Innovaciones pedagógicas propuestas 10 Apoyo a estudiantes con problemas por familias desorganizadas 11 Normativa disciplinaria 12 Oportunidades de los estudiantes que tienen para realizar sus pasantías y la apertura del campo laboral 13 Aprovechar colaboración de padres de

llegar la nueva ley)	familia para efectivizar lo planificado
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>1.Falta documentos de gestión: Código de Ética, Manual de Presupuestos.</p> <p>2. Falta determinar las Dimensiones: Administrativa, Pedagógica, Comunitaria</p> <p>3. Desacuerdos existentes entre determinado grupo de maestros con las autoridades y entre maestros(Falta de voluntad para solucionar)</p> <p>4. Rango de edad en que se encuentran un gran porcentaje de docentes.</p> <p>6. Reglamento Interno en proceso(estaba por culminar su redacción para imprimirse al llegar las nuevas leyes)no disponible.</p>	<p>1. Actitudes desordenadas entorpeciendo misión institucional</p> <p>2. Desacuerdos entre personal y autoridades impiden normal desarrollo de actividades</p> <p>3. Negativa a ser innovado en tecnologías</p> <p>4. Desorden en el uso de recursos</p> <p>5. Inestabilidad de docentes para laborar por falta de titularidad</p> <p>6. Error o abuso de roles por falta de sometimiento a la autoridad</p> <p>7 No se aprovechan circunstancias importantes</p> <p>8. No alcanzar la meta institucional con la formación de estudiantes</p>

Fuente. Documentos, Observación, instrumentos de investigación
Elaboración : Edith Román

El Análisis FODA, es una herramienta o sistema de análisis importante en cualquier institución que permite poner en balanza todo aquello que tiene a su favor, y le brinda posibilidad de hacer frente a las situaciones duras, adversas y poder competir en el medio en el que sirve. Esto se denomina *Fortalezas*.

En el Colegio Nacional Gonzalo Zaldumbide, respecto al tema motivo de la investigación, se puede decir que la institución cuenta con una *fortaleza* importante como lo son las autoridades superiores, quienes con titularidad de cuarto nivel, el liderazgo y la gestión con que cuentan para dirigir la institución, ese empoderamiento y el compromiso adquirido como autoridades para trabajar con docentes también líderes y estudiantes por el desarrollo institucional, con su misión y visión, la presencia de documentos de gestión en marcha y por complementarse y la evidencia de la ampliación de planta física (Anexo N° 13).

Como consecuencia de que tenemos esas posibilidades de competencia surgen las *Oportunidades* que no es otra cosa que poder aprovechar los recursos con el propósito de progreso o estabilidad, según sea la situación institucional.

Surgen aquí las *oportunidades* de promover la mejora continua en los docentes; que se complementen los documentos de gestión, promover el liderazgo en los estudiantes y mejorar su rendimiento académico preparados para afrontar la vida, y prestigio y reconocimiento institucional de excelencia educativa, normando actividades y actitudes de estudiantes, docentes, padres, autoridades.

Expresa también situaciones que impiden funcionar correctamente, que se conocen como *Debilidades*, las mismas que es importante contrarrestarlas a fin de evitar el caos total.

Las debilidades institucionales consisten en los faltantes documentos importantes de gestión como Código de Ética, Reglamento Interno actual no disponible ni aceptado aún, las Dimensiones, Manual de Presupuestos. Otra constituye los desacuerdos e inconvenientes por falta de voluntad para solucionar, no han sido superados entre algún grupo de docentes y las autoridades rehusando adaptarse a la autoridad; el grupo de docentes en rangos de edad en los que difícilmente hay aceptación por la tecnología; la innovación o la mejora continua; existe la no colaboración de docentes en la formación de líderes como manifiestan los documentos de planificación y la misión institucional.

Si la situación que encuentra la institución es negativa surgen las *Amenazas* que constituyen los riesgos de no alcanzar la misión institucional. permanencia o aumento de desacuerdos entre docentes y autoridades, imposibilidad de mejora continua en los docentes; obstaculizar y paralizar la mejora de calidad educativa y misión institucional

El uso del FODA pone a sus líderes en alerta para tomar a tiempo las medidas correctivas y retomar la trayectoria más acertada evitando la caída empresarial o institucional.

4.2 Resultados de encuestas y entrevistas

El Colegio Nacional Gonzalo Zaldumbide , ubicado en el sur de la ciudad de Quito que acoge a estudiantes de la zona y otros sectores de la ciudad, propicia el

desarrollo de la comunidad de Solanda a través de sus relaciones con sus moradores como un elemento importante que incide fundamentalmente en los procesos, intereses y expectativas para sus educandos , a quienes procura desarrollar preparándolos para enfrentar y solucionar problemas que encuentre en el transcurso de su vida como entes autónomos competentes esforzados con espíritu de líder para alcanzar sus metas. Anexos del 1 al 5 y conforme a lo que manifiesta el himno que lo identifica. Anexo 14

Labora en tres jornadas: Vespertina, matutina y nocturna donde se acogen a sus 1200 estudiantes, y para quienes se dispone y organiza efectivamente a su equipo de trabajo para brindarles la mejor atención.

A continuación se presenta los resultados y análisis de las encuestas aplicadas a los actores de la institución:

4.2.1. De la encuesta a Directivos

Tabla 6

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

Forma de organización	f	%
a. El director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre	1	8
b. Coordinadores de área	5	42
c. Por grupos de trabajo	3	25
d. Trabajan individualmente	1	8
e. No contestan	2	17

Fuente: Encuesta directa a jefes de área
Elaboración: Edith Román

Conforme a los resultados obtenidos, la organización de los equipos de trabajo esta formulado mediante coordinadores de área. Así lo confirma el 41,66%. Porque consideran apropiado el manejo de secciones afines. La opción de

trabajar en grupos ha alcanzado un 25%, el 16,66 siguiente no opina al respecto, mientras que el 8% dice que con reunión general cada trimestre al igual que los que trabajan individualmente.

En conclusión la forma de trabajo concierne a coordinadores de área como lo señalan sus documentos de planificación.

Tabla 7

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

Aspectos	f	%
a. El número de miembros de la institución	2	33
b. Los resultados obtenidos en la institución	4	67
c. Valor y tiempo empleados en la institución		
d. Otros		
e. No contestan		

Fuente: Encuesta directa a Encuesta a Jefes de área
Elaboración: Edith Román

Para medir el tamaño de la institución, el 67% de la población coincide que se lo hace por los resultados que ha producido. Los restantes 33% opinan que es por el número de miembros con que cuenta la institución. Sus planes hablan de un producto de gran calidad, por tanto, esa es la forma como se mide el avance educativo, la grandeza institucional.

Tabla 8

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

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Sí	6	100
b. No		
Total		100

Fuente: Encuesta directa a Jefes de área
Elaboración: Edith Román

El total de los miembros de la institución que participaron en la investigación confirman que las tareas se encuentran escritas en un manual de normas, reglas y procedimientos porque son documentos de gestión. Así también lo ha determinado el diagnóstico de documentos de gestión.

Tabla 9

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

Liderado por:	f	%
a. Director		
b. Rector	4	67
c. Consejo Directivo	2	33

Fuente: Encuesta directores de área
Elaboración: Edith Román

El 67 % de los participantes confirma que es el rector es quien lidera el clima de respeto y toma de decisiones y el 33 % dice lo hace el Consejo Directivo. Entre las características del líder esta ser solvente, dinámico, creativo , con alto grado de inteligencia emocional como Ruiz Utrillas lo cita en su obra; es evidente que ese porcentaje que decide el Consejo Directivo es la forma en que los grupos de decisión aportan a la toma de decisiones a su líder gestor.

Tabla 10**DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS**

Aspectos que se toman en cuenta	F	%
a. Sí	3	50
b. No	2	33
Total (blanco)	1	17

Fuente: Encuesta directa a Encuesta a Jefes de área
Elaboración: Edith Román

El 50% de los informantes ha manifestado que cuando se presentan conflictos, se delega la solución al grupo de colaboradores para la toma de decisiones, el siguiente 33% de ellos, no lo considera necesario y el último 17% mejor no opina. De acuerdo a Senge, en el documento de Bennis, la gestión no está solo en las manos del líder jefe, sino que se encuentra generando liderazgo múltiple y poder, se crean así comunidades de liderazgo.

En este caso, la institución tiene un grupo delegado para solucionar conflictos que requieren intervención especial por tanto el liderazgo se ha compartido, se ha creado comunidades de apoyo al líder administrativo y gestor, es decir, la autoridad, el poder no está centrado en el directivo. Esta estrategia descongestiona al poder central y también es útil para impulsar nuevos líderes.

Tabla 11

LA ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE

O R D E N	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	f	%	f	%
a.	Excelencia académica	4	67	2	33		
b.	Desarrollo profesional de los docentes	4	67	2	33		
c.	La capacitación continua de los docentes			6	100		
d.	Trabajo en equipo	4	67	2	33		
e.	Vivencia valores institucionales y personales	4	67	2	33		
f.	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	1	17	5	83		
g.	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	6	100				

Fuente: Encuesta directa a Encuesta a Jefes de área
Elaboración: Edith Román

Todos los jefes de área participantes, es decir el 100% afirma que solo (a veces) la administración promueve la capacitación continua de los docentes, igualmente confirman que siempre la toma de decisiones está delegada a los grupos de autoridad. Esto demuestra que quien lidera la institución es un líder preocupado por mejorar el servicio que está ofreciendo desde su institución a la comunidad. Un 83% de la población investigada concuerda que a veces se involucra a los padres de familia en actividades programadas. Las demás opciones consultadas registran coincidencia de porcentajes, los encuestados confirman que la administración y liderazgo del colegio siempre promueven el trabajo en equipo, la vivencia de los valores institucionales y personales, el desarrollo profesional docente y la excelencia educativa. Este porcentaje permite apreciar el entusiasmo y calidad de líder con que cuenta para el desarrollo la institución. Gálvez Álvarez (2011) ,da a conocer el tipo de líder participativo que confía en la sinergia y la importancia que tiene el juicio crítico como apoyo de sus colaboradores en la toma de una decisión.

Tabla 12

HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN

O R D E N	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	f	%	f	%
a.	Son innatas	2	33	3	50	1	17
b.	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	1	17	4	67	1	17
c.	Se adquieren a partir de la experiencia	2	33	4	67		
d.	Se desarrolla con estudios en gerencia			6	100		
e.	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión	1	17	5	83		

Fuente: Encuesta directa a Encuesta a Jefes de área
Elaboración: Edith Román

Investigando sobre habilidades de liderazgo, el 100% de las respuestas asegura que se adquiere mediante estudios de gerencia, los mayores registros constan en la columna a veces. El 83%, lo adjudica a la capacitación continúa y el 67%, lo afirma que es consecuencia de la práctica y la reflexión, estudiando teorías contemporáneas sobre el liderazgo, y la experiencia, es decir, corrobora que el líder se hace en la práctica. El 50% asegura que estas cualidades son innatas. La diferencia de porcentajes registra: el 33% dice siempre son innatas, líderes que ya nacen con esa caracterización. John Kotter (s/f), y Carapaico (2009), quienes hacen la afirmación de que el líder se hace, sin embargo no descarta que otros nacen y se forjan porque las circunstancias favorecen ese desarrollo; el 17% lo hizo al decir, que se logra estudiando teorías contemporáneas, la capacitación continua, práctica y reflexión; la formación recibida, las experiencias y hasta las circunstancias vividas o la herencia cromosómica Kotter dice es una mezcla de ambas posiciones. Las personas con liderazgo natural se forman con el tiempo y por la experiencia sin embargo otras aún con herencia genética no la desarrollan..

Tabla 13

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

Ord e n	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	Uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar	5	83	1	17		
b.	La disminución del número de estudiantes por aula	1	17	4	67	1	17
c.	La mejora de los mecanismos de control	2	33	4	67		
d.	La existencia de ambientes cordiales de trabajo	2	33	4	67		

Fuente: Encuesta directa a Encuesta a Jefes de área
Elaboración: Edith Román

El 83% de directivos cree que el uso de resultados del desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia siempre promueve mejoras en el desempeño y progreso escolar; el 67%, manifiesta, que a veces, es necesario disminuir estudiantes por aula, mejorar mecanismos de control y además la existencia de ambientes cordiales de trabajo para mejorar el desempeño, mientras que el 33% dice que siempre hay que mejorar los mecanismos de control y proveer ambientes cordiales para mejorar el desempeño y progreso escolar. Al respecto, solo el 17% cree que es necesario reducir número de estudiantes por aula, se debe a que grandes números reduce la posibilidad de atender personalizadamente en cambio pequeños grupos se privilegian de ello y rinden mejor; y finalmente el 17% prefiere no opinar.

Los docentes líderes construyen los ambientes agradables porque su creatividad, la motivación, el afecto que entrega convierte a su aula agradable y gustosa para permanecer. Como un ambiente vacío y frío desanima, así también, los buenos ambientes, y modelos efectivos al frente del estudiante, inspiran, y contribuye a mejorar su desempeño. Es necesario tomar muy en serio los valores, porque es esta formación la que hace buenas personas. Mejora de ambientes y modelos que guíen más práctica de valores ayudan a hacer mejores estudiantes.

Tabla 14**ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA INSTITUCIÓN**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	De dirección (director (a))Consejo Escolar, Consejo Académico etc.	5	83	1	17		
b.	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc)	5	83	1	17		
c.	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	5	83	1	17		
d.	Técnica (departamentos, equipo docente, etc)	4	67	2	33		
e.	Otros (¿cuáles?)						

Fuente: Encuesta directa a Encuesta a Jefes de área

Elaboración: Edith Román

Los porcentajes que superan el 67% inclusive afirman que siempre la institución se integra por los siguientes organismos: Dirección, Consejo Académico Comisión de Gestión, Coordinación y la Comisión Técnica; los porcentajes que son complementarios están de acuerdo pero afirman que solo a veces.

La institución educativa, a través de los documentos manifiesta estar organizada por departamentos conectados a la autoridad y con autoridad. Su sincronismo mantiene el orden y reconocimiento institucional dentro de la comunidad educativa.

Situación que coincide con los documentos de gestión.

Tabla 15

ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO, EQUIPO DIDÁCTICO, JUNTA DE PROFESORES

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos	5	83	1	17		
b	Establecer las acciones para mejorar el clima de convivencia del grupo	5	83	1	17		
c	Tratar de formar coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos	5	83	1	17		
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos	5	83	1	17		

Fuente: Encuesta directa a Encuesta a Jefes de área
Elaboración: Edith Román

El 83% de la población consultada esta de acuerdo en que las actividades de los equipos, educativo, didáctico y Junta de Profesores siempre promueven el seguimiento global del grupo de alumnos, igualmente, accionan para mejorar el clima de convivencia del mismo, también tratan coordinadamente conflictos de este grupo y determinan medidas oportunas para su resolución, y aun más, coordinan la enseñanza y aprendizaje que se propuso para los alumnos. El restante 17% dice que solo a veces sucede así.

Cada equipo mantiene sus funciones y procesos específicos ya determinados para hacer el apoyo efectivo a los líderes en la misión.

Porque en la organización, el líder genera un liderazgo múltiple, es decir como estrategia crea comunidades de liderazgo, según la opinión de Senge en el comentario de Mario Uribe B.(2005).

Tabla 16

LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES

Orden	Los departamentos se encargan de:	SI		NO	
		f	%	f	%
a.	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia	4	67	1	17 -
b.	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución	4	67	1	17 -
c.	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente	6	100		
d.	Mantener actualizada la metodología	5	83		-
e.	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros	5	83	1	17
f.	Colaborar con el departamento de orientación en la detección y prevención de problemas de aprendizaje	5	83	1	17
g.	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos	3	50	3	50
h.	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo	5	83		-
i.	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas	3	50	2	33 -
j.	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología	6	100		

Fuente: Encuesta directa a Encuesta a Jefes de área

Elaboración: Edith Román

De los jefes de área investigados que conceden respuestas positivas: El 100% asegura mediante los literales c y j que siempre como departamentos didácticos se encargan de actualizar la metodología, y elaborar la programación didáctica. Los literales d, e, f y h, 83%, la alternativa siempre, indica que están encargados de actualización metodológica, actividades de perfeccionamiento a través de investigación educativa, de colaborar con el DOBE en detener y prevenir problemas de aprendizaje, y los departamentos didácticos en la formulación de propuestas al equipo directivo. Literales a y b, en un 67% afirman que se

encargan de la organización y desarrollo de enseñanzas propias de cada materia y de formular propuestas sobre proyectos, planes y programas de la institución. El 50% , dice que siempre elaboran las memorias periódicas que valoran el desarrollo de la programación didáctica. Concluyendo que en realidad el liderazgo que manejan sus gestores llevan una organización definida por el tipo de labor a realizar, están definidas por áreas de acción. Son departamentos que trabajan colaborando con los directivos, quienes conforman equipos efectivos de apoyo a la labor educativa y aportan calidad que propende a la misión propuesta institucionalmente. EL 33% responde no en la literal i, muy de cerca al 50% que confirma la respuesta del sí en el mismo literal, esta situación corrobora que en el establecimiento se dan las comunidades de líderes para el manejo de los diferentes departamentos, donde cada uno cumple su específica labor. También hay un mínimo porcentaje de ellos, el 17% no consignó sus respuestas en los literales: a, b, d, h, i,

Tabla 17

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 gráfico	6	100		

Fuente: Encuesta directa a Jefes de área
Elaboración: Edith Román

Es común en la población, 100% afirmativo. Como efecto de la gestión con liderazgo se fomenta y produce diagnósticos y soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad porque como líderes en la gestión: se evalúa, corrige y mejora procesos con miras no solo institucionales sino también a la comunidad, pues tienen la capacidad de hacerlo.

Tabla 18**MATERIAL DE PLANEACIÓN EDUCATIVA**

Orden	Material de planeación	SI		NO	
		f	%	f	%
a.	Reingeniería de procesos	4	67	2	33
b.	Plan estratégico	5	83	1	17
c.	Plan operativo anual	6	100		
d.	Proyecto de capacitación dirigido a directivos y docentes	6	100		

Fuente: Encuesta directa a Jefes de área
 Elaboración: Edith Román

De acuerdo a las respuestas obtenidas de los líderes jefes de área respecto a los materiales de planeación educativa que se aplican en la institución. Hay dominio de las respuestas afirmativas sus líderes: 100% afirman que el material de planeación educativa es mediante Proyecto operativo anual y el Proyecto de capacitación dirigido a docentes y directivos; el 83% y el 67% aseguran que se hace mediante Plan estratégico y la reingeniería de procesos respectivamente. Así, la institución se ha provisto de documentos de gestión, y constituyen guías de acción importantes; solamente un 33% para reingeniería de procesos y 17% para plan estratégico conceden respuesta negativa.

4.2.2. De la encuesta a docentes

Tabla 19

RESULTADO DE LA ENCUESTA A DOCENTES

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y la habilidades para cuestionar las ordenes existentes	10	50	9	45	1	5
2	El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización	14	70	5	25	1	5
3	La gerencia educativa se, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante	12	60	8	40		
4	Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes estudiantes familias asociación civil padres y representantes consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo	8	40	10	50	2	10
5	Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza	6	30	13	65	1	5
6	Trabajo en equipo, para toma de decisiones de cambio de metodología de enseñanza aprendizaje	12	60	7	35	1	5
7	En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la	16	80	3	15	1	5

	formación integral al estudiante						
8	Resistencia en los compañeros o director/ rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza	2	10	7	35	11	55
9	Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros	4	20	6	30	10	50
10	Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo	1	5	6	30	13	65
11	Admiro el liderazgo y gestión de la autoridades educativas	11	55	6	30	3	15
12	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/ Rector del centro educativo	14	70	5	25	1	5
13	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica	11	55	8	40	1	5
14	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera	13	65	4	20	3	15
15	Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes	11	55	4	20	5	25
16	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores	10	50	9	45	1	5

Fuente: Encuesta dirigida a docentes
Elaboración: Edith Román

Los docentes responden a la alternativa *siempre* en las preguntas de los numerales: 1,2,3,6,7,11,12,13,14,15 y 16 entre el 50% y 80%, lo que determina que los docentes sí cuestionan las órdenes existentes; el liderazgo sí está ligado a la innovación, al cambio para transformar la escolaridad; sí se trabaja en equipo para tomar decisiones de cambios en los métodos de enseñanza; los valores constituyen el eje transversal de la formación integral del estudiante; los docentes admiran el liderazgo y la gestión de sus autoridades educativas; se sienten comprometidos con las decisiones de la autoridad superior de la institución; los directivos mantienen liderazgo y gestión del área académica y administrativa financiera; tienen actividades de integración en los ámbitos deportivo y

sociocultural donde participan autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes; y los valores tienen predominio en las decisiones de los directivos y profesores.

La elección de la alternativa *A veces*, ha predominado en los numerales: 4 y 5 con puntaje mayor al 50%. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo producto de la colectividad que integra docentes, estudiantes, familias, asociación civil padres y representantes para desarrollar y materializar las metas institucionales; hay resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza. Se robustece esos porcentajes porque en esos numerales también predomina buen puntaje para la alternativa siempre: 40% para 4 y 30% para 5.

Para la alternativa *Nunca*, los docentes seleccionaron los numerales: 8, 9 y 10, por cuanto se diría que el 55% , aceptan que hay resistencia en los compañeros o en la autoridad cuando intentan desarrollar nuevos métodos de enseñanza; el 50% se siente poco integrado en y, el 65% dice nunca esta en desacuerdo continuo en las relaciones con quien dirige la institución. En numerales 9 y 10 en la opción *a veces* hubo aceptación en un 30% de respuesta.

Según estas respuestas se puede decir que solo *a veces* la actitud del docente constituye liderazgo cuando cuestiona las órdenes existentes, cuando se promueve la investigación a nivel educativo por parte de directivos y docentes, cuando enfrentan la resistencia de los padres ante nuevos métodos de enseñanza. Esto constituye interferencia para el desarrollo del liderazgo. Se puede concluir que todo lo que le da calidad a la educación es producto de la labor de sus gestores en uso de su liderazgo, en búsqueda de formar valores y vivenciándolos tanto con directivos, maestros como estudiantes.

4.2.3. De la encuesta a Estudiantes

Tabla 20

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES

O r- d e n	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes	2	10	14	70	4	20
2	Las autoridades hablan mas que escucha a los problemas de los estudiantes.	7	35	12	60	1	5
3	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar	9	45	9	45	2	10
4	Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases	3	15	13	65	4	20
5	En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo	11	55	5	25	4	20
6	Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y /o comunitario	4	20	5	25	11	55
7	El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollan	3	15	14	70	3	15
8	Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes	7	35	8	40	5	25
9	Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes	4	20	13	65	3	15
10	En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión	12	60	7	35	1	5

11	Es el profesor es quien decide que se hace en esta clase	12	60	8	40		
12	Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente	10	50	8	40	2	10
13	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas	2	10	18	90		
14	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo	10	50	6	30	4	20

Fuente: Estudiantes
Elaboración: Edith Román

Los estudiantes investigados han señalado la alternativa *siempre* alcanzando el 55% en los numerales: 5, donde refieren que en la clase se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo, 60% en los numerales 10, 11, señala que si les dan oportunidades para que expresen su opinión sin embargo, es el profesor siempre el que decide qué se hace en clase; y con el 50% en los numerales 12 y 14, se trabaja en equipos con instrucciones claras y participación del docente, y coinciden en que la ética y los valores se enseñan con el ejemplo. Las cuestiones 10, 11, 12, y 14 en la opción a veces disminuye muy levemente, ratificando la situación, de manera que se concluye de que no es constante desarrollar la opinión ni valorar las inquietudes o las oportunidades para fomentar el liderazgo en los estudiantes en el aula.

La alternativa *A veces*, superan el 60%, así: 2 con 60% que refiere a que las autoridades hablan más de lo que escuchan a los estudiantes; 4 y 9 con 65%, indica que rara vez se llevan nuevas ideas en las clases; los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes; los numerales 1 y 7 con 70% señala que a Sra. Rectora tiene en cuenta la opinión de docentes y estudiantes; también se manifiesta que el profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen; y el numeral 13 con el 90% manifiesta que los docentes se sienten comprometidos con la gestión y el liderazgo de las autoridades educativas.

Solamente el numeral 6 con un 55% en la opción *nunca*, señala: nunca, los docentes inician la clase con frases de motivación en valores y virtudes...; y el

único numeral que registra empate con el 45% en *siempre* y *a veces* es el 3, que dice: el liderazgo conductual se orienta a la realización de tareas que se observa a diario en el ambiente escolar.

Consecuentemente, aunque siempre se considera que la ética y los valores se enseñan con el ejemplo, a los estudiantes solamente a veces se los toma en cuenta y escucha o se interesan los docentes por los problemas que puedan tener ellos, igualmente, pese a que siempre reciben oportunidades de expresar su opinión; el hecho que solo a veces tienen ideas o actividades innovadoras en clase para que desarrollen los estudiantes, permite deducir que los docentes no siempre se sientan comprometidos con la gestión y el liderazgo de las autoridades por eso también se espera que todos reaccionen en igualdad con los trabajos en tiempo y forma, y es el profesor quien toma decisión de qué hacer.

En fin, el desarrollo liderazgo y gestión en las autoridades, en los docentes también pero limita a los estudiantes.

4.2.4. De los padres de familia

Tabla 21

RESULTADOS DE LA ENCUETA A PADRES DE FAMILIA

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	El proceso de enseñanza aprendizaje permite formar liderazgo en el estudiante	3	20	12	80		
2	La gestión de los directivos se fundamenta en valores	6	40	9	60		
3	Los líderes institucionales toman en cuenta su opinión	11	73	3	20	1	7
4	Se promueve la investigación en los estudiantes	5	33	9	60	1	7
5	Se motiva a los estudiantes a alcanzar metas	5	33	10	67		
6	Las autoridades de la institución evidencian práctica de valores	4	27	11	73		
7	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo	2	13	13	87		
8	Los maestros comparten el compromiso igual que las	10	67	5	33		

	autoridades						
9	Tiene usted oportunidades de participar en el proceso de aprendizaje de los estudiantes	7	47	8	53		
10	Son los padres colaboradores del proceso en la formación de líderes con valores	8	53	7	47		
11	Se promueve la buena comunicación de padres e hijos	2	13	13	87		

Fuente: Padres de familia
Elaboración:: Edith Román

En la opinión de los padres de familia, la columna siempre en un 73%, los líderes de la institución si escuchan su opinión, un 67% que maestros y autoridades comparten igual compromiso; el 53% dice siempre son ellos como padres colaboradores para la formación de valores en los estudiantes.

Aceptan en un 80% que el proceso de enseñanza que reciben los estudiantes favorece formación de liderazgo; el 60% dice a veces y un 40% dice que siempre la gestión de los directivos se fundamenta en valores y así mismo que se promueve la investigación; el 67% se motiva a perseguir sus metas; 73% se ve aplicación de valores en las autoridades 87% dicen se enseñan la ética y los valores con el ejemplo; el 53% asegura que a veces tienen oportunidad de participar del proceso de aprendizaje de los estudiantes. y el 87% a veces se promueve la buena comunicación de padres e hijos.

En la percepción de los pares hay mucha similitud entre lo que se planifica en documentos y lo que sucede a diario en las aulas.

4.2.5. De la Entrevista a Directivos

Matriz 2

RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS

No	Pregunta	Respuesta positiva	f	Respuesta débil	f
1	¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?	Comunicar relaciona dos personas, doble vía para entenderse. Informar una vía y la que recibe analiza por su cuenta	2		
2	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	Todo está estipulado ya en el Reglamento de la Ley de Educación. Para cada uno: rector, directores de área,	1	Manual de Convivencia y algunos artículos del Reglamento	1
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	Si no es trascendente solo con diálogo .Si trasciende a través del Departamento de Solución de Problemas	1	Se conversa con el profesor. Si reincide se aplica el Reglamento	1
4	Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	Primero comunicativo, luego asertivo, proactivo, afectivo y calidad humana.	1	Instruido, capacitado respetuoso, aceptar disposiciones	1
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	Integrador para tomar decisiones, a veces Vertical como autoridad si es necesario, Participativo para recibir criterios	1	El integrador y participativo porque todos forman parte de la institución	1

6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	Honestidad , puntualidad, respeto, equidad, libertad	2		
7	¿Cuáles son, los valores que predominan en los profesores y alumnado?	Fundamentalmente se insiste en la responsabilidad y la honradez	2		
8	En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?	-Pequeños hurtos, incumplimiento de deberes -Irresponsabilidad, impuntualidad, deshonestidad	2		

Fuente: Líderes directivos
Elaboración: Edith Román

Las autoridades coinciden en el hecho de que la comunicación es de doble vía, que de lo contrario no esta surgiendo la comunicación sino solamente el hecho de informar. Han indicado que la comunicación es necesaria para poder entenderse las personas.

Respecto a si se tiene lineamientos de acción para las funcionarios han determinado que es en la Ley de Educación que, claro está como consecuencia de ésta los reglamentos y manuales de convivencia, que se estructura fundamentado en las leyes y es la direccional de los líderes.

Cuando surgen problemas con docentes se procede al diálogo para despejar lo que ocasionó el incidente, si trasciende se les conduce al departamento encargado de solucionar los problemas. Solamente si es necesario se procede a usar la ley. Las autoridades líderes manifiestan que un líder debe ser proactivo, asertivo, tener la calidad humana, que se comuniquen bien , afectivo y muy humano al trato, con la capacidad de respetar y de someterse a las disposiciones superiores. Se asegura que los líderes de la institución es primero integrador, vertical son participativos, que tengan autoridad, que recepten disposiciones y también con capacidad de conceder criterios.

Coinciden en que es necesario que se implementen valores como la honestidad, puntualidad, respeto, igualmente la equidad y la libertad, que es lo que busca la institución, de manera especial se insiste en la honradez y la responsabilidad tanto para docentes como para los educandos. Si reportan casos de antivalores en la institución, se ha dicho, si ha surgido algún inconveniente como pequeños hurtos, deberes incumplidos, irresponsabilidades y casos de impuntualidad, deshonestidad comentan en común las autoridades de la institución.

4. 2. 6. Problemáticas

Matriz Nº 3

Problemas observados	Causas	Efectos
Problema 1 Documentos faltantes: Código de Ética Dimensiones Reglamento Interno (en proceso)	No se los ha redactado	Falta de guía para la labor
	Extravío de documentos o caducidad del existente	Desconocimiento de lineamientos para la aplicación
Problema 2 Desacuerdos entre maestros y autoridades	No concientizan obligatoriedad	Falta de guía para la aplicación correspondiente
	Monitoreo de docentes	No cumplen a cabalidad obligación
	Apatía de pocos docentes	Apatía de algunos maestros
Problema 3 Falta de oportunidades Capacitación docente	Falta de oportunidades para la capacitación y actualización	Estudiantes desmotivados
	No hay innovación en los docentes	Prácticas escolares rutinarias
	No activan métodos , técnicas ni tecnología	Desconocimiento de nuevos métodos tecnológicos
	No concientizan necesidad de mejora continua	Bajo rendimiento académico de los estudiantes
		Prácticas escolares rutinarias
		Malestar en el diario convivir social-educativo.
		Falta de liderazgo
		Estudiantes desmotivados

		No fomento de liderazgo estudiantil
Problema 4 Falta de liderazgo en los estudiantes	Jóvenes desocupados y sin guía apropiada	Mal uso del tiempo libre
	Abandonados por familias por migración	Perturbación a los estudiantes
	Prácticas escolares rutinarias	Desinterés por el estudio (falta de motivación) Incumplimiento de tareas
	Estudiantes influenciados por el medio	Deserción escolar incremento de grupos irregulares
Problema 5 Pandillas y delincuencia alrededor del establecimiento	Pandillas en el sector y alrededores del colegio	Los estudiantes sufren robos, mala influencia de personas sin ocupación digna.
	Proceden de diferentes extractos sociales	Grupos irregulares entre estudiantes
	Descuido de los padres	Estudiantes sin interés

Fuente: Directivos, docentes, estudiantes, padres de familia

Elaboración: Edith Román

5.- DISCUSIÓN

En estos últimos tiempos, igual o más que en otros, para la gestión educativa el liderazgo y los valores han sido y siguen siendo el eje principal de su actividad. Un líder no es líder si no tiene seguidores, John Maxwell (s/f), dice que este influye en la motivación o en las competencias del grupo y tanto Álvarez Luz (2011), como Münch Lourdes (2011), y el autor John Kotter (s/f), han señalado que la motivación esta dirigida a sus seguidores; el líder no solo es considerado una persona que ejerce influencia, que goza de autoridad, sino que además guía, orienta y coordina a los miembros del equipo del que es parte importante, esa influencia es magnífica para implantar la formación en valores con esa seguridad de que deben estar presentes en todo para que todo lo que emprende la institución salga bien.

Si una persona esta provista de liderazgo, pero no ostenta la dirección de una institución, no es lo mismo que si un gerente está al frente de una institución sin poseer liderazgo; en el primer caso en cualquier campo el éxito le espera porque por donde vaya, por el mismo hecho de ser líder conseguirá adeptos, formará equipo y tendrá siempre seguidores, lo reconocerán porque trabaja y hace partícipes a todos sus miembros sin dar marcha atrás, y motivándolos hasta conseguir las metas, y mientras las persigue va levantando más líderes lo que le permite disponer cada vez más de estrategias. Al estar rodeado de individuos motivados el compromiso adquiere más fuerza y su dinamismo facilita la acción posibilitando mejorar la calidad, la eficiencia y la efectividad para realizar sus propósitos.

Aquel gerente del segundo caso aunque tenga el poder de autoridad no cuenta con la voluntad de servicio de un grupo de seguidores afines, sensibles que contribuyan a su causa obligando hasta cierto punto con medios coercitivos a ser parte de los procesos que conduzcan a la misión para el que fue designado. En este caso hasta la comunicación se tornará áspera y no siempre logrará con efectividad los postulados que motivaron su gestión.

Las respuestas y la actitud de las gestoras del Colegio Gonzalo Zaldumbide hacen percibir a líderes dispuestas a dar y a guiar facilitando el camino a la investigación.

La (tabla 1), "Docentes por edad", muestra la presencia numerosa de docentes adultos, mayores de 45 años y aún mayores de 55 años en el quehacer educativo que constituye factor hasta cierto grado contraproducente porque gran cantidad de

gente adulta toma posición adversa hacia el cambio como la tecnología, por lo general rechazan la posibilidad de adaptarse a las nuevas recursos y a la aplicación de estas en procesos de educar; lo que impide ejecutar procesos innovadores porque no lo concientizan que estas vinieron para quedarse y a ellas hay que adaptarse, por eso es manifiesta la contrariedad ante la falta de aceptación por considerarlas una complicación para la vida de los adultos, no así para las nuevas generaciones considerados nato digitales quienes no tienen temor de enfrentarse a las Tic's a su alcance.

La demanda para los docentes es relacionarse y adoptar todas esas innovaciones tecnológicas; no es opcional sino que resulta una obligatoriedad, para evitar provocar estancamientos de los procesos en las propuestas educativas vigentes. Quedarse fuera de las nuevas tecnologías significa entorpecer los objetivos ministeriales e institucionales de la tarea de la educación. La frase "la experiencia hace al maestro", no siempre se cumple; hay momentos como este en que se vive tiempos de cambios y los años de experiencia dejan de ser del todo favorable para los grupos con gran experiencia y aún con gran madurez pedagógica quienes con mucha sabiduría están en el manejo de grupos en la enseñanza pero que no se deciden a incursionar en la aventura de la innovación tecnológica.

Una situación así, aun cuando la trayectoria de los profesionales sea de gran experiencia, éste importante grupo de elementos se consideran debilidades institucionales si el docente no se acoge a la innovación, cuando no han tomado la iniciativa de mejorar su condición de profesionales tratando la mejora continua que hoy se ha convertido en un fundamento para llevar a cabo la calidad educativa tan necesaria y vigente.

Las edades de los docentes de la jornada vespertina, en materia de investigación oscilan entre adultos jóvenes de 40 a 45 años, constituye el 10%, y adultos menores de 60 años, el 80%. Y aún el 10% mayor a los 60 años. Son docentes cuyos años de experiencia en algunos casos los aproxima a una pronta jubilación que es lo que el Ministerio de Educación recomienda y que a su vez reciban su merecido descanso y reconocimiento a sus años de servicio, permitiendo dar cabida a nuevos docentes, con más energía e innovación para el cambio que se implementa; las expectativas ministeriales van dirigidas a innovar el cuerpo docente con gente

dinámica, promoviendo jubilaciones para dar paso a nuevos docentes y continuar el proceso adaptado a los cambios actuales.

Sin embargo, en medio de esta situación hay que reconocer que entre los docentes de mayor edad hay elementos que buscan ese crecimiento mediante la mejora continua. El caso de ese 5% de los docentes involucrados en esta investigación es la excepción al no considerarse producto acabado y que cree que ya nada más puede aprender porque alcanzó un título o la razón de no buscar la mejora porque ya está inmerso en el quehacer educativo; muy contrario a eso, estos profesionales que pese a su trayectoria por los años vividos, son elementos muy productivos por el hecho de que en la actualidad es el estudiante quien promueve su propio desarrollo, el docente es su acompañante por lo tanto dinamismo físico puede ser obviado frente a la calidad de conocimientos que otorga la innovación adquirida.

La presencia mayoritaria del género femenino (tabla 2), que siempre lleva delantera al masculino en su relación a nivel educativo explica muy bien como en el caso del colegio Gonzalo Zaldumbide está liderado por mujeres (rectora y vicerrectora), esa situación es frecuente encontrarla en instituciones educativas, o dirigiendo grupos de trabajo; poniendo en desventaja al otro género, la razón es que son ellas quienes más optan por la mejora continua. El gerente o cualquier autoridad mujer u hombre que tome acción por alcanzar la eficiencia y eficacia anhelada en el hecho educativo es considerado un líder transformacional porque con seguridad estará impulsando a su equipo a la mejora continua, con seguridad también esta siendo multiplicador del liderazgo que posee así como Peter Senge (2010), lo sostiene esa es su característica.

Está confirmado que en el campo educativo el género femenino es quien predomina y lidera, la realidad presente en el colegio mediante la apreciación (tabla 2). Puede decirse que la pequeña variación existente, de acuerdo a la estadística ministerial, equivale a un 22% es así como sigue imponiéndose el género femenino corroborada en la estadística ministerial (2004 -2005), predominio de mujeres que se preparan y postulan para estos cargos razón por la que se las encuentra al mando de la institución.

Aún hablando de estudiantes, existe una leve diferencia de género en el mismo sentido, incluso entre los padres de familia que se ocupan más de sus estudiantes supera el número de mujeres sobre los hombres.

De acuerdo a la tabla 3, Nivel académico de los docentes, la gente con liderazgo definido busca emprender innovando sus conocimientos, y la mejora continua surge como la oportunidad que permite alcanzar puestos de alta jerarquía en el cuerpo docente de las instituciones educativas donde los títulos, el conocimiento actualizado son los que están tomando el timón. La estadística ministerial 2004 – 2005 dice que sólo el 1,785% de los docentes avanza a un post grado, en el caso investigado de cada 20 docentes, uno llega al postgrado y obtiene un título de cuarto nivel; cabe decir que en el colegio investigado prevalece el conformismo en el personal de la docencia como en otros sectores, por eso, cuando ya obtiene un título sin importar cuando fue, el docente se cree un producto acabado y no aprovecha las oportunidades de superarse ni considera la necesidad de hacerlo. Esta situación no tiene cabida en la actualidad donde la ciencia, la tecnología de hoy para la mañana siguiente puede ya ser cosa pasada.

Para servir con eficiencia a la generación de estudiantes que actualmente están en las aulas se requiere del compromiso serio de buscar siempre el innovarse, de reconocer que lo que aprendió hace décadas se quedó obsoleto para servir y educar al niño y al adolescente de hoy; las estrategias de hace unos dos años atrás para los jóvenes de la actualidad ya no son funcionales. Ya no es suficiente con conocer la teoría, ahora es más importante la formación de ciudadanos con criterio, que aporten con sus competencias apropiadas para acoplarse y defenderse en la sociedad y medio en que le tocó vivir; por eso, el docente tiene que formularse el compromiso de desarrollar en ellos el conjunto de habilidades que le permitan competir en este mundo globalizado donde prima la información, la tecnología, el conocimiento.

El mayor anhelo institucional es que su filosofía, sus valores, sus principios se cumplan, para eso es necesario que los docentes los hagan parte de su vida y usen mucho más los valores y virtudes para motivar y promover el trabajo en equipo con sus estudiantes e incrementar la investigación educativa, para que surjan los nuevos líderes desde las aulas, que den cumplimiento a los planes y programas de las autoridades y gestores de las áreas. Los valores siendo el instrumento para la perfección humana.

La práctica constante de los valores institucionales debería manifestarse con la preocupación por los problemas de los estudiantes, considerando con ellos

posibilidades para que colaboren con las decisiones, de modo tal que posean oportunidad de liberar sus ideas, dando opción a ejercer su juicio crítico y el desarrollo de su potencial liderazgo. Si la visión institucional es formar personas con autonomía y capacidades intelectivas de solventar problemas, con manejo adecuado de las relaciones intra e interpersonales, respetuosos de los derechos humanos, y de su identidad., los resultados de la tabla 20 no son congruentes y complica el avance de los procesos para el logro de las metas establecidas.

Gestores y docentes, muestran planes y tienen objetivos de desarrollar las competencias para que los estudiantes puedan hacer frente a las dificultades de la vida, pero, si en las aulas no procede de la forma como se planifica, la obra no progresa, no hay frutos. Llevado a la práctica surgirán los líderes propuestos en la misión y visión institucional, la aplicación de los principios y valores son el eje inspirador de toda actividad que se relaciona con la formación íntegra del estudiante.

Generalmente es necesario el surgimiento de muchos líderes emprendedores, visionarios, que tiendan siempre a ascender y que motiven a otros a hacerlo. De acuerdo con Ayala Villegas Sabino, (2005), estos líderes impulsan a la consecución de los objetivos propuestos. Las estadísticas ministeriales revelan que el 53.3% de la gente obtiene formación en universidades, un 17.3% alcanza su estudio en institutos superiores, un porcentaje decide no continuar sus estudios y solamente el 1.78% estudia posgrados, el aprovechamiento de las oportunidades que se presentan y el conformismo hacen la diferencia entre ser y no ser, continuar o estancarse en sus aspiraciones; siendo bien conocido que la mejor forma de enseñar es con el ejemplo y como docentes, como educadores es importante que se refleje ante los estudiantes superación en cada uno de los estudiantes y en todo tiempo.

Los involucrados como jefes de departamentos, usan y despliegan su liderazgo aún cuando son cortos los plazos de su función. Es el caso de los gestores en el desempeño de su labor basados en su conocimiento les permite un manejo firme de su equipo de trabajo hacia la consecución de los objetivos de la educación. Su liderazgo sumado a su experiencia les da la capacidad de gestión y su conocimiento para el manejo de esos recursos. La presencia de los documentos de gestión encontrados van de acuerdo a lo que establece el sistema de funciones específicas bien distribuidas en los llamados departamentos. Por tanto, la labor de liderar la

institución se ve compartida entre líderes gestores y su grupo de apoyo para la toma de decisiones; determinando pues que la institución está liderada por una mezcla de líderes en su mayoría participativos, liberales, y transformacionales.

En el colegio Gonzalo Zaldumbide los equipos trabajan mediante líderes que coordinan áreas y grupos (comisiones permanentes) y aún descriptores, donde cada uno maneja su equipo de acuerdo a sus requerimientos buscando formar y fortalecer destrezas propias del área específica tomando en cuenta las partes, conforme se observa en el organigrama estructural donde permite ver la sección técnica, y la administrativa (Esquema N° 4) Organigrama institucional.

Se deduce de las opiniones recibidas que la grandeza de las instituciones se mide por los resultados obtenidos. Se necesita tomar en cuenta los objetivos alcanzados, la trayectoria vivida, los triunfos alcanzados porque estos hablan de los esfuerzos realizados y la calidad de gestores que tiene, además los obstáculos superados que únicamente se logran cuando hay verdadero trabajo de equipo y habiendo superado los intereses personales, egoístas, aunque hay quienes miden la grandeza por el número de miembros que laboran en ella.

La práctica de valores es una necesidad que se prevé retomar en la actualidad. Los valores, “fuente del perfeccionamiento humano” como señala Pérez Gómez (s/f) ,Y en palabras de Marcela Ollarte,” ... siempre están ahí, pero es el hombre quien se aleja de ellos intermitentemente...” En la institución se plantea valores, se trabaja los valores institucionales pero hace falta un Código de Ética que dé rigor también a los valores personales porque la mejor forma de enseñarlos es el ejemplo. La práctica de ellos dará la excelencia al docente gestor para poder transmitirlos.

Para mejorar el desempeño y progreso institucional siempre se ha promocionado el uso de la información de resultados del desempeño de directivos, docente y de estudiantes, con ello se determina lo que aun se tiene que mejorar; tomando en cuenta que los resultados son la prueba que mide el avance. Dice en Mateo 7: 16 “ por sus frutos los conoceréis.....”; así, los mecanismos para ese control y el clima en el que se trabaja; la necesidad de disminuir la cantidad de estudiantes por aula para que la atención sea más significativa también es una forma de enfocar el crecimiento. La ampliación de las nuevas ocho aulas se incrementaron dice por si solo que la gestión de sus líderes es eficaz y la capacidad de estudiantes que

alberga crece cada vez más y la gestión de sus líderes aportan con soluciones a la comunidad.

La Gestión Pedagógica de Diagnóstico y Soluciones están encaminados a producir diagnósticos y soluciones inteligentes, adecuadas y oportunas ante la diversidad de la comunidad y del entorno geográfico, en un marco de mejorar las relaciones maestro-alumno, maestro-maestro e incluso la relación comunidad- institución. Para el efecto es necesario establecer las Dimensiones Pedagógicas y del Entorno que promueven alcances de la actividad tanto de líderes gestores como docentes en el proceso de enseñanza-aprendizaje en un ámbito de respeto a la autoridad, confianza e integración de todos los docentes, y el equipo en general aceptando reclamos, reconociendo méritos si es el caso, impulsando el trabajo con liderazgo en el desempeño, la innovación de conocimientos con nuevas estrategias para que a su vez se proyecte en la aulas con los estudiantes dando cumplimiento en forma horizontal y verticalmente.

El material de la planificación educativa cuenta con el Plan Operativo Anual, los proyectos de capacitación dirigidos a directivos y docentes; también el Plan Estratégico y finalmente con proyectos de reingeniería de procesos que determinen la unidad ejecutoria. De los diferentes equipos de acción que constituyen la organización de la institución permitiendo a docentes y gestores el ejercicio de su liderazgo y la vivencia de su valores en procesos encaminados a la formación de los estudiantes.

Desde su punto de vista, el papel de docente líder se lo define como persona poseedora de habilidades y aptitudes que cuestionan las órdenes existentes. Sería real siempre que se conduzcan a un cambio necesario y promueva la investigación, la búsqueda innovadora tan necesarias para desarrollar en los estudiantes competencias que se hayan obviado y más aún cuando se promueva el trabajar en equipos que redundan en crecimiento personal. Por el contrario, cuando no prevé mejora ese cuestionamiento, sino solamente rehusar a la orden superior, no recae en conducta de liderazgo y lejos de ser constructiva, no ayuda ni edifica al estudiante.

Es importante lo que comunican los maestros, un 70% siente compromiso con las decisiones que toma el rectorado y, aún cuando solo una pequeña minoría reconoce y admira ese liderazgo y gestión de las autoridades educativas también

consideran recomendable actividades de integración deportiva , social y cultural entre las autoridades, docentes y estudiantes, en la necesidad de continuar la promulgación de los valores que vayan más allá de directivos y profesores para ser parte de la cotidianidad con el reconocimiento que deben ser vividos en cada ente integrador del hecho educativo y el compartir integrándose ya lo hace saludable.

Estas consideraciones son importantes para promover la calidad educativa donde las opiniones de sus participantes líderes y profesores promuevan las decisiones de los directivos con la práctica de valores desde la gerencia se promueve en padres y representantes y la comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes y a la comunidad en general un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante enfocado siempre en la consecución del producto que prevé mediante su misión institucional.

Un buen líder predica con el ejemplo no sé queda en el simple dar órdenes, antes bien inmerso en el equipo es uno más de ellos en dar servicio a los demás. Se confirma que las autoridades no interfieren cuando el docente promueve nuevos métodos de trabajo y se confirma también que la mayoría de los docentes se integra con los compañeros de trabajo por tanto los desacuerdos existentes son reducidos pero igual existen y es necesario confrontarlos por lo tanto aun en ese grado el 30% merece ser confrontados para transformarlos en oportunidades positivas, que aún cuando no exista admiración por sus líderes, el compromiso de ser apoyo a ellos y permanecer en sujeción a su autoridad; como docentes mejor que cualquier otro tipo de profesional tiene que imperar la comunicabilidad por el mismo hecho que se les considera comunicadores de excelencia.

La poca integración de los maestros (20% siempre y 30% a veces), tan solo por tratarse de una institución de mediana proporción puede decirse que los índices están elevados y que es necesario trabajar esa debilidad para que el ejercicio sea verdaderamente de equipo. Cuando un equipo trabaja como tal se consigue mejor fruto, se liman asperezas, se da ejemplo de comportamiento a los estudiantes, a quienes se tiene el compromiso de formar más que informar compartir momentos culturales, deportivos o sociales.

Un buen líder sabe escuchar, en este caso, los estudiantes dicen que solo a veces son escuchados, se toma en cuenta su opinión por parte de las autoridades, en tanto que las autoridades tienen la costumbre de hablar mucho más de lo que escuchan y

el liderazgo que manejan los docentes lo encaminan al hecho conductual cuando lo importante es que se conceda paso a la opinión de los estudiantes como la parte interesada en desarrollar. El maestro es autoridad y puede alcanzar cada vez más desarrollo personal puesto que tiene muchas áreas que formar y su personalidad (liderazgo) y, como educador tiene el compromiso de atender y solo, se logra dando las oportunidades.

Casi la mitad del tiempo los maestros usan su liderazgo para conducir la realización de tareas, muy rara vez aportan con ideas nuevas en la clase sin embargo siempre en sus clases impera la estandarización de trabajos impidiendo en el estudiante que desarrolle su creatividad exigiendo a todos el mismo tiempo y en la misma forma, sin dar lugar a desarrollar su identidad porque sus procesos en el mayor de los casos (55%) sin motivar, sin hablar de valores ni virtudes realizan su jornada de manera rutinaria y solo a veces proponen actividades innovadoras para que realicen los estudiantes; puede decirse en cuanto a los métodos de enseñanza en sus clases hay un 25% que necesita ser más innovador y promover la variedad, la participación y la interactividad procurando el autodesarrollo con el acompañamiento docente.

Que no todos los docentes se interesan por sus problemas, dicen los estudiantes, es el profesor quien siempre decide que se hace, aunque de ellos algunos si permiten a los estudiantes manifestar su opinión, la mitad de los maestros solo dan instrucciones claras para trabajos de grupo (en equipo).

Parece que en los docentes hace falta recordar que ser líder no equivale a imponer su poder. Blake y Mouton (s/f), presentan 81 posible estilos de liderazgo en el que no todos son positivos y hace falta que cada docente reconozca su posición en esta rejilla o tablero administrativo y que reconozca sus debilidades en procura de superarlas. También es necesario reconocer la validez del Código de Convivencia, norma las actividades bajo parámetros establecidos a través de códigos y reglamentos que se deben cumplir.

El compromiso de la mayoría de los docentes con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas comparte la responsabilidad de dar procurar formación a los estudiantes partiendo del ejemplo; los estudiantes consideran que la ética y los valores se enseñan con el ejemplo y hay que admitir que esa es la realidad. Según Zuim María dice “..las palabras mueven pero el ejemplo arrastra” y que de acuerdo con Chavarría Ollarte Marcela (2007) “...cuestiones que llevan al hombre a defender

y crecer en su dignidad... “. Eso es lo que se anhela de los líderes de la docencia que sea cada vez más ejemplares porque a las palabras muchas veces se las lleva el viento.

Desde el punto de vista de los padres de familia si se fomenta el liderazgo en los estudiantes y se considera la necesidad de que ellos como representantes tomen más responsabilidad sobre la educación de sus hijos, de la que son parte importante que tiene que estar pendiente de lo que pasa y atentos a lo que sus hijos requieren empezando también porque son los primeros interesados en hacer de ellos jóvenes responsables, íntegros como ciudadanos de la patria y como seres humanos.

Los líderes directivos tienen muy claro que la comunicación es de doble vía, por ello cuidan de que su comunicación llegue a su objetivo; para información, el centro educativo cuenta con un manual o reglamento que contempla el cómo, cuándo y quién realiza las tareas de líder, este es el manual de convivencia que regula con artículos del reglamento, donde todo está estipulado para cada elemento, la institución se está manejando mediante acuerdos ministeriales porque decidió declarar caduco al antiguo reglamento interno por cuanto toda su estructura tiene que ser revisada con el reglamento de la LOEI pero aun prevalece la no publicación del mismo.

Es importante la creación de Código de Ética a pesar de que como líderes están pendientes constantemente de la práctica de valores, se hace necesario documentarlos; se ha manifestado que frente a un conflicto entre docentes, o docentes con autoridades, cuando el diálogo no lo soluciona hace falta acudir a otra instancia porque trasciende y se acude al uso del reglamento. Esto manifiesta que si en determinados elementos, la escasa práctica de valores son el elemento que crea conflicto, al punto de no respetar, de no ser tolerante, de no tener buena comunicación y esas características no van con un líder educativo, recuérdese que el docente como profesional es formador, partiendo desde su comportamiento.

Como líder requiere ser ejemplo primeramente, y luego contagiar de su forma de ser comunicativo, asertivo, proactivo, de calidad humana que propugna desde los planteamientos; también se dice instruido, capacitado, respetuoso que acepta las disposiciones. Si este elemento no sabe obedecer no está capacitado para mandar. El retomar los valores institucionales que constan en documentos deben ser observables en los docentes, haciendo de ellos una práctica habitual, de identidad

verdadera: honestidad, puntualidad, equidad, responsabilidad, libertad son esos los valores fundamentales que deben predominar en los profesores y alumnos y fomentar con decisión y firmeza el liderazgo en los estudiantes.

6.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

6.1. Conclusiones:

- El Colegio Nacional Gonzalo Zaldumbide cuenta con gestores que lideran, direccionan y orientan a su equipo de colaboradores, cuyos miembros son también líderes de diverso tipo, entre los que puede determinarse: Participativos, liberales, organizadores, tradicionales, legales. Pero poco se aplica para formar líderes entre sus estudiantes. y en algunos casos les falta tener el sometimiento a la autoridad y esa es una cualidad muy ajena al verdadero líder.
- La autoridad y las reglas están para respetarlas y cumplirlas; el rebelarse o ignorar cualquiera de ellas ocasiona desmedro de los valores y falencia en el clima laboral, el mismo que debe ser saludable para brindar un servicio de calidad. En la institución hay la tendencia de un sector de entre los docentes que quieren obviar la autoridad.
- Se deduce que la práctica de valores reflejada es importante, pero es necesario ahondar más este aspecto respetando la autoridad, considerando la opinión de los demás en cada instancia respectivamente tanto de la humanidad como de los documentos de gestión que son de la institución y deben permanecer en ella.
- Una fortaleza importante constituye sus espacios físicos que le permitirán a sus gestores seguir su labor expandiendo bloques de aulas, laboratorios, oficinas, etc., durante su tiempo como líder directivo y continuar ofreciendo más soluciones a la comunidad con su gestión.
- Se considera que el grupo de docentes mayores de 45 años, que no han optado por la mejora continua constituyen una debilidad dentro de la institución por cuanto la innovación es necesaria para seguir con los objetivos, meta, etc. propuestos de la educación actual que exige cambios para mejorar la educación.
- La unidad educativa no cuenta con los documentos de gestión completos, los faltantes son herramientas importantes que constituyen fundamentos de la

actividad diaria (Reglamento Interno, Código de Ética y Dimensiones), no pueden faltar y deben redactarse con prontitud para que se beneficie de su uso la institución

- La administración de la institución cuenta con un grupo de apoyo para la toma de decisiones y solución de conflictos, evidenciando que su liderazgo hace participar a otros líderes valorando mucho su opinión.

6.2. Recomendaciones:

- Redactar el Código de Ética Institucional y otros documentos de gestión lo más pronto posible, encargando al Consejo Directivo su discusión y redacción y la activa participación de miembros: autoridades, docentes, estudiantes con el propósito de que persevere el compromiso del buen vivir con los valores.
- Complementar el Reglamento Interno Institucional para su utilidad como herramienta de gestión.
- Considerar y dar sostenibilidad a la propuesta que implementará participación efectiva en actividades de equipos procurando comunicabilidad, criterio, respeto y responsabilidad de todos. El respeto por la autoridad mediante las acciones conjuntas busca fomentar la mejora del clima escolar reconociendo que en la buena comunicación se llega al entendimiento, dando surgimiento a la escucha, sujeción a las autoridades, compañerismo independientemente de rango de edad sino atendiendo al rango jerárquico y superar todo tipo de inconvenientes en el clima laboral.
- Continuar y vigilar el cumplimiento de las planificaciones respecto a la formación de líderes en valores que formulan los documentos y que con compromiso promuevan también la misión institucional a través de la investigación y más participación del estudiante fomentando el juicio crítico como fundamento del liderazgo necesario para las competencias de vida que se planifica desarrollar en el estudiante que egresa.

7. PROPUESTA DE MEJORA

7.1. Título de la propuesta.

APRENDER A EMPRENDER ACCIONES CONJUNTAS PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL MEDIANTE LA EFECTIVA COMUNICACIÓN Y LA APLICACIÓN DE VALORES EN EL COLEGIO “GONZALO ZALDUMBIDE.”

7.2. Justificación.

En toda organización social existen dificultades en el convivir diario de las personas por diferentes razones no se logra la comprensión adecuada y aparecen problemas que es necesario conocer su origen para solucionar.

El ambiente laboral en las instituciones educativas como en una empresa de producción o de comercialización es de suma importancia reconocer su nivel para buscar siempre por parte de las autoridades y de todos los miembros capacitados el aporte necesario para mejorar las condiciones que hacen peligrar la calidad del mismo.

Las organizaciones que gobiernan tomando todas las decisiones desde la cúspide de las jerarquías, sin considerar a las bases, son cada vez menos. La administración moderna considera a todos los involucrados en el proceso especialmente a quienes están al frente con el abastecedor, con la producción, el producto y el cliente, conociendo de cerca todos los problemas, las estrategias de trabajo, los gustos y preferencias; que dan ideas para mejorar los procesos y corregir errores, que las autoridades en su posición, pocas veces reciben la información a tiempo, para actuar.

Las instituciones educativas, no son diferentes; cada vez, las técnicas de la administración privada se aplican en la administración pública, tratando de hacer más eficiente el aprovechamiento del talento disponible en toda la institución, en cualquier lugar que ocupe, dentro de la jerarquía ya que cada vez va siendo organización horizontal en vez de vertical.

Los problemas entre personas, en los procesos, nunca van a terminar, ni es conveniente; los problemas son oportunidades para mejorar, pero hay que definir estrategias para utilizar mejor a las mentes que participan en el plantel, sabiendo que todos y todas son intelectuales.

Otras alternativas analizadas fueron:

Investigar los conflictos de cada grupo y buscarles solución a cada uno de ellos, pero se piensa que para que una propuesta tenga éxito, debe nacer del propio grupo y lograr un compromiso.

Medir la calidad de vida institucional con cada uno de sus elementos en varios factores que permitan educar en sus deficiencias y corregir sus equivocaciones por ejemplo: en cuanto a hábitos, relaciones con los demás, visión del futuro, autoestima y satisfacción de logros, pero; lo que se enseña y se exige se ve como imposición y es desatendido, y menos aún puesto en práctica.

Mejorar el sistema de comunicación e información para cada grupo de participación: docentes, estudiantes, padres de familia, colaboradores administrativos, etc., pero solo sería un aspecto a mejorar y el resto sería igual.

Realizar campañas de concienciación en la recuperación y aplicación de valores, de los que se hace todos los días y pocos resultados se obtiene, si no es con la sanción por delante.

Elaborar e implementar un Código de Ética que norme el comportamiento de los elementos de la comunidad educativa, para mejorar las relaciones, documento que generalmente se encarga a una comisión para aprobar el consejo ejecutivo; pero no participan los involucrados quienes deberían ser parte de su elaboración y discusión para adquirir compromiso.

Se piensa que todo esto se puede hacer y mucho más, pero con la participación de todos los involucrados, y lo que a todos nos hace falta es CAPACITARNOS PARA APLICAR ACCIONES CONJUNTAS, que permitan valorar opiniones y quitarnos el poder de decidir solos para ampliar la opinión y que se apoye en el compromiso de todos.

La investigación en el plantel, muestra que hay planificación y gestión en las autoridades, hay liderazgo, pero poco se hace participar y crecer en liderazgo a los estudiantes, tanto en la toma de decisiones como en la gestión delegada a ellos.

La propuesta busca considerar la opinión del estudiante, del docente, de padres de familia, incluso de los grupos productivos y sociales, que desde fuera son

nuestros evaluadores clandestinos, a participar en las decisiones, en la gestión, ejecución, responsabilidad y satisfacción de logro, momento en el cual; todos empujan en la misma dirección y disminuyen los roces entre ellos, mejorando el nivel de satisfacción, el clima laboral y obtención de un producto educativo de calidad.

7.3. Objetivos de la propuesta.

Objetivo General:

Colaborar en el mejoramiento del clima laboral del colegio “Gonzalo Zaldumbide”, ensayando la técnica de la “acción conjunta”.

Objetivos Específicos:

- Motivar a los Directivos y conseguir su apoyo
- Gestionar financiamiento para capacitación de los docentes.
- Formular un plan de capacitación con la participación de los directivos y representantes de las áreas para desarrollar un trabajo conjunto en la solución de un conflicto en mejora del clima laboral.
- Colaborar para que estudiantes desarrollen actitudes y comportamientos de cooperación, respeto, solidaridad, tolerancia, superando la discriminación y el egoísmo individualista.
- Disponer de un sencillo manual de procedimientos sobre la comunicación, gestión con liderazgo y valores para aplicar la acción conjunta y el compromiso de cooperación.

7.4. Actividades:

1. PRESENTAR y proponer a directivos del colegio “Gonzalo Zaldumbide” desarrollo de la propuesta, entregando una copia de la misma y argumentando sus beneficios, para que sea aceptada y reconociendo que este modelo puede recibir las modificaciones que consideren necesarias para que sea incluida en su planificación.
2. GESTIONAR con las autoridades del plantel el financiamiento para lograr capacitación, proponiendo varias posibilidades:

- Conseguir del Ministerio de Educación un capacitador
 - Obtener entre los profesionales del plantel un capacitador
 - Obtener oficios dirigidos a empresas sugeridas y gestionar financiamiento.
3. PLANIFICAR talleres para autoridades, docentes, estudiantes y padres de familia, donde se realice aprendizaje y aplicación de trabajo conjunto.
- Seleccionar grupo promotor:
 - Estudiantes de 10° Año de preferencia o a elección de las autoridades, Padres de familia correspondiente a alumnos, docentes de la tarde y autoridades. Total 40 participantes. (Alternativa 1)
 - Profesores y autoridades 20, Estudiantes 20 (Alternativa 2)
 - Seleccionar aula, (determinada por la autoridad del plantel), sala de eventos acondicionada para la actividad.
 - Contratar el capacitador con las competencias requeridas, coordinación de los objetivos y definición de detalles.
 - Contratar refrigerio para participantes
 - Adquirir material didáctico necesario.
 - Determinar fecha y horario con autoridades del plantel, que de preferencia deberá ser en la tarde, salvo criterio diferente de la autoridad.
 - Realizar convocatoria al evento por parte de la autoridad con anticipación de 2 días.
 - Diseñar esquema del proceso de trabajo con capacitador para grupo promotor. (dinámicas de actividad física-recreativas que involucren equipos de trabajo que maximice la comunicación, la interacción logística tan necesaria en la vida para solucionar dificultades: mesa humana, saludo múltiple y unificado, red comunicativa, construyendo un castillo con papel, como pasar el río sin riesgos, pasar la carga por el puente con un límite mínimo de peso, buscando alcanzar la meta con mi equipo, etc)⁴

.....

4. Ideas recibidas de: Vladimir Pazos, Coaching y Psicólogo industrial y Eduardo Román, Coaching y Administrador de empresas y Marcelo Román, Administrador de empresas (conversación oral)

ESQUEMA DE DESARROLLO DEL TALLER N° 1 (día 1)

- Inauguración del evento y presentación del capacitador por autoridad del plantel.(5 minutos)
- Capacitador explica los pormenores del taller y estrategias de trabajo (conformación de equipos, delimitación de tiempo para resolver conflictos).
- Trabajo en grupos homogéneos de 5 personas: para realizar una torre de papel. La dinámica combina actividades de comunicación, toma de decisiones y la aplicación de valores para solucionar problemas planteados y posterior reconocimiento de los mismos que padece cada uno de los grupos y que merecen atención en la institución. Jerarquizarlos por su importancia. (60 minutos).
- Reconocimiento de un problema común a todos o a la mayoría para tomarlo como modelo de trabajo conjunto. (30 minutos).
- Valoración de estrategias empleadas en la solución del conflicto planteado y finalmente reconocimiento del objetivo e importancia para todos los involucrados de la organización educativa respecto a la calidad de la comunicación para mantener un buen clima laboral, la solución de las dificultades y la calidad institucional. (30 minutos)
- Tema de Conferencia: “Comunicación asertiva en la gestión”
- Exposición de la metodología y requerimientos de las personas para la acción conjunta en la solución de problemas de individuos, de grupo e institucionales: Uso de ayudas didácticas.(60 minutos)
- Refrigerio (20 minutos)
- Compartir experiencias en la solución de problemas comunes, utilizando el método de acción conjunta, con aportes de los grupos mediante dinámicas de trabajo en equipo para desarrollar la comunicación, la participación activa y necesaria valorando la cooperación de cada participante firma del compromiso de cooperación para multiplicar la técnica con otros estudiantes y trabajar por el plantel. (120 minutos). Resumen.

ESQUEMA DEL TALLER N° 2 (día 2 ó tarde del día1)

- Exposición del trabajo a realizar, objetivos y metodología (10 minutos)
 - Trabajo en grupos combinados: mesas humanas, rueda de saludos, grupos, levantemos al unísono, etc. para analizar la aplicabilidad de la técnica de acciones conjuntas en el plantel, facilidades, inconvenientes, los requerimientos y estrategias. Discusión plenaria. (120 minutos). Resumen.
 - Refrigerio (20 minutos).
 - Guía de procedimiento para aplicar la acción conjunta para la solución de conflictos especialmente difíciles que involucre a toda la comunidad educativa o a gran parte de ella y que requiera participación. (90 minutos)
 - Elaboración de un cronograma para multiplicar la capacitación a todo el plantel. (20 minutos)
 - Clausura del seminario taller de capacitación. Posibilidad de otorgar un diploma por parte de Rectorado del plantel y el MEC a los participantes. (20 minutos)
4. DESARROLLO DE TALLERES para autoridades, docentes, estudiantes y padres de familia con la coordinación de un capacitador seleccionado.
5. ELABORACIÓN DE INFORME DE LA PROPUESTA con actividades desarrolladas, logros alcanzados y previstos en lo posterior.

7.5. Localización y cobertura Espacial.

La propuesta se cumplirá en el colegio “Gonzalo Zaldumbide”, ubicado en el sector Solanda 1 de la parroquia Solanda del cantón Quito, el mismo que cuenta con una población estudiantil de 1200 alumnos, 54 docentes, 11 colaboradores entre el área administrativa y de servicios y un grupo de padres de familia.

El cumplimiento de la propuesta en el plantel previsto, llevará esta dinámica de conocimientos, actitudes y comportamientos a toda una parroquia por

efecto multiplicador, así se beneficiarán ciudadanos con actitud de cooperación a las soluciones pacíficas y dirigidas de los conflictos sociales que enfrente como cualquier otra, esta institución.

7.6. Población Objetivo.

La población que es necesario intervenir en la propuesta es toda la comunidad educativa del plantel, indirectamente o como fruto de las primeras actividades de promoción inicial de la investigadora que luego deberá multiplicarse por efecto de la aplicación del compromiso adquirido entre los primeros participantes con las autoridades del plantel. El grupo promotor se conformará por el equipo de trabajo de la jornada vespertina (de ser posible autoridades , docentes y estudiantes)

7.7. Sostenibilidad de la propuesta.

RECURSOS HUMANOS:

- Autoridades del plantel
- Personal Administrativo y de servicios
- Personal docente
- Estudiantes
- Padres y madres de familia
- Capacitador
- Colaborador para filmación
- Colaboradores para el refrigerio
- Colaboradores con el financiamiento
- Otros.

RECURSOS TECNOLÓGICOS:

- Computador portátil
- Infocus
- Filmadora
- Equipo de amplificación

- Archivo informático
- Videos
- Técnica de trabajo y capacitación
- Instalaciones eléctricas y adecuaciones.

RECURSOS MATERIALES:

- Salón de eventos o aula acondicionada para taller
- Papel bond
- Esferográficos, lápices, marcadores
- Papelógrafos
- Mesas y sillas
- Refrigerio
- Pizarra acrílica

RECURSOS FÍSICOS:

- Espacio amplio y libre de otros muebles
- Baños disponibles
- Cortinas o materiales para disminuir claridad
- Basureros

RECURSOS ECONÓMICOS:

- \$. 200,00 para pago de capacitador
 - \$. 135,00 para elaborar refrigerio
 - \$. 80,00 para pago de filmación
 - \$. 20,00 para pago transporte
 - \$. 60,00 para alquiler de Infocus
 - \$. 50,00 para material de apoyo
 - \$. 24,00 para diplomas.
- \$. 569,00 TOTAL NECESARIO.

RECURSOS ORGANIZACIONALES.

- Disponibilidad de Cooperación de autoridades con la investigadora
- Decisión de implementar la propuesta.
- Apertura de los miembros de la comunidad educativa para cooperar.

7.8. Presupuesto.

CANT	DENOMINACIÓN	P.U.	COSTO TOTAL	FINANCIAMIENTO	
				PERSONAL	EMPRESA
2	Talleres de capacitación	100,00	200,00		200,00
90	Refrigerios	1,50	135,00		135,00
2	Videos	40,00	80,00	80,00	
4	Fletes	5,00	20,00	20,00	
1	Alquiler de Infocus	60,00	60,00		60,00
	Materiales de apoyo	50,00	50,00		50,00
40	Diplomas	0,60	24,00		24,00
	Total		569,00	100,00	469,00

Elaboración: Edith Román

7.9 Cronograma

Nº	Actividad	Responsable	Tiempo
1.	Elaboración de la propuesta	-Maestrante investigador	Marzo 2012
2.	Aprobación de la propuesta	-MSc. Luz Esther Álvarez y autoridades del colegio	Abril 2012
3.	Visitar a directivos del colegio con el propósito de persuadir al desarrollo de la propuesta incorporada en su planificación.	-Maestrante investigador	Mayo 2012

4.	Contactar capacitador y conocer los precios costo capacitación en el tema previsto.	-Autoridades del colegio.	(Depende de las autoridades del plantel)
5.	Gestionar financiamiento.		Abril 28 – 30
6.	Planificar definición de dinámicas talleres y acordar la fecha del mismo con autoridades	- Autoridades del colegio	Previo a desarrollo de talleres
7.	Selección de grupo promotor de autoridades, docentes y estudiantes	-Autoridades del colegio	Por acordar con autoridades
8.	Acuerdo con capacitador fecha	- Autoridades del colegio	Por acordar con autoridades
9.	Comunicar a participantes del taller e invitación a padres de familia a participar del taller	-Capacitador contratado	
10.	Alquiler de aparatos	-Autoridades del colegio	
11.	Desarrollo Taller 1	Capacitador	
12.	Desarrollo Taller 2		
13.	Evaluación de actividades desarrolladas y Cierre con entrega de certificaciones a participantes	- Capacitador Participantes y autoridades del colegio	Al cierre del último taller
14	Informe de actividades desarrolladas y logros alcanzados con Observación y resultados de evaluación	Capacitador Participantes y autoridades del colegio	Posterior a la evaluación

Elaboración: Edith Román

8. BIBLIOGRAFÍA

1. ALVAREZ ACEVES, Mariana. 2009. Valores y Educación Infantil: Cómo enseñar valores humanos a los niños pequeños, Sección: Familia I Tang: niños.
2. ALVAREZ GALVEZ, Luz Esther, 2011. UTPL, La Universidad Católica de Loja, Guía Didáctica de Maestría Gerencia y Liderazgo Educacional. Ciclo III. Instructivo para la Elaboración de tesis. Proyecto de Grado I , editorial de la UTPL. Loja
3. ALKIN, C Evaluation Theory Development" en Evaluation. 1969
4. . AYALA VILLEGAS, Sabino. Teoría y Pensamiento Administrativo. 2005
5. *BARRIOS RIOS, Oscar.* GESTIÓN EDUCACIONAL. Presentación Power Point Disponible en ASESORIA@umce.d
6. Barrios J., Boughlalah F. , Bouhaouita S. & Barisova E. Directivos y Líderes ¿son diferentes? Presentación Power Piont

Disponible en: www.slishare.net/eugenia-b/directivos-y-lideres-son-diferentes
7. BOTERO CHICA , Carlos Alberto, Cinco tendencias de la gestión educativa. s/f
8. BUELE MALDONADO, Mariana. UTPL, La Universidad Católica de Loja, Instructivo para la elaboración de Tesis. Ciclo IV Maestría Gerencia y liderazgo educacional Proyecto de Grado li , editorial Mayo 2011
9. CARAPAICO GILL, Luis Manuel . Gerencia y cambio organizacional. Gerencia y Liderazgo. Enfoques sobre liderazgo. 2009. Conceptos de economía 10-06-2008
10. CHAIN PIZARRO, N., VENEGAS Vind, Jaime, La Historia de la Administración (.recuperado 12-0 8-2011.) Disponible en:
http://www.angelfire.com/cantina/natalia_chain/importancia.html
11. CHIAVENATO Idalberto, Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones octava edicion.Mexico.Editorial Mc Graw Hill
12. Código de Convivencia 2009 Instituto Dr Eduardo Vélez

Disponible en: institutovelez.edu.ar/wiki/Secundario/Código%20de%20Convivencia

13. CORREA JARAMILLO, Carlos Enrique, 2010. Liderazgo, Valores y Educación, UTPL, La Universidad Católica de Loja, Guía Didáctica, Maestría Gerencia y Liderazgo Educativo. Ciclo II.. Editorial de la UTPL. Loja
14. DIAZ, M. Isabel MOTA, Jonaide, TOVAR, Johana. GESTIÓN Y TECNOLOGÍA. Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez. johanatov.blogspot.es/
15. Diccionario de la Real Academia Española. Madrid real Academia española. 22ª edición. 2001
16. Diferencia entre líder y jefe (anónimo)(s/f)

Disponible en www.slidershare.net/mvelis007/diferencia-entrelider-y-jefe
17. DRAE 2001. (obra en proceso). Definición de calidad 15 María Mercedes 17-08-2001
18. Documentos de gestión institucional "Colegio Gonzalo Zaldumbide" 2009-2015
19. ESTUDIOS-INVESTIGACIONES. Mª J. Fernández. La dirección escolar ante los retos del siglo XXI.

Disponible en: <http://www.galeon.com/documentos/liderazgo.pdf>
20. El profesor González benedict. 2007

Disponible en : <http://pedablogia.wordpress.com/2007/08/27/liderazgo-docente-en-las-aulas>
21. GARCÍA HERNÁNDEZ, J. L., Análisis De Las Teorías Del Liderazgo en la organización y su función en los equipos de trabajo

Disponible en: <http://suvlaoliderazgo.wikispaces.com/>
22. Gestión administrativa 2011 .

Disponible en: migesadminis.blogspot.com/2011_04_01_archive.html
23. Gestión Estratégica Abril 2008. Disponible en:

www.indisc.net/en/Publication.336.html

24. GONZÁLEZ, María Teresa, NIETO; José M. PORTELA, Antonio. 2008
Organización y Gestión de Centros Escolares. Dimensiones y Procesos.
Editorial Pearson Educación. Prentice Hall. Madrid
25. GONZÁLEZ REY, <http://www.latindex.Ucr.ac.ar.cr/econ-2008-2/ecom-26-6-15.Pdf>
26. GUILLEN PARRA, M . 2008, Ética en las organizaciones construyendo confianza, Editorial Pearson Prentice Hall, reimpresión Madrid-España
27. GUTIÉRREZ RODRÍGUEZ, Marisol, APA Cambios y adiciones 6^{ta} edición 2009 Sistema de Bibliotecas-Biblioteca Gerardo Selles Sola.

Disponible en: www.ustream.tv/recorded/5682248Profmarisolgutierrez
28. La ÉTica en el contexto educativo recuperado 26-08-2011
29. Liderazgo y Dirección de Personas por bigirl 11 de octubre del 2007
Disponible en: loquelediga.com/200710diferencias-entreunlider-y-un-gerente/
30. LUJAMBIO IRAZÁBAL, A ; GONZÁLEZ SÁNCHEZ, J. F; MARTÍNEZ BECERRA, J. M; HERNÁNDEZ RUIZ D.& CALDERÓN LÓPEZ, M.T 2009. Modelo de gestión Educativa Estratégica. Programa Escuelas de calidad. México DF. Disponible en.
http://www.Z_sep.pdf-gob.mix/convocatoria_PEC/Materialesdedeconsulta/MGRE.pdf
- 31.. <http://cambio.escomciaycambioorganizacional/id!.htm> s/f
- 32 . http://www.canic.com.mx/recursos/documents/valores_y_eficacia.pdf s/f
- 33 . <http://www.galeon.com/documentosmc/liderazgo.pdf> s/f
34. http://www.eam.edu.co/new7/cursillo_apa.pptx s/f
35. <http://suvlaoliderazgo.wikispaces.com/> s/f
- 36.<http://ponce.inter.edu/nhp/contents/RecHumanosGuiasEvalPersonalDocente.htm>
37. <http://www.latindex.ucr.ac.cr/econ-2008-2/econ-26-2-15>.

38. <http://www.gestiopolis.com/economia/tendencias-de-la-gestion-educativa.htm>
- 39 <http://rsa.utpl.edu.ec/eva/course/view.php?id=33645>
40. <http://www.gestionyadministracion.com/empresas/gestion-administracion.htm>
41. <http://www.chasque.net/gamolnar/evaluacion%20educativa/evaluacion.01.html>.
42. <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/590031/John-Kotter-Cambio-y-Liderazgo.html>
- 43 <http://www.slideshare.net/mvelis007/diferencia-entre-lder-y-jefe>
44. lanioilis.iiep.unesco.org/upload/Ecuador/Ecuador_Hacia_Plan_Decenal-pdf
- 45 . VÁSQUEZ LEMA, Marcelo. 2008. La calidad soy yo.
Disponible en: <http://www.degerencia.com/articulo/la-calidad-soy-yo/imp>
46. María J.Fernández en revista estudios e ESTUDIOS-INVESTIGACIONES.
María J. Fernández .La dirección escolar ante los retos del siglo XXI.

Disponible: <http://www.educacion.gob.es/revista-cee/pdf/n5-fernandez-diaz.pdf>
47. MUNCH, L. Galicia, E, JIMÉNEZ, S, PATIÑO; F.& PEDRONNI , F. ,
Administración y Planeación de Institucionales educativas. México Editorial
Trillas. 2010
48. REBOLLEDO SAAVEDRA, Gustavo. Gestión, Calidad y Agregación de valor en
información. Bibliotecario Documentalista. Disponible en:
49. Romo J. Daniel Consultor, Coach y Socio Fundador Canic Importancia De
Los Valores Como Base De La Eficacia Organizacional. La administración por y
valores
50. RIVERO, Luis Enrique, Ph.D. Normas APA. División de Investigación y
Posgrados
51. RUIZ MARTINEZ, Marcel. Administración de Proyectos.
Disponible en: marcellrumut.comxa.com/Calidad/UnidadIITemal.pd
52. SALAZAR GINI, Estuardo para ACSI Association of Christian Schools
International Oficina regional para Latinoamérica. Forjando Generaciones de

- Carácter. Educando el carácter de una nueva generación. 2001 Guatemala 2^{do} edición (p12)
53. SENGE, Peter. s/f. El Liderazgo Compartido
- <http://siggestion.blogspot.com/2010/01/tipos-de-gestion-parte-1.html>
- <http://siggestion.blogspot.com/2010/01/tipos-de-gestion-parte-2-gestion.html>
- <http://siggestion.blogspot.com/2010/02/tipos-de-gestion-parte-3-gestion-de.html>
- <http://siggestion.blogspot.com/2010/03/tipos-de-gestion-parte-4-gestion-de.html>
54. Zuin María Mercedes artículo publicado por la UTPLE recuperado 17-08- 2001)
mailto:mmzuin@utpl.edu.ec
55. URIBE B., Mario UNESCO OREALC; Revista PRELAC, El liderazgo docente en la construcción de la cultura escolar de calidad: un desafío de orden superior, 1 N°1 AÑO 1 Julio 2005)
56. Santiago 4: 17 (versión Reina Valera)
57. www.degerencia.com/tema/empowerment Recuperado 10 -12-2011
58. www.ustream.tv/recorded/5682248 Profmarisolgutierrez
59. www.normasycertificaciones.com/importancia-del-reglamento-interno-en-las-empresas
60. www.degerencia.com/articulo/la_calidad_soy_yo_/imp
- 61.. **VÁSQUEZ LEMA, Marcelo. 2008. La calidad soy yo.**
Disponible en: <http://www.degerencia.com/articulo/la-calidad-soy-yo/imp>
62. Ideas recibidas de:
- Vladimir Pazos, Psicólogo industrial (Facilitador)
Eduardo Román, Coaching y Administrador de empresas y Marcelo Román, Administrador de empresas

9. ANEXOS

Anexo Nº 1**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA***La Universidad Católica de Loja***CUESTIONARIO DE ENTREVISTA.**

ENTREVISTAS A DIRECTIVOS: Rector/ Vicerrector/Director/Supervisor La información que le sea suministrada a través de este medio, le servirá como aporte para fundamentar su informe de tesis y para potenciar su propuesta de innovación para la Gestión de la Organización sustentada en valores y liderazgo. Las preguntas pueden cambiarse en su contenido o en el orden de aplicación.

1. ¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?
2. ¿La institución, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?
3. ¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?
4. ¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?
5. ¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?
6. ¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar la institución educativa?
7. ¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?
8. En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?
9. ¿Cuántos estudiantes se educan en esta institución?
10. ¿Con cuántos maestros cuenta la institución para desempeñar la labor?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo Nº 2**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA***La Universidad Católica de Loja***ENCUESTA A DIRECTIVOS (GESTORES EDUCATIVOS)**

Sr.(a) Gestores Educativo

La presente encuesta, ha sido diseñada con fines de investigación. Respetuosamente solicitamos a Ud. contestar el siguiente cuestionario. Sus respuestas serán de gran validez para nuestra investigación.

INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:

Sexo: masculino () femenino ()

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

 36- 40 años () 51 - 55 años ()

INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento educativo:

.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

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

1. Tipo de establecimiento:

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

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

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

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

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

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

SI () NO ()

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

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

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

SI () NO ()

7. Su administración y liderazgo del centro educativo promueve:

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

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

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

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

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

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

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a	De dirección (rector (a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.			
b	De gestión (secretario, subdirector comisión económica, etc.)			
c	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)			
d	Técnica (departamentos, equipo docente etc.)			
e	Otros (¿cuáles?)			

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

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

Las preguntas 12, 13 y 14 deben ser respondidas con términos si o no.

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

- a. Organizar las enseñanzas propias de cada materia.
- b. Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a al elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.
- c. Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.
- d. Mantener actualizada la metodología.
- e. Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.
- f. Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.
- g. Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.
- h. Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.
- i. Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las

asignaturas.

- j. Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.

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

Si

No

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

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

Cuestionario dirigido a directivos, miembros del Consejo Directivo , Jefes departamentales, entre otros.

Anexo Nº3**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA***La Universidad Católica de Loja***ENCUESTA A DOCENTES:**

Sr. Profesor:

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

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

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

1. SIEMPRE
2. A VECES
3. NUNCA

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

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:**INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:**

Sexo: masculino () femenino ()

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

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

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

Nombre del establecimiento educativo
.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

a. Fiscal ()

b. Fisco misional ()

c. Municipal ()

d. Particular laico ()

e. Particular religioso ()

2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes			
2. El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización			
3. La gerencia educativa, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante			
4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes- estudiantes- familias- asociación civil- padres y representantes- consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo			
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza			
6. Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.			
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores son el eje trasversal de la formación integral del estudiante			
8. Resistencia en los compañeros o director/ rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza			
9. Sentirme poco integrado en la institución y entre los compañeros			
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo			
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.			
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/ Rector del centro educativo			
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica			
14. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera			
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.			
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.			

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo N° 4**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA***La Universidad Católica de Loja***ENCUESTA A ESTUDIANTES : DÉCIMO AÑO Y TERCERO DE BACHILLERATO**

Sr. / Srta. Estudiante:

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

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

Le pedimos que LEA ATENTAMENTE cada una de estas situaciones. Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

1. Siempre
2. A veces
3. Nunca

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:**INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:**

Sexo: masculino () femenino ()

Edad: _____

INFORMACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

Nombre del establecimiento educativo:

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia:

Cantón:

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:**MATERIA DE ESTUDIO**

- a. Fiscal. ()
- b. Fisco misional. ()
- c. Municipal. ()
- d. Particular laico. ()

e. Particular religioso. ()

2. CUESTIONARIO

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo N° 5**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA***La Universidad Católica de Loja*

Cuestionario para padres de familia

Señor padre de familia:

Este cuestionario tiene el propósito de recoger su apreciación sobre la ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN Y LIDERASGO de las autoridades y docente del establecimiento educativo en el que su hijo(a) se encuentran estudiando.

Se evalúa percepción del clima escolar existente.

INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento educativo:

.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

Le pedimos que LEA ATENTAMENTE cada situación planteada, marque con una x la alternativa que considere:

CUESTIONARIO:

1.- ¿El proceso de enseñanza aprendizaje permite formar liderazgo en el estudiante?

poco mucho nada

2.- ¿La gestión de los directivos se fundamenta en valores?

poco mucho nada

3.- ¿Los líderes institucionales toman en cuenta sus opiniones?

poco mucho nada

4.- ¿Se promueve la investigación en los estudiantes?

poco mucho nada

5.- ¿Se motiva a los estudiantes a alcanzar metas?

poco mucho nada

6.- ¿Las autoridades de la institución evidencian práctica de valores?

poco mucho nada

7.- ¿La ética y los valores se enseñan con el ejemplo?

poco mucho nada

8.- ¿Los maestros comparten el compromiso igual que las autoridades?

poco mucho nada

9.- ¿Tienen Uds. oportunidades de participar en el proceso de aprendizaje de los estudiantes?

poco mucho nada

10.- ¿Son los padres colaboradores del proceso en la formación de líderes con valores?

poco mucho nada

11.- ¿Se promueve la buena comunicación de padres e hijos?

poco mucho nada

Gracias por su colaboración

Anexo N° 6**AUTORIDADES SUPERIORES DE LA INSTITUCIÓN**

Anexo N^o 7

Colegio Nacional "GONZALO ZALDUMBIDE"

Solanda - Sector 1 - Calles: Salvador Bravo Oe4-371 y Francisco
Rueda Teléfonos: 2680-227 - 2687-281 - 2687-319 - Quito-Ecuador

ACTA DE COMPROMISO

CONSEJO DIRECTIVO

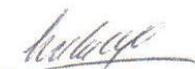
Quienes conformamos el Consejo Directivo nos comprometemos a ejecutar el Proyecto Educativo Institucional desde el año lectivo 2009 - 2010, realizar un seguimiento y monitoreo con la finalidad de elevar el nivel académico de la Institución en los en los índices de calidad y calidez.

Atentamente,

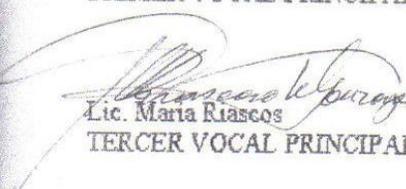

MSc. Consuelo Arroyo H.
RECTORA PRESIDENTA DEL C.D.

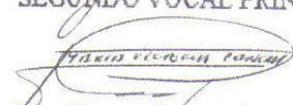


MSc. Marcia Moreno P.
VICERRECTORA


Lic. Lucía Escobar
PRIMER VOCAL PRINCIPAL

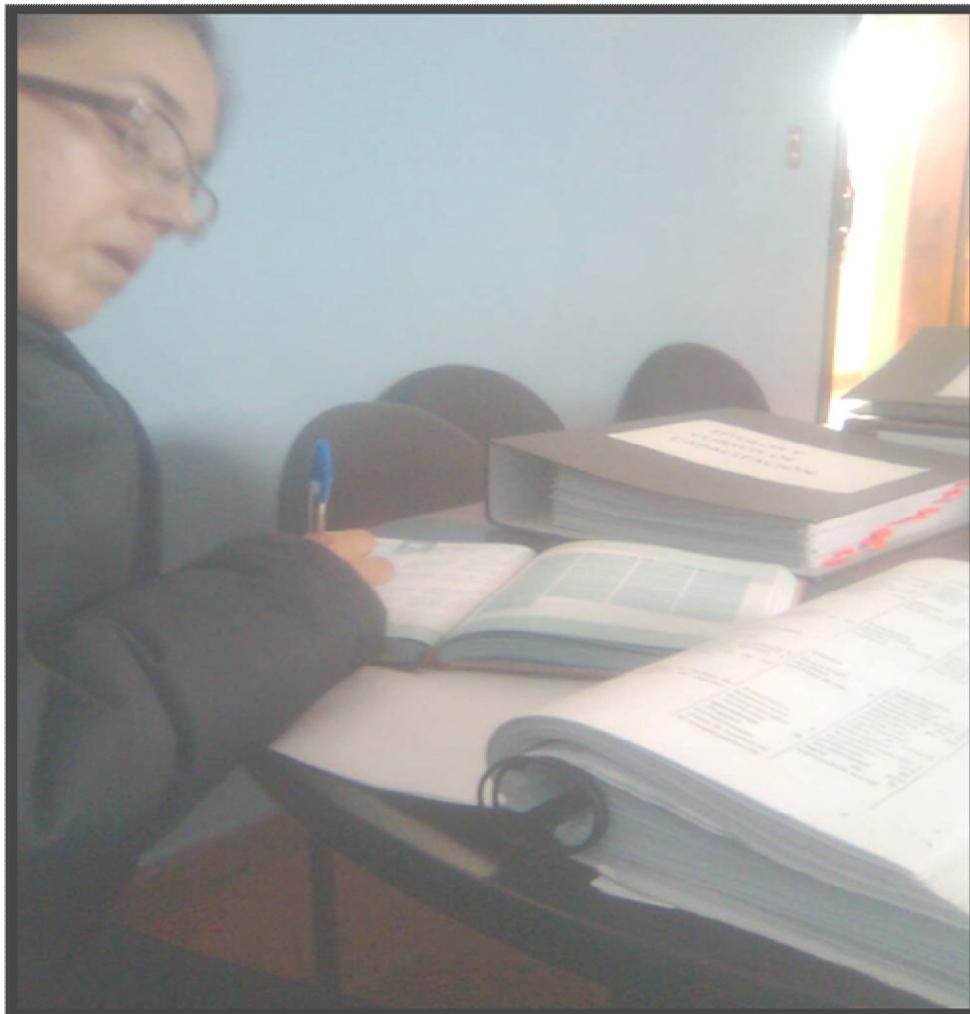

Lic. Mariela Bastidas
SEGUNDO VOCAL PRINCIPAL


Lic. María Riascos
TERCER VOCAL PRINCIPAL


Lic. Victoria Panchi P.
SECRETARÍA GENERAL

Anexo Nº 8

OBSERVACIÓN DE DOCUMENTOS DE GESTIÓN



Anexo Nº 9**TRABAJO RECTORA CON MIEMBROS DE LA COMUNIDAD**

Anexo Nº 10

ESTUDIANTES DE DÉCIMO AÑO CONTESTANDO ENCUESTAS EN LAS AULAS



Anexo Nº 11**VALORES (MURALES TRABAJO DE ESTUDIANTES)**



Anexo Nº 12**NUEVAS AULAS: CONSTRUCCIÓN Y FUNCIONALIDAD (GESTIÓN
AUTORIDADES ACTUALES)**

Anexo Nº 13

NUEVAS AULAS EN FUNCIONAMIENTO

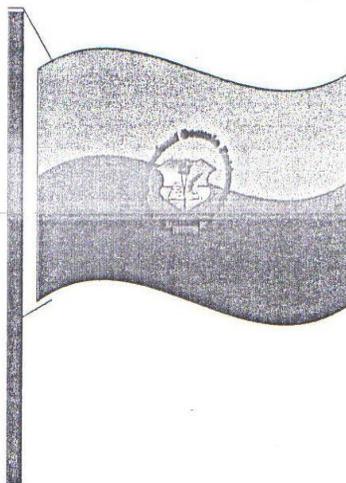


Anexo Nº 14**IDENTIDAD INSTITUCIONAL**

- SIMBOLOS DE LA INSTITUCIÓN:

LA BANDERA.

La bandera es de forma rectangular dividida en dos franjas horizontales; la parte de arriba es plomo piedra y la parte de abajo es azul índigo; el escudo del colegio ocupa la parte central de la bandera.

**EL ESCUDO**

El Escudo está integrado de la siguiente manera:

En el centro el escudo tiene la forma de una cortina dividida en cuatro sectores con los colores de la bandera; en la mitad se ubica la pluma, el libro y la antorcha, que significan la ciencia, los conocimientos y la libertad que imparten los maestros a sus estudiantes.

Alrededor del escudo se encuentra la Razón Social del Colegio.

En la parte inferior, una cinta que indica la ubicación del colegio en el Distrito Metropolitano de Quito

HIMNO AL COLEGIO NACIONAL GONZALO ZALDUMBIDE

AUTOR: P. GUIDO ARTEAGA

HOY SOMOS DEL MUNDO
PEQUEÑOS RENUUEVOS
MAÑANA LA PATRIA
TENDRA A HOMBRES NUEVOS

ES NUESTRO COLEGIO
GONZALO ZALDUMBIDE
QUIEN EXIGE Y PIDE
EL MÁXIMO HONOR.

LA LUZ DE LA VIDA
YA BAÑA MI FRENTE
CON AMOR VALIENTE
YO DEBO LUCHAR

CON NUESTROS MAESTROS
LLENOS DE SUS CIENCIAS
Y NUESTRAS CONCIENCIAS
CANTEN LA VERDAD

CANTEMOS UNIDOS
PUES TRIUNFA QUIEN GANA
SOMOS EL MAÑANA
DE NUESTRO ECUADOR

ES NUESTRO COLEGIO
GONZALO ZALDUMBIDE
QUIEN EXIGE Y PIDE
EL MAXIMO HONOR



